

INTREBĂRI RECAPITULATIVE

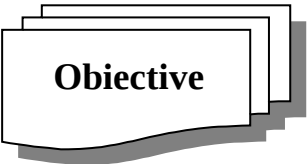
ADMITERE MASTERAT MRU 2023

1. Grupurile de muncă-noțiune și structură. Variabile care determină structura și performanțele grupurilor
2. Formarea și dezvoltarea grupurilor
3. Putere și autoritate în grupurile de muncă
4. Structuri și forme ale motivației
5. Factori mnotivatori în organizație. Problema echității la locul de muncă
6. Analiza problemelor motivaționale. Demotivarea.
7. Stiluri de conducere și comportament managerial
8. Metode folosite în analiza posturilor
9. Alternative la specializarea muncii
10. Recrutarea resurselor umane – concept și surse
11. Metode de recrutare
12. Selecția resurselor umane- definiție. Etapele procesului de selecție
13. Interviu de selecție
14. Uilizarea testelor în selecția personalului
15. Tehnici de evaluare a performanțelor . Alte modalități de evaluare a performanțelor.
16. Formele de salarizare
17. Adaosuri și sporuri la salariu
18. Salarizarea în acord

MANAGEMENTUL GRUPURILOR DE MUNCĂ

Managementul grupurilor de muncă constituie un domeniu vast al activității de conducere a organizațiilor. Grupul de muncă trebuie văzut ca unitatea de bază a structurilor organizaționale, o micro-societate care se naște, crește, se dezvoltă și dispare. Poate cel mai important rol asumat al grupurilor este că introduc la locul de muncă umanitatea, căldura sufletească și oportunitatea de exprimare individuală.

Pentru a forma un grup de muncă nu este suficientă aducerea într-un singur loc a unui număr oarecare de persoane, pentru că în lipsa unei interacțiuni, a asumării unor roluri sau a stabilirii obiectivului comun, nu poate fi vorba de un grup propriu-zis. Indivizii aflați pe peronul unei gări nu reprezintă un grup. Unul din motive este absența obiectivului comun și a unui ansamblu de relații între acești indivizi. Numai atunci când aceste elemente esențiale sunt îndeplinite putem vorbi de nașterea unui grup și realizarea unei arhitecturi a grupurilor de muncă.



Obiective

- Înțelegerea noțiunii de grup și a elementelor sale structurale;
- Identificarea etapelor de formare și dezvoltare a grupurilor;
- Utilizarea categoriilor de putere în grupurile de muncă;
- Cunoașterea sistemelor de comunicare în grupuri;

2.1. Grupurile de muncă – noțiune și structură

Indivizii reprezintă unitatea constitutivă primordială a sistemelor organizaționale. Grupurile au influență deosebită asupra membrilor. Ele constituie mecanisme sociale prin care sunt achiziționate o serie de cunoștințe, credințe, valori, atitudini, comportamente; prin intermediul grupurilor se exercită influență asupra celorlalți, se asigură condiții pentru modelarea personalității și se oferă posibilitatea satisfacerii unor trebuințe specifice.

Există două mari categorii de **definiții referitoare la grupuri**, una care subliniază rolul individului în cadrul grupului, iar cealaltă care face referire la existența unui obiectiv comun:

1. grupul poate fi înțeles ca un număr de persoane care comunică una cu alta, se intercondiționează între ele, sunt psihologic conștiente de existența celorlalți și percep că fac parte din același grup;
2. un grup este format din doi sau mai mulți membri care interacționează, direct sau indirect, ca rezultat al unui interes comun sau pentru a îndeplini un scop comun.

Conform definițiilor de mai sus, **coordonatele pe care se fundamentează grupurile** sunt:

- un număr redus de membri – ceea ce face posibilă stabilirea de relații interpersonale directe și reciproce;
- interacțiunea – realizată pe baza relațiilor afective de simpatie, antipatie, etc.;
- atribuirea unor roluri – poziții în cadrul grupului cărora le sunt atribuite anumite comportamente;
- existența unui obiectiv comun – fără obiectiv comun nu există grup propriu-zis.

Variabile care determină, structura și performanțele grupurilor:

Mărimea grupului de lucru este corelată cu satisfacția obținută. În practică, cele mai multe grupuri au între 3 și 20 de membri. Deși la prima vedere se poate spune că o dată ce mărimea grupului crește se îmbunătățește și satisfacția, pe seama unei posibilități mai mari de a lega prietenii, lucrurile sunt contradictorii. Chiar dacă se măresc ocaziile pentru a stabili noi relații de prietenie, timpul disponibil pentru participare din partea fiecărui membru va scădea. Un grup mai mare înseamnă dificultăți în obținerea coeziunii și acordului. În plus, cercetările arată că mulți oameni se inhibă în fața grupurilor mari. Cert este că odată ce numărul membrilor se mărește, cu atât grupul trebuie să-și mobilizeze energia pentru a-și asigura creșterea, în schimb cu atât mai lent va fi ritmul de dezvoltare a grupului.

Problema numărului de persoane trebuie pusă înainte de funcționarea grupului, întrucât o dată reunite persoanele, este foarte dificilă o schimbare ulterioară.

Normele sunt modele comportamentale pe care grupul le consideră dezirabile și cărora membrii grupului trebuie să li se conformeze. Cu alte cuvinte, normele sunt așteptările pe care le au unii față de alții, conduitele care arată ceea ce indivizii ar trebui să facă sau să nu facă, standarde față de care sunt evaluate comportamentele în grup. Normele oferă un cadru de referință pentru ceea ce este dorit în cadrul grupului. Ele nu pot fi dissociate de grupul în care au fost generate pentru că normele sunt „produsele” colectivității. Nerespectarea normelor atrage după sine sancțiunea din partea grupului. Așadar, atunci când un membru nu poate accepta cerințele impuse de norme are două soluții: să părăsească grupul sau să încerce să schimbe normele considerate inacceptabile. În toate organizațiile apar câteva clase de norme care influențează comportamentul membrilor lor: norme de loialitate, norme privind ținuta la locul de muncă, norme privind recompensarea angajaților, etc.

Rolurile sunt poziții cărora le este atașat un set de modele comportamentale dorite și așteptate de la fiecare membru al grupului. De exemplu, în cadrul unei ședințe, nu fiecărui membru i se cere să acționeze ca un secretar sau președinte de ședință, acestea devenind roluri specifice pe care le joacă anumite persoane. În general, sunt întâlnite două categorii de roluri: desemnate (sau alocate) și roluri emergente. Din prima categorie fac parte roluri care indică „cine, ce face”, fiind folosite pentru diviziunea muncii și facilitarea realizării sarcinilor. Rolurile emergente se dezvoltă natural pentru a satisface nevoile socio-afective ale membrilor grupului.

Problemele frecvent întâlnite în cadrul grupurilor de muncă sunt conflictul de rol și ambiguitatea rolurilor. Conflictul de rol apare des în cazul managerilor care joacă concomitent roluri diferite; de exemplu în rolul de șef trebuie să satisfacă nevoile

oamenilor pe care îi conduce, dar în rolul de colaborator al șefului său ierarhic răspunde de realizarea unor performanțe. De aici, un posibil conflict între cele două roluri. La fel, membrul unui grup sindical ar putea demonstra împotriva unor reglementări legale, dar se va afla în conflict cu rolul de angajat al unei întreprinderi unde nu își poate îndeplini sarcinile. Ambiguitatea rolurilor se manifestă când scopurile muncii sau metodele utilizate sunt neclare. Absența certitudinii privind modul în care trebuie să acționeze un membru al grupului în fața celorlalți are o serie de efecte cum ar fi: scăderea satisfacției, fluctuație și absenteism, stres și conflicte. Impactul acestora asupra eficienței grupului este evident.

Statutul reprezintă nivelul ocupat de un individ în cadrul grupului din care face parte. Este rangul, poziția socială sau prestigiul persoanei acordat ca o apreciere din partea grupului. Statutul provine din poziția ierarhică ocupată (statut formal), și/sau datorită calităților personale recunoscute de colegii de grup (statut informal). Diferențele de statut au efecte pozitive dar și negative în rândul membrilor grupului. Pe de o parte, diferențele determină persoanele cu statut inferior să depună eforturi pentru a-și îmbunătăți statutul; pe de altă parte, diferențele statuează anumite bariere: membrii cu statut înalt comunică mai mult și au mai multă influență, iar orice comportament care tinde să le modifice poziția este considerat amenințător și perturbator pentru eficiența întregului grup.

Coeziunea este o proprietate importantă care măsoară gradul de atractivitate a grupului pentru membrii acestuia. Consecințele unității grupului sunt o mai mare participare la activități, mai multă conformare din partea membrilor și performanțe crescute. Grupurile caracterizate de o înaltă coeziune oferă motivație membrilor pentru a participa la activitățile grupului. Deoarece membrii doresc să rămână în cadrul grupurilor și le place să rămână împreună, fluctuația și absenteismul scade. Participarea se reflectă și într-un grad ridicat de comunicare în interiorul grupului, ceea ce oferă un sprijin mai mare între membrii. Conformarea este stimulată prin coeziune pentru că atractivitatea membrilor oferă o semnificație specială recompenselor și pedepselor acordate indivizilor. Un grup unit exercită o presiune mai mare asupra devianților pentru a-i face să se supună normelor. În fine, coeziunea contribuie la succesul grupului. Studiile în domeniu arată că în grupurile foarte unite, productivitatea membrilor individuali tinde să fie aceeași cu a celorlalți membri, în schimb în grupurile mai puțin unite există o variație mai mare a productivității.

2.2. Formarea și dezvoltarea grupurilor

Pentru formarea unui grup de muncă eficient putem aminti câteva cerințe care pot influența menținerea și dezvoltarea acestuia (Radu Emilian, 1999):

- membrii grupului trebuie să fie compatibili din punct de vedere al aptitudinilor cu activitatea desfășurată;
- grupul poate fi constituit omogen din punct de vedere al atitudinilor și valorilor împărtășite în comun – ceea ce conduce la echipe stabile, durabile în timp și la satisfacție ca urmare a apartenenței, dar eterogen pentru activități rutiniere, unde nu se pune stringent problema compatibilităților;
- capacitatea de influență între membrii este bine să fie diferențiată deoarece s-a dovedit că echipele cu membri la fel de influenți sunt mai puțin satisfăcute

și obțineau rezultate mai slabe în comparație cu echipele în care unii membri recunoșteau că sunt mai influenți decât alții.

Fazele de dezvoltare a grupurilor sunt:

Formarea. Stadiu caracterizat de numeroase tatonări, situația generală este ambiguă, membrii nu sunt conștienți că există dependență între ei, fiecare urmărind să-și afirme identitatea. Energiile personale sunt canalizate pe identificarea unui scop, atribuirea unei denumiri, stabilirea unor relații de colaborare, fixarea structurii de conducere, etc.

Răbufnirea. Fază în care domină stările conflictuale, are loc contestarea și critica obiectivelor, conducerii, rolurilor. Toate acestea vor fi reconsiderate în stadiul răbufnirii (al asaltului). Confruntarea și dezacordul privind consensul preliminar, uneori fals, apar mai degrabă la începutul formării grupurilor decât la sfârșit. Odată ce stadiul a fost depășit, membrii au decis să continue calea pe care se dezvoltă grupul, ceea ce oferă un plus de încredere și o reasezare, mai realistă, a structurilor.

Normarea. În acest al treilea stadiu, membrii grupului stabilesc normele și procedurile care precizează gradul de angajament al fiecărei persoane. Grupul devine mai coeziv, iar compromisul este utilizat ca o cale de rezolvare a problemelor. Normarea indică o anumită maturitate a grupului, se recunoaște interdependența dintre membrii și necesitatea unei transparențe în relațiile interpersonale. Desele experimente care au loc în această etapă înfăptuiesc baza statutară a grupului.

Funcționarea. Odată ce etapele de mai sus au fost parcurse, grupul are o structură definitivă și își dedică energia pentru realizarea obiectivelor propuse. Grupul se află acum într-o fază de maturitate deplină și devine cu adevărat performant. Aceasta este etapa în care tehnicile de creativitate își aduc un aport însemnat la înscrierea grupului pe coordonatele succesului.

Destrămarea. La fel ca în cazul ciclului de viață al produselor, unele grupuri pot avea o durată de existență limitată. De obicei, echipele de proiect sau cele speciale se destramă după ce scopurile lor au fost atinse. Dispariția grupurilor poate fi determinată și de restructurările care pot avea loc în organizații, fiind cunoscut faptul că introducerea schimbării nu poate avea loc fără o transformare a structurii organizatorice. Faza de destrămare este însoțită de obicei, de recunoașterea succesului obținut și de sprijin emoțional între membrii grupului.

2.3. Putere și autoritate în grupurile de muncă

Indiferent de grupul de muncă pe care îl conduce managerul într-o organizație, principalul ingredient al activității sale îl reprezintă puterea. Un manager eficient are nevoie de putere, dar trebuie să știe cum să o utilizeze.

Putem formula a cinci categorii de putere.

Puterea de referință (*referent power*). Aceasta constituie un tip de influență asupra căreia, în mod normal, nu ne gândim că reprezintă o formă de putere. O astfel de putere se bazează pe identificarea angajaților cu managerul, iar conducerea se exercită prin folosirea atracției personale. Deținătorul puterii este simpatizat de membrii grupului, care acceptă influența acestuia voluntar. Această sursă de putere stă

la baza managerilor care sunt „la modă”, au o inteligență scilipitoare, reputație excelentă, într-un cuvânt au charismă. De reținut că dintre toate formele de putere, referința este deosebit de puternică deoarece își are rădăcinile în identificarea cu cel care deține puterea, persoană care devine în cele din urmă un adevărat model.

Puterea legitimă (*legitimate power*). Al doilea tip de putere este dat de locul ocupat în grup, de dreptul de a lua decizii și de a formula sarcini subordonaților. Acesta constituie principalul motiv pentru care puterea de a decide și de a ordona este considerată *formală*. Legitimitatea este derivată dintr-o serie de surse: fie de un nivel înalt ocupat în organizație, fie de prevederi legale. Este îndeobște cunoscut căci cu cât poziția ierarhică ocupată este mai înaltă, cu atât persoana are potențialul de a deține o putere legitimă mai mare. În ce privește subalternul, se presupune că orice individ care se integrează într-un grup de muncă va accepta relațiile de autoritate ca o premisă a comportamentului său. De cealaltă parte, managerul care deține legitimitate are mai multă putere asupra grupului pe care îl conduce.

Puterea de expert (*expert power*). Frecvent puterea legitimă este confundată cu puterea de expert. Aceasta din urmă se bazează pe o foarte bună cunoaștere a domeniului de activitate în care acționează managerul. Frâiele conducerii sunt preluate de cei care sunt experți tehnici pentru că indiferent de situație, persoanele tind să se lase influențate de experți sau de cei care lucrează bine. În grupuri, puterea de expert există independent de poziția ierarhică și reprezintă un atu valoros pentru manageri deoarece este asociată cu eficiența în muncă. Cu cât sarcinile care trebuie îndeplinite sunt mai importante, mai complexe și mai greu de realizat, cu atât puterea de expert devine mai accesibilă celui în cauză.

Puterea de recompensă (*reward power*). Este situația în care deținătorul puterii îl poate recompensa pe cel care îl urmează. Acest tip de putere, asociată în practică puterii legitime, este identică în conținut cu motivarea pozitivă a subalternilor deoarece se bazează pe recompensarea comportamentului așteptat. Acordarea de resurse financiare suplimentare, recomandarea pentru promovare, vacanțele sunt tot atâtea modalități prin care managerul are șansa de a dobândi această sursă de putere importantă. Totuși, când recompensele nu sunt percepute ca fiind cele mai favorabile în comparație cu alte alternative, își pierd capacitatea de a produce efecte pozitive, iar cel care administrează recompensele își epuizează această sursă de putere.

Puterea coercitivă (*coercive power*). Când recompensele nu determină bunăvoință sau acceptare, cei investiți cu autoritate apelează frecvent la măsuri coercitive. Managementul grupurilor se înfăptuiește în această situație prin generarea de frică și tensiune. Ca și puterea de recompensare față de care nu este chiar opusă, puterea coercitivă constituie un suport al puterii legitime. De cele mai multe ori însă, exercitarea acestui tip de putere nu constituie calea cea mai eficientă, măsurile coercitive nefiind un bun motivator. Managerii își pot permite să sancționeze prin retribuție, suspendări, blocarea promovării sau concedieri însă, cei sancționați apelează apoi la strategii de autoprotejare care pot încuraja potențarea unor comportamente negative, cu consecințe nefaste.

Conducătorii pot utiliza cele cinci tipuri de putere, în funcție de cerințele impuse de grupurile de muncă pe care le coordonează. Așa după cum se poate deduce, reacțiile subalternilor la diferitele modalități de exercitare ale puterii pot fi: *rezistența*, *acceptarea* (sau bunăvoința) și *implicarea* (sau angajarea). Puterea de referință și cea

de expert tind să conducă la un stil participativ în care subordonații se implică pentru rezolvarea sarcinilor. Aceste două tipuri de putere au șanse să genereze un atașament real al subordonaților la acțiunile managerului și o intensă cooperare pentru realizarea unor performanțe satisfăcătoare. În plus, există încredere din partea subordonaților și o reală capacitate de a empatiza din partea managerului.

În acest moment putem face **distincția între putere și autoritate**. Dacă autoritatea este strâns legată de legitimitate, în sensul acceptării de către cei conduși a deciziilor luate, puterea poate fi exercitată și în lipsa consimțământului subalternilor prin metode coercitive. Constatăm însă că nu întotdeauna se face această delimitare între cele două noțiuni. Autoritatea managerială poate cunoaște următoarele forme: autoritatea formală, de competență și personală. Puterea reprezintă, o rezultată a exercitării autorității.

Putem preciza diferențele esențiale care apar între influența formală și cea informală în determinarea comportamentelor managerului și ale subalternilor. În timp ce poziția ierarhică deținută conferă dreptul de a impune o anumită conduită și reprezintă latura *formală* a puterii, abilitatea sau talentul demonstrat prin caracteristicile personale definește latura *informală* a puterii. Ideal este ca cele două dimensiuni să se afle într-un raport de egalitate, adevăratul lider fiind cel care deține ambele coordonate ale puterii. Un manager care dispune de autoritatea de a lua decizii dar nu este recunoscut de cei puși să le aplice este un manager inefficient. La fel stau lucrurile și cu persoana cea mai influentă în grupurile de muncă, dar care nu are autoritatea de a lua decizii.

MOTIVAȚIA RESURSELOR UMANE

Este unanim acceptat că managerul unei organizații trebuie să asigure atingerea obiectivelor strategice prin efortul altora. Realizarea unui climat propice creșterii productivității constituie preocuparea oricărui manager care, direct sau indirect, se implică în maximizarea performanțelor subordonaților săi. Acest demers este influențat de trei factori principali: motivația, abilitățile și resursele. În timp ce resursele pot fi alocate la nivelul dorit, iar abilitățile se pot forma prin educație și perfecționare, lucrurile sunt mai dificile în ceea ce privește motivația.

Un manager care nu știe să descopere cauzele unei motivații reduse sau nu se pricepe să stimuleze o motivație pozitivă, va avea un impact redus în eforturile sale de înscriere a organizației pe o traiectorie ascendentă. Imperativele dezvoltării organizaționale impun ca managerul să nu se mulțumească doar cu a privi superficial comportamentul angajaților, ci să acționeze pentru a-l înțelege și influența.



- Identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației;
- Înțelegerea obiectivelor unei politici motivaționale;
- Cunoașterea principalelor mecanisme motivaționale;
- Formularea de acțiuni pentru motivarea personalului;
- Analiza problemelor motivaționale.

3.1. Structuri și forme ale motivației

Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește motivația ca fiind totalitatea mobilurilor, conștiente sau inconștiente, care determină o persoană să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre un anumit scop. Originea termenului trebuie căutată în latinescul *movere* care înseamnă mișcare. M. Zlate desemnează prin motivație starea internă de necesitate a organismului care orientează și dirijează comportamentul pe direcția satisfacerii și, deci, a înlăturării ei. K. Lewin explică motivația prin stimulii care acționează asupra organismului, ceea ce antrenează un comportament de răspuns, în timp ce J. Nuttin insistă asupra aspectului dinamic și direcțional al motivației.

Într-o abordare sintetică, putem spune că starea de necesitate nu numai că stimulează dar și orientează organismul spre anumite moduri de satisfacere adecvată a dorințelor. Deci, comportamentul motivat nu este o simplă cauză, ci și un mijloc prin care

se poate ajunge la realizarea scopului, intensitatea acestuia fiind determinată de trebuințele specifice dar și de particularitățile stimulilor.

Experții în psihologia umană disting din punct de vedere al factorilor generatori mai multe **forme pe care le îmbracă motivația**:

Motivația pozitivă este produsă de stimulii cu acțiune favorabilă asupra persoanei, relațiilor interumane sau asupra activității. Forma concretă de manifestare a acesteia apare ca laudă, încurajare și recunoaștere a meritelor personale.

Motivația negativă este produsă de stimulii cu acțiune negativă, inhibitorie, având ca scop eliminarea unor efecte comportamentale nedorite. Aceasta ia forma amenințării, blamării sau pedepsirii și, deși poate face parte din instrumentarul motivațional, constituie o formă primitivă a motivației.

Motivația intrinsecă (directă) își are rădăcinile în trebuințele personale ale individului, este specifică structurii interioare și nu impusă din exterior. Sursa generatoare a acestei motivații se află în însuși conținutul muncii, care nu mai apare ca mijloc de dobândire a unor beneficii, ci constituie o trebuință care se naște și se dezvoltă în procesul satisfacerii ei.

Motivația extrinsecă (indirectă) este generată de elemente din afara individului, care nu izvorăsc din conținutul muncii, ci din efectele muncii. Sursele generatoare ale acestei motivații pot fi sugerate subiectului sau chiar impuse, având caracter pozitiv (salarizare, promovare, facilități speciale, prestigiu) sau negativ (concediere, retrogradare, penalități, pierderea prestigiului). În timp ce motivația intrinsecă are efecte pe termen lung, cea extrinsecă acționează pe termen scurt, motiv pentru care trebuie întreținută în permanență.

Motivația cognitivă este produsă de nevoia de cunoaștere, gândire, percepție și stimulează îndeosebi activitatea intelectuală. Originea motivației cognitive se află în dorința subiectului de a-și satisface curiozitatea pentru tot ceea ce este nou, de a înțelege, explica, analiza și rezolva.

Motivația afectivă își găsește sursele în stările impulsional instinctive și este determinată de nevoia de apropiere de alte persoane, de emoții, sentimente, pasiuni, prietenie, de dorința subiectului de a se simți bine alături de alții.

Din punct de vedere organizațional, importantă este contribuția pe care motivația o are asupra reușitei profesionale. Privită din perspectiva personalității, motivația în muncă aduce în discuție diferențele majore care există între indivizi. La aceleași stimulente, persoanele răspund diferit: pentru unii are loc stingerea trebuințelor, în timp ce la alții trebuința satisfăcută va antrena altele de aceeași natură sau de alte tipuri. Un angajat poate fi satisfăcut că a primit o retribuție mai mare ceea ce îl mulțumește fără a-și manifesta noi trebuințe, în timp ce o altă persoană deși satisfăcută de un salariu mai mare, tinde imediat spre obținerea altor tipuri de satisfacții cum ar fi promovarea, stima, respectul, etc.

3.2. Problema echității la locul de muncă

Angajații sunt cei mai motivați să contribuie la eficiența organizației atunci când ceea ce oferă (timp, loialitate, cooperare) se află în raport direct proporțional cu ceea ce primesc în schimb. Percepția de echitate este însă influențată puternic și de ceea ce se crede că primesc ceilalți. Să ne imaginăm că un angajat primește un salariu mult mai mare decât cel pe care l-a visat vreodată, meritat de altfel. Angajatul va fi mulțumit până în momentul în care va descoperi că altcineva, cu aceleași condiții de studii, experiență, performanțe, primește un salariu și mai mare. Va apărea o stare de nemulțumire, o serie de întrebări și, în general, o stare de dezinteresare. Un asemenea exemplu stă la baza teoriei echității, regăsită în plan practic pe următoarele coordonate:

- în judecarea nivelului compensațiilor, angajatul nu are în vedere un etalon, ci va compara retribuirea lui cu cea a unei persoane aflată într-o situație similară;
- inechitatea apare atunci când un angajat consideră inegal raportul dintre ceea ce oferă și ceea ce primește;
- inechitatea creează o tensiune pe care angajatul încearcă să o înlăture;
- de obicei, percepția de inechitate în sensul unei remunerații mai mici este mai des întâlnită decât invers; e mai ușor acceptat un salariu mai mare care dă naștere unei motivații puternice, decât situația inversă care este intolerabilă.

Factorii care contribuie la percepția unui angajat asupra contribuției sale în activitățile organizației sunt: abilitățile, educația, experiența și efortul. De asemenea, pot fi luate în considerare și vechimea, disponibilitatea, loialitatea, sau chiar sociabilitatea. Cu toate acestea, în percepția inechității, factorii care intervin sunt deseori subiectivi. Pentru un angajat, poate fi irelevant gradul de educație și, în consecință, poate desconsidera decizia de avansare a altei persoane pe baza acestui criteriu. De aceea se recomandă ca un manager să înțeleagă percepțiile distorsionate și să încerce să-și creeze o imagine de om corect în fața subalternilor.

Pentru că ceea ce se urmărește prin motivare este creșterea productivității, problema cheie rămâne realizarea unei motivații cu eficacitate ridicată. Aceasta implică respectarea unui ansamblu de cerințe, ținând cont de tratarea proceselor motivaționale în dinamica lor și preîntâmpinând fenomenul de uzură morală a motivației. Aceste cerințe pot fi considerate (O. Nicolescu, I Verboncu, 1997):

- angajarea și utilizarea în cadrul firmei de persoane care apreciază rezultatele pe care aceasta le furnizează;
- determinarea elementelor pe care oamenii și le doresc și oferirea lor ca recompense;
- asigurarea salariilor cu sarcini interesante, care le stimulează posibilitățile și constituie noi provocări, autodepășire, creativitate, lărgind conținutul posturilor;

- particularizarea motivațiilor în funcție de personal, ajungând chiar la o individualizare;
- acordarea motivațiilor economice treptat pentru a dezvolta și un alt sistem motivațional, pe termen lung;
- încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc cel mai bine astfel încât randamentul să fie maxim;
- utilizarea combinată a motivațiilor economice și moral-spirituale;
- informarea exactă a salariaților cu privire la recompense și sancțiuni;
- acordarea de recompense, periodic, în funcție de necesități, să se facă imediat după obținerea rezultatului;
- minimizarea sancționării personalului;
- motivațiile acordate salariaților să fie percepute de aceștia ca fiind corespunzătoare (să le satisfacă o nevoie activă).

Teoria echității se aplică în special, sistemelor de retribuire și are ca principală finalitate evitarea speculațiilor și a tensiunilor nedorite. Schimbul ce are loc între organizație și angajați trebuie să fie unul echitabil sau să creeze, în mod intenționat, o inechitate care să conducă la o contribuție crescută la îndeplinirea obiectivelor.

3.3. Factori motivatori în organizație

Pe lângă utilizarea raporturilor de echitate, managerul mai poate apela în influențarea comportamentului angajaților la factori cum ar fi: teama, banii și competiția.

Teama ca stare de spirit în rândul angajaților este total neproductivă din punct de vedere motivațional. Frica demoralizează și nu creează decât pe termen scurt, performanțele dorite. Teoria clasică a organizațiilor se bazează în principal, pe forța coercitivă și sancțiuni, dar aceasta creează ostilitate din partea angajaților, concomitent cu reducerea inițiativei, a creativității și a loialității.

Managerii care exercită o presiune evidentă, apelează la mijloace de forță în mod deschis pentru a obliga orientarea comportamentului personalului în direcția urmărită. Mijloacele de forță pot lua forme extreme, precum intimidarea, discreditarea sistematică, amenințarea. Conformarea față de presiunea exercitată se realizează rapid, dar, atenție, durează atâta vreme cât factorul de presiune este activ, prezent. El poate fi un factor de sporire a productivității, dar efectul pozitiv nu este de durată; în timp apar efecte secundare provocate neintenționat de către folosirea forței, ceea ce determină diminuarea efectului principal de realizare a sarcinii.

Pentru organizații, efectele binecunoscute ale utilizării măsurilor coercitive pot fi: o creștere a absenteismului, demisii, apatie, asocierea managerului cu senzația de adversitate, ascunderea greșelilor, sabotaje, ostilitate, perturbații în procesul de comunicare, etc. Toate aceste efecte ne determină să spunem că frica trebuie indusă numai în situațiile în care este strict necesar. Teama poate fi un bun motivator în acele

situații în care managerul este pus în fața unei noi provocări, a unor riscuri necunoscute, ca o reacție de apărare. Teama nu este un factor totalmente negativ, dar ideal este să fie utilizat doar în subsidiar, atunci când toate celelalte eforturi motivaționale nu dau rezultate.

Banii sunt văzuți extrem de diferit de către angajați, chiar dacă sunt de regulă principalul motivator pentru desfășurarea unei activități. Plecând de la piramida nevoilor a lui Maslow, putem identifica banii ca un mijloc primar de satisfacere imediată a nevoilor de hrană, îmbrăcăminte, locuință, etc. La un alt nivel, banii reprezintă siguranță, statut social, putere sau prestigiu. Așa cum nevoile oamenilor sunt în continuă schimbare, și banii capătă însemnătate diferită în timp.

Se poate spune, la modul general, că banii acționează ca un stimulent repetat și comun pentru toți angajații. Într-un anumit fel, ei acționează ca un stimulent condiționat – repetarea plății salariului la aceleași momente poate determina noi comportamente pozitive față de muncă. Pe de altă parte, nu mai trebuie demonstrat că, în lipsa banilor, majoritatea oamenilor se simt amenințați, trăiesc o stare de anxietate și insecuritate, ceea ce poate favoriza apariția comportamentelor deviate la locul de muncă. Nu putem ignora că există situații în care banii capătă și conotații negative, mai ales când este vorba de „prețul” care trebuie plătit. De exemplu, un agent de vânzări poate refuza să promoveze un produs prost, chiar cu perspectiva unor câștiguri mari, de teama de a nu-și pierde reputația. Într-o altă situație, atracția banilor poate interfera cu nevoia de sănătate - un angajat poate refuza un post mai bine plătit, dar care prezintă riscuri mari de accidente.

Chiar dacă în teoriile motivaționale moderne se arată că banii doar previn insatisfacția dar nu pot motiva, suntem de părere că remunerarea după merit este un principiu care poate asigura posibilități de motivare într-o mare măsură. Operaționalizarea acestui principiu presupune în prealabil, o evaluare cât mai precisă și mai transparentă a rezultatelor. În nici un caz creșterile salariale nu trebuie confundate cu ajustările făcute pentru a păstra nivelul retribuției în pas cu inflația.

Competiția, este prin definiție puternic motivatoare. Nevoia de competiție este adânc implantată în conștiința umană, iar sub presiunea concurenței, managerii și angajații sunt motivați să realizeze cele mai performante produse. Ca orice motivație, concurența oferă oamenilor un sens pentru efortul depus și dă satisfacție atunci când scopul a fost realizat. Efortul și osteneala devin astfel, mai ușor acceptabile. A concura cu adversari de aceeași mărime constituie un stimulent important al ego-ului. Competiția contribuie la consolidarea valorii personale și a încrederii în sine, variabile cheie ale succesului individual și organizațional.

Dintre modalitățile prin care managerii pot induce competiția constructivă la locul de muncă pot fi amintite: încurajarea angajaților să aibă păreri diferite și punerea subordonaților în poziție de competiție unul față de celălalt, fără a fi prejudiciată autoritatea acestora. În cadrul aceleiași organizații, competiția indusă între grupurile de muncă trebuie privită însă, cu atenție. Grupul, prin sistemul de valori pe care îl împărtășește, are tendința de uniformizare. Cei care își etalează succesele sau care au tendința de a se evidenția tind să fie marginalizați, cu consecințe dintre cele mai nefavorabile.

În grupul de muncă, de obicei, abilitățile sunt astfel distribuite încât cei mai mulți lucrători au valoare medie; chiar dacă există persoane cu capacități deosebite, inițiativa lor va fi descurajată. Pe de altă parte, managerii trebuie să mențină concurența între limite normale pentru a nu deveni distructivă și a nu afecta spiritul competitiv benefic.

3.4. Analiza problemelor motivaționale. Demotivarea

Problemele motivaționale apar atunci când există o discrepanță între ceea ce se așteaptă și ceea ce se realizează, cel mai adesea datorită unui efort scăzut. Analiza problemelor motivaționale poate fi condusă pe un drum greșit dacă nu sunt excluse de la început unele cauze care pot induce în eroare:

- problema comunicării, când angajatul nu a înțeles ceea ce trebuie să facă;
- problema abilității, când angajatul nu deține abilitățile fizice și mentale necesare activității;
- problema pregătirii, când angajatul nu are studiile necesare;
- problema climatului, când angajatul știe ce are de făcut, dar nu are condiții favorabile.

Dacă performanțele scăzute nu sunt cauzate de aceste probleme, atunci putem căuta cauzele eșecului în politica motivațională. Să reținem că, pentru a fi eficient, orice demers motivațional trebuie să respecte câteva reguli de bază:

- comportamentul recompensat se repetă, iar cel sancționat nu se va mai repeta;
- pentru ca un factor să fie motivator este necesar ca angajatul să creadă că îi va satisface o nevoie;
- de obicei, un comportament recompensat constituie o motivație mai puternică decât unul sancționat;
- comportamentul dorit este mai probabil dacă recompensa intervine imediat.

Demotivarea se manifestă prin scăderea cantității și calității muncii, constituie o lezare a relației cu mediul profesional și are aspecte distructive în relația om-muncă. Dacă motivarea este un concept încărcat de numeroase ambiguități, demotivarea este mai ușor de descifrat, efectele acesteia fiind mai vizibile - neimplicare și comportamente negative la locul de muncă. Problema demotivării este esențială în orice organizație, pentru că înainte de a investi în politici motivaționale, trebuie să fie evitată demotivarea. Deși, majoritatea managerilor înțeleg prin demotivare opoziția latentă față de muncă, în numeroase dezbateri de specialitate demotivarea este tratată ca o anomalie psihologică, ce induce pierderi la nivelul personalității. În spatele demotivării pot sta elemente care țin atât de angajat, cât și de mediul de muncă. O parte dintre cele mai frecvente surse ale demotivării sunt (F. Druță, 1999):

- *fenomenul alienației în muncă* - în acele organizații unde nu este cultivată stima de sine și dezvoltarea carierei, unde sunt limitate posibilitățile de creare a valorilor,

angajații se simt ca niște simple unelte, ceea ce provoacă frustrări, apatie și lipsa satisfacțiilor profesionale;

- *lipsa unor obiective clare* – în absența unor obiective, angajații nu știu ce se solicită de la ei la locul de muncă;
- *incompatibilități între calificarea angajatului și solicitările de la locul de muncă*, dar și tendința de subevaluare a personalității ceea ce favorizează scăderea standardelor și a propriilor aspirații;
- *absența feed-back-ului sau utilizarea doar a feed-back-ului negativ* – munca poate deveni demoralizantă atunci când nu există nici o reacție din partea superiorilor sau când aceștia nu observă decât greșelile în muncă;
- *practicarea inechităților în raporturile de muncă* – deși angajații se implică în efectuarea unei munci, obținând satisfacții de natură intrinsecă, când colegii obțin aceleași recompense la o contribuție mai mică asistăm la pierderea entuziasmului și apariția unui sentiment de inutilitate a efortului depus.
- *lipsa resurselor necesare pentru o muncă de calitate*, poate încuraja demotivarea. Angajații care nu dispun de informații, timp și suficiente resurse materiale pentru a-și îndeplini sarcinile de muncă vor socoti că munca desfășurată nu are importanță prea mare în ochii superiorilor.
- *refuzul repetat al unor inițiative* din partea angajaților riscă să creeze descurajare, delăsare și un comportament pasiv la locul de muncă.

LEADERSHIP. STILURI MANAGERIALE

Stilul managerial constituie o problemă esențială pentru realizarea cu succes a activității de conducere. Soluționarea numeroaselor probleme pe care le ridică activitatea managerială ține nu numai de aptitudinile tehnice și conceptuale, strict necesare conducătorului într-o organizație, dar și de modul practic în care sunt aplicate aceste cunoștințe. Constituit ca un domeniu al artei manageriale, stilul de conducere impune armonia între munca socio-umană și cea tehnico-economică printr-un sprijin reciproc, astfel încât activitatea organizațională să se înscrie pe o traiectorie de creștere continuă a eficienței și eficacității.

În vorbirea curentă, noțiunea de stil este utilizată cu înțelesul de mod de exprimare sau fel de a fi. Acesta însoțește activitatea umană, în general, dar și activitatea de conducere. Astfel, stilul exprimă activitatea practică de relaționare a managerului în acțiunile sale și constituie manifestarea trăsăturilor sale de personalitate și a cunoștințelor pe care le posedă. Coordonatele stilului care însoțește activitatea managerială trebuie să fie adecvate caracteristicilor specifice situațiilor concrete. Un stil adecvat conduce la încurajarea unui climat de stimulare a inițiativei și întărirea capacității generale de acțiune, în timp ce un stil inadecvat are caracter inhibitoriu și reduce șansele de succes ale activității manageriale.



Obiective

- Înțelegerea noțiunilor de leadership și stiluri manageriale;
- Identificarea factorilor de influență asupra stilurilor manageriale;
- Clasificarea comportamentelor manageriale;
- Analiza coordonatelor stilurilor manageriale;
- Cunoașterea mecanismelor de operaționalizare a stilurilor;
- Descrierea dimensiunilor moderne ale leadershipului.

5.1. Stilurile de conducere. Definiții

Literatura managerială de la noi oferă numeroase opțiuni de caracterizare a stilurilor, fiecare având un cadru de referință diferențiat în funcție de modurile particulare prin care este îndeplinită activitatea de conducere. Pentru definirea stilurilor de conducere, majoritatea autorilor fac referire la un anumit mod de exercitare a managementului, mai precis a atribuțiilor acestuia. Astfel, Panaite C. Nica (1994) arată că stilul de management exprimă „modalitățile în care managerii își

exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea antrenarea și coordonarea activității, fiind definit în principal de atitudinea față de subordonați.” Mai mult, „stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează.”

Dacă ne referim la comportamentul managerului, amintim că majoritatea studiilor efectuate asupra stilurilor manageriale arată că trăsăturile de personalitate sunt cele care definesc un anumit stil sau fel de a fi a managerului.

De aici se poate concluziona că stilul managerial este puternic marcat de trăsăturile acționale, dar și de trăsăturile temperamentale, ultimele fiind cele care exprimă latura dinamico-energetică a ființei umane, cu influențe majore în conturarea personalității managerului.

Studiul stilurilor manageriale înseamnă abordarea acestora sub impactul produs și de alte variabile de influență, așa cum rezultă din figura 5.1. În categoria factorilor specifici, pe lângă trăsăturile de personalitate ale managerului sunt menționate poziția ierarhică deținută și caracteristicile grupului condus.

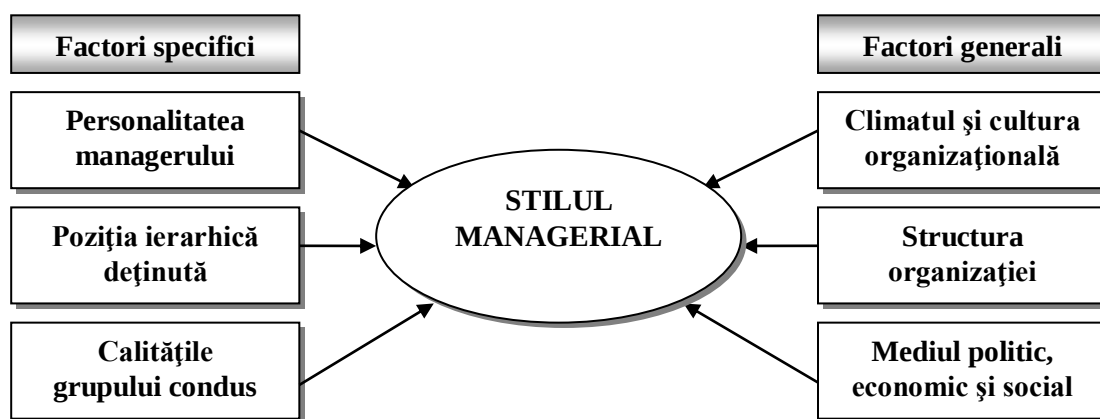


Fig. 5.1. Variabilele de influență ale stilului managerial

5.2. Stilurile manageriale ca mod de exercitare a leadershipului

Ce este leadershipul ? Leadershipul poate fi înțeles ca un atribut al unei poziții ierarhice în organizație, o caracteristică a unei persoane, un proces de mobilizare și antrenare a personalului într-o anumită direcție, o capacitate de mobilizare sau o categorie de comportament. La fel de vechi precum civilizația umană, leadershipul continuă să capete înțelesuri diferite în literatura de specialitate. O sinteză realizată de Andrew J. DuBrin (1995) prezintă cele mai reprezentative definiții ale leadershipului, după cum urmează:

- influență interpersonală bazată pe comunicarea directă, sinceră pentru realizarea obiectivelor;
- arta influențării oamenilor prin persuasiune sau exemplu personal;
- principala forță dinamică ce motivează și coordonează organizația pentru a-și duce la bun sfârșit misiunea;
- abilitatea de a inspira încredere și susținere printre oameni, acțiuni necesare pentru îndeplinirea scopurilor.

Leadershipul e influențat de cerințele schimbării sarcinilor de muncă, de însăși grupul de muncă și de membrii individuali, fiind exercitat și determinat de circumstanțe particulare și de contextul organizațional.

În consecință, leadershipul nu aparține unei singure persoane ci este distribuit diferit între membrii grupului în funcție de situație. Orice membru al organizației poate exercita influență asupra, poate fi angajat într-un proces de leadership.

Studiile realizate în ultimii 30 de ani conduc la concluzia că există patru variabile cruciale pentru analiza leadershipului: calitățile liderului, natura grupului, natura sarcinilor de muncă și cultura organizațională, variabile prezentate în figura 5.2.

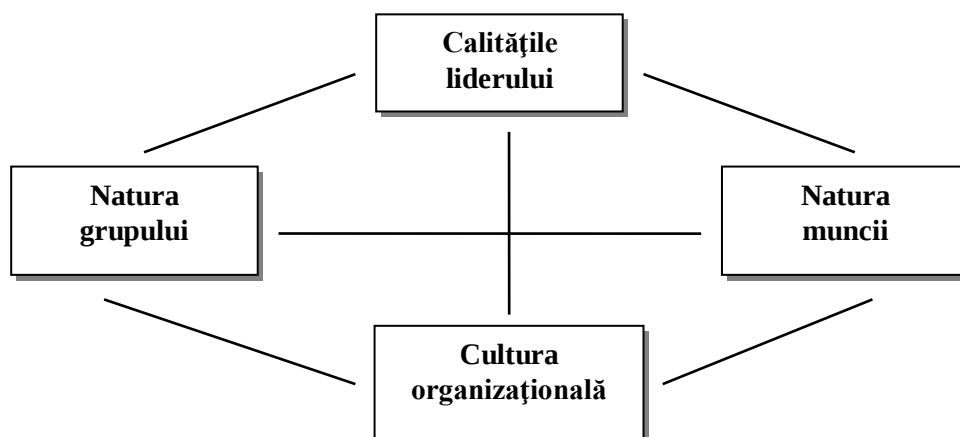


Fig. 5.2. Variabilele leadershipului

După: G. A. Cole, *Personnel Management*, Letts Educational, London, 1997;

În timp, s-a formulat ideea că liderii sunt născuți, neputând fi formați. Adevărul este că liderii au capacități înnăscute, dar care au fost înnobilate prin educație. Liderii buni pornesc în acțiune cu talentele lor, pe care le modelează în funcție de succesele și insuccesele experiențelor trăite

În timp ce leadershipul nu se impune într-un grup din exterior, fiind un rezultat al vieții interne a grupului, managementul acționează prin forța autorității ierarhice, putând fi numit și din afara organizației. Deseori funcția de conducere este îndeplinită de persoane care ajung în grupurile pe care le conduc asemenea unor corpuri străine ce nu-și asumă responsabilitatea prin legături afective cu persoanele dirijate ci, exclusiv, prin virtutea autorității ierarhice, impersonale, pe care o dețin.

5.3. Stiluri de conducere și comportament managerial

În orice situație, exercitarea leadershipului este asociată unei poziții de putere. Modul de folosire a coordonatelor puterii (informală și formală), reprezintă un criteriu important pentru analiza stilurilor. Luând în considerare intensitatea exercitării autorității în cadrul relațiilor umane, putem remarca trei mari categorii de leadership: **autoritar**, **democratic** și **permisiv**.

Din punct de vedere managerial, prin **stilul autoritar** se manifestă o predispoziție pentru comandă și constrângere. Managerul dă ordine, angajații sunt simpli executanți, iar încrederea lipsește între cele două părți. Managerul autoritar

exercită un control strict, este dominator și, uneori, arogant, impune o distanță psihologică între el și subordonați, decide singur și impune chiar soluții aberante. În relațiile cu subalternii domină tonul șefului, nu se admit observații și păreri proprii, iar managementul consideră că poate sili subalternii să-i dea ascultare.

Leadershipul **democratic** constituie o consecință a promovării spiritului de echipă. Liderul implică subalternii în procesul de luare a deciziilor, deține o poziție de colaborator al grupului condus și generează un climat stimulat, favorabil obținerii unor performanțe înalte.

Prin leadershipul democratic se dezvoltă inițiativa personală și creativitatea, iar rezolvarea sarcinilor se bazează pe comunicare și consultare. În plan acțional, stilul democratic înlătură fenomenul de centralism excesiv, asigură autonomia personală și atribuie largi competențe celor conduși.

Permisivitatea sau stilul numit și *laissez-faire*, este inefficient deoarece generează haos. Putem descrie acest tip de leadership ca unul total neimplicat în activitate, apatic și excesiv de tolerant. Subalternii nu au motive să nu se simtă bine, deoarece nimeni din exterior nu-i impulsionează la acțiune, liderul fiind absent, neangajat în rezolvarea sarcinilor. Totuși, satisfacția acestora este provizorie pentru că lipsa liderului și a unui obiectiv stabilit antrenează anxietate și nesiguranță.

Din perspectiva relațiilor interpersonale, cele trei stiluri de leadership pot fi ilustrate conform graficelor din fig. 5.3. Managerul se poate situa pe trei poziții: prima caracterizată prin dominanță, a doua de cooperare, iar ultima, laterală, total neimplicată în rezolvarea sarcinilor grupului.

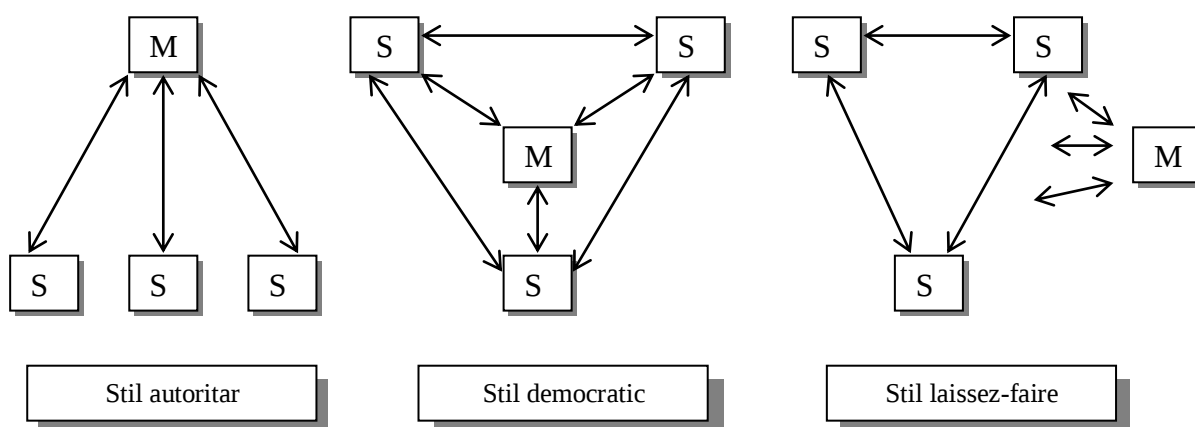


Fig. 5.3. Interacțiunile manager-subordonați

Chiar dacă stilurile leadershipului au fost formulate pe aceleași coordonate ale folosirii autorității, într-o nouă abordare se înscriu și studiile realizate de **Rensis Likert** în cadrul Universității Michigan. Modelul de stiluri Likert realizează o clasificare a leadershipului în patru sisteme fundamentale (1967):

1. autocratic-exploatator, când liderul fixează unilateral obiectivele, ordonă și efectuează un control strict al activității subordonaților. Fixarea sarcinilor de muncă și a metodelor de lucru de către o singură persoană (liderul) generează tensiuni, frustrări și nemulțumiri. Autoritatea curge de sus în jos, amenințările și pedepsele sunt dure, iar comunicarea este slabă. Practicarea unui asemenea stil este eficace, dar determină

împotrivirea subordonaților, productivitatea lor scade și se instaurează un climat lipsit de motivație;

2. autocratic-binevoitor, când liderul fixează unipersonal obiectivele și acceptă să discute cu subordonații. Experiența acestora este utilizată parțial și fenomenul de împotrivire pierde din intensitate. Motivarea se realizează prin delegarea de autoritate (practicată în condițiile unui control intens) și utilizarea recompenselor dar și a sancțiunilor. Deși acest stil permite unele oportunități de consultare și delegare, subalternii percep îndeplinirea sarcinilor ca pe o obligație, neidentificându-se cu obiectivele organizației;

3. participativ, când obiectivele sunt stabilite după discuții prealabile cu subordonații. Liderii au încredere în cei pe care îi conduc și folosesc eficient ideile și propunerile acestora, folosesc preponderent recompensele și uneori sancțiunile. Rezolvarea problemelor se face printr-o participare amplă, comunicarea se face în ambele sensuri, iar munca de echipă este încurajată. Subordonații sunt motivați în acțiunile lor, ceea ce contribuie la o creștere importantă a productivității în comparație cu celelalte sisteme;

4. democratic, când subordonații sunt larg antrenați atât în procesul decizional cât și în cel productiv. Aceștia se identifică cu obiectivele organizației ceea ce constituie o premisă pentru o productivitate excelentă. Trăsăturile generale ale acestui sistem sunt: principiul relațiilor *suportive*, luarea deciziilor în grup, metode de control în grup și dorința realizării de performanțe înalte pentru organizație.

Alte dimensiuni au fost utilizate de renumiți specialiști în studiul comportamentului liderilor. **Robert Blake** și **Jane Mouton** au utilizat dihotomia *orientarea spre angajați* versus *orientarea spre producție* pentru a construi renumita grilă managerială care le poartă numele. Aceasta se prezintă sub forma unei matrici, pe verticală fiind reprezentată orientarea, interesul spre oameni și necesitățile acestora (IO), iar pe orizontală interesul pentru producție, deci necesitățile de a obține rezultate, profit (IR). Fiecare din cele două axe este concepută ca o scală cu 9 valori care indică interesul managerului separat pentru cele două dimensiuni. Un scor egal cu 1 indică interes scăzut, la cealaltă extremă fiind scorul 9 - un interes ridicat.

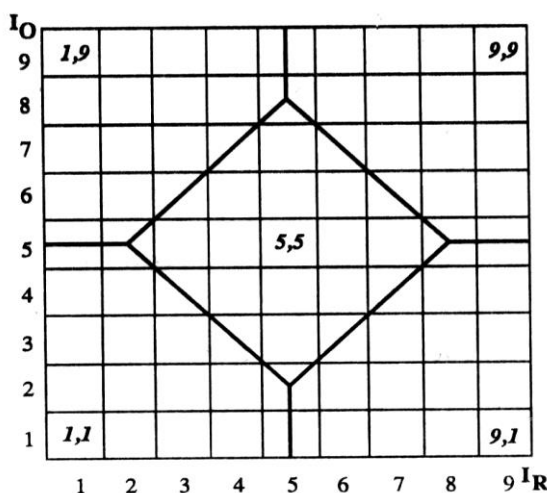


Fig. 5.5. Grila managerială Blake-Mouton

După: R. Blake, J. Mouton, *Corporate Excellence through Grid Organization Development*, Gulf Publication, Houston, 1968;

Stilul (1,1) este denumit **managementul neputincios** deoarece manifestă un interes minim atât pentru rezultate cât și pentru oameni. Eforturile sale sunt minime, la fel ca și rezultatele. Caracteristicile definitorii ale acestui manager sunt: tendința de a se izola atât față de subordonați, cât și față de superiori, nu se implică în procesul decizional, evită conflictele, iar când acestea se declanșează nu face nimic pentru rezolvarea lor. Stilul este caracteristic persoanelor care sunt în pragul pensiei sau care nu au nici o șansă de promovare și implică o totală lipsă de eficiență. În opinia acestui tip de manager, depunerea unui efort minim pentru realizarea sarcinilor ajunge pentru a asigura apartenența la organizație.

Stilul (1,9) manifestă o grijă deosebită pentru resursele umane, motiv pentru care a fost denumit **managementul cluburilor de la țară** (country-club management). Acesta asigură o atmosferă favorabilă dar sunt neglijate rezultatele și performanțele. Dintre caracteristicile sale putem aminti: preocuparea intensă pentru rezolvarea problemelor umane, instituirea unui ritm de lucru plăcut, încurajarea în permanență a subordonaților, dorința de a se face agreabil cu orice preț în fața subalternilor. Sarcina de bază a managerului este asigurarea unui climat favorabil muncii, considerând că de acesta depinde exclusiv realizarea performanțelor. Eficiența stilului este însă îndoielnică, de cele mai multe ori performanțele nefiind obținute la nivelul potențialului.

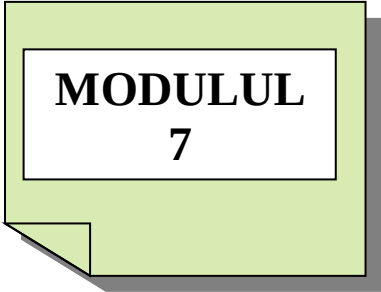
Stilul (9,1) corespunde **managerului autoritar**, centrat exclusiv pe îndeplinirea sarcinilor. Acest tip urmărește obținerea rezultatelor maxime, dar neglijează nevoile resurselor umane, ceea ce conduce la un climat nefavorabil de muncă, cu efecte negative în planul rezultatelor concrete. Trăsăturile sale comportamentale sunt: considerarea oamenilor ca simple instrumente de producție, relațiile cu aceștia sunt de comandă, ascultare și supunere, iar comunicarea vizează aspectele strict tehnice și administrative. Opinia care domină stilul autoritar este aceea că oamenii care nu-și realizează eficient sarcinile pentru care sunt plătiți, trebuie înlocuiți. Eficiența operațională se afirmă doar prin prisma rezultatelor obținute pe baza unui climat de muncă în care oamenii să aibă o interferență minimă.

Stilul (5,5) corespunde **managementului de compromis**. Cei care se situează în zona centrală a grilei manageriale se preocupă la un nivel moderat atât de oameni, cât și de realizarea sarcinilor. Este stilul managerial care pendulează la jumătatea drumului între cele două tipuri fundamentale de preocupări, altfel spus caută compromisul. Comportamentul acestor manageri prezintă următoarele însușiri: caută soluții echilibrate, realizând o producție acceptabilă fără a brusca personalul, urmăresc obținerea unui moral satisfăcător al subalternilor și evită conflictele căutând anumite soluții de compromis. Performanțele sunt de nivel mediu și rezultă în urma echilibrului dintre necesitatea de a depune eforturi și imperativul păstrării unui moral satisfăcător al angajaților.

Stilul (9,9) este cel care îmbină în mod rațional interesul ridicat atât pentru rezultate, cât și pentru oameni. **Managementul echipei** se bazează pe următoarele premise: preocupare intensă pentru motivare și câștigarea loialității angajaților, obținerea rezultatelor se face prin convingerea personalului și nu prin ordine sau constrângere, iar integrarea problemelor producției cu cele ale personalului se realizează prin conducerea participativă. Deși cele două orientări par conflictuale, practica demonstrează că se pot crea situații în care oamenii să-și satisfacă atât

propriile necesități, cât și pe cele ale organizației; deci se poate realiza armonia între interesul pentru producție și cel față de oameni. Dintre toate stilurile, (9,9) este considerat cel mai performant deoarece producția rezultă dintr-un efort de integrare a sarcinii cu exigențele resursei umane.

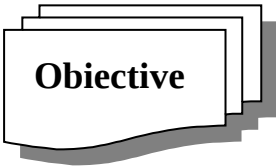
Este evident că datorită influenței condițiilor impuse de regimul totalitarist, în țara noastră nu s-au putut dezvolta germenii considerării valorilor umane ca resurse de primă importanță în organizație, stilurile practicate fiind mai degrabă tehnice. Managerii neglijează și în prezent problema oamenilor, interesul fiind accentuat mai ales în zona obținerii rezultatelor cu orice preț. În măsura în care liderii structurilor organizate românești vor înțelege la adevărată valoare virtuțile managementului participativ, de echipă, ne putem aștepta la o apropiere de stilul (9,9), mult mai rodnic pentru toate părțile implicate în procesul de conducere. De altfel, leadershipul adevărat se înscrie pe acest parteneriat definit de coordonatele interesului maxim pentru oameni și rezultate.



MODULUL 7

ANALIZA ȘI DESCRIEREA POSTURILOR

Una dintre preocupările de bază ale managementului organizațiilor performante o reprezintă gruparea activităților pentru îndeplinirea obiectivelor strategice. Diviziunea muncii este cea care definește posturile într-o organizație. În urma diviziunii verticale a muncii (bazată pe stabilirea relațiilor de autoritate) și a diviziunii orizontale (fundamentată pe stabilirea activităților) se îndeplinesc premisele îmbunătățirii eficienței și eficacității organizaționale. Posturile de muncă apar ca o rezultată a acestor procese, având un impact deosebit de mare asupra resurselor umane. Putem defini **postul** ca o grupare de sarcini, obligații și responsabilități similare pe care le îndeplinește un salariat în scopul realizării obiectivelor stabilite. Noțiunea de post este diferită față de meseria, funcția sau specialitatea unui angajat. Persoane care au aceeași pregătire sau cunosc aceeași meserie pot ocupa posturi diferite. **Funcția** cuprinde activitățile pe care le desfășoară o persoană pentru realizarea cărora sunt necesare unul sau mai multe posturi. **Analiza și descrierea posturilor** constituie astfel, o componentă de bază a atribuțiilor responsabilului cu resursele umane deoarece recrutarea, selecția, promovarea, evaluarea și salarizarea personalului au ca punct de plecare cerințele postului.



Obiective

- Înțelegerea importanței procesului de analiză a posturilor;
- Identificarea obiectivelor analizei posturilor;
- Însușirea metodelor de analiză a posturilor;
- Descrierea elementelor de bază ale posturilor;
- Întocmirea fișei postului.
- Distingeți avantajele și dezavantajele fiecărei dintre variantele de structurare a fișei postului;
- Proiectați (reproiectați un post).

7.1. Elementele analizei posturilor

Analiza postului reprezintă procesul prin care se colectează și se prelucerează informații cu privire la natura și specificul unui post, respectiv identificarea aptitudinilor, cunoștințelor, abilităților și responsabilităților cerute unui individ pentru a obține performanțele așteptate pe un anumit post. Analiza postului descrie specificațiile postului așa cum sunt în momentul analizei, și nu așa cum ar trebui să fie, cum a fost în trecut sau cum se întâmplă în alte organizații.

Analiza postului se face de către o persoană care deține pe lângă o pregătire de bază (psiholog, economist, inginer) și o pregătire specială privind metodele de analiză a postului. În cazul firmelor mici, analiza posturilor cade în sarcina managerului general, a unei persoane numite de acesta sau se apelează la o instituție de specialitate. Indiferent cine realizează analiza postului, acest proces trebuie să cuprindă elementele regăsite în fig. 7.1.

Privită la modul general, analiza posturilor are ca obiective simplificarea muncii, stabilirea standardelor de muncă și susținerea altor activități de personal. Recrutarea și selecția personalului nu pot fi realizate performant decât în condițiile cunoașterii cerințelor de către viitorii ocupanți ai postului. Selecția pune și problema corelației dintre angajat și post. Promovarea personalului va ține seama de responsabilitățile ridicate pe care le presupune ocuparea unui post pe o treaptă ierarhică mai înaltă, responsabilități care trebuie asumate de către ocupantul noului post. În lipsa comunicării noilor cerințe, promovarea poate fi însoțită de eșecuri pe plan profesional și organizațional. Evaluarea performanțelor se face întotdeauna în strânsă legătură cu cerințele postului, iar salarizarea va fi în concordanță cu modul în care au fost îndeplinite sarcinile specificate de post. În fine, analiza posturilor permite identificarea nevoilor de formare și pregătire profesională, respectiv fixarea obiectivelor procesului de instruire. Putem spune așadar, că toate aceste activități de personal sunt strict fundamentate pe analiza posturilor.

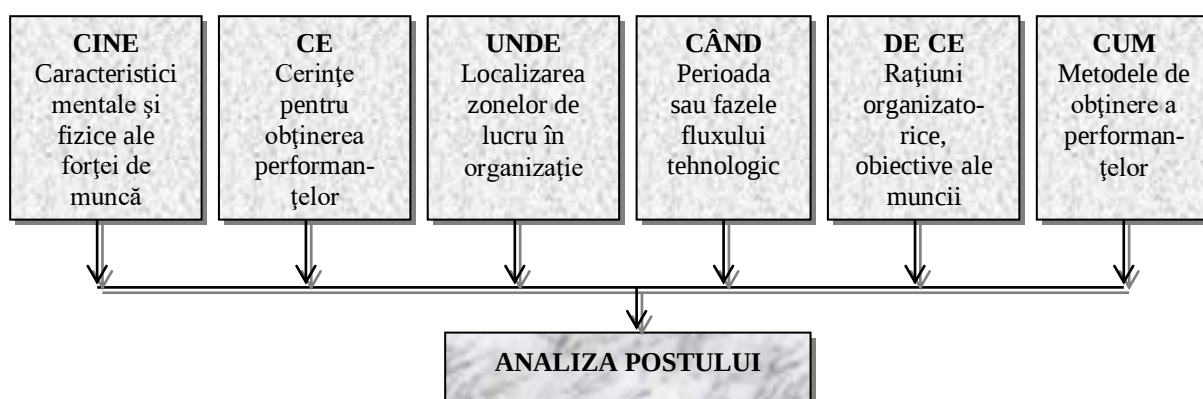


Fig. 7.1. Componentele analizei postului

Sursa: L. Byars, L. Rue, *Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1987;

Așadar, analiza postului poate fi realizată luând în considerare câteva întrebări cum ar fi:

- Ce activități trebuie executate în cursul programului de lucru?
- Ce aptitudini, trăsături și responsabilități sunt necesare titularului postului?

- Care este locul postului în structura organizațională?
- Ce obiective trebuie îndeplinite pe postul ocupat?
- Care sunt metodele și tehnicile ce pot fi utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor?

Necesitatea analizei posturilor este dată de justificarea deciziilor de personal și cunoașterea informațiilor corecte despre posturi. După cum cunoaștem, deciziile de personal presupun alegerea unei variante de acțiune în domeniul resurselor umane, variantă considerată optimă din mai multe posibile. Dar, ca orice proces decizional, alegerea unei variante decizionale se bazează pe informații cât mai bogate privind posturile în cauză. Este de dorit acest lucru pentru că, altfel, deciziile luate în raporturile de muncă pot fi discriminatorii, netransparente și pot nedreptăți unele persoane.

În urma analizei posturilor se obțin trei mari categorii de informații care definesc natura unui post: conținutul, calitățile și recompensele postului.

Conținutul unui post este definit de sarcinile ce trebuie îndeplinite, de anvergura și autonomia sa. Libertatea ocupantului postului de a-și organiza munca așa cum dorește, constituie o serioasă problemă care poate afecta performanțele pe post. Lipsa de autonomie conduce la insatisfacție și frustrări din partea angajatului. **Calitățile angajatului** se referă la deprinderi, abilități, pregătirea profesională și experiența necesară postului, aspecte care contribuie la obținerea concordanței post-angajat. În fine, **recompensele postului** se referă la toate beneficiile și avantajele pe care le oferă un post titularului acestuia (retribuție, premii, recunoaștere, promovare, condiții de lucru satisfăcătoare, etc.). Toate aceste informații se vor regăsi în specificațiile și fișele de post.

Deseori, în literatura de specialitate, se menționează că activitatea de analiză a posturilor este considerată principala responsabilitate a unui departament de resurse umane. Cei care efectuează această activitate sunt denumiți analiști ai muncii, iar procedura pe care o pun în practică reclamă investigații sistematice asupra muncii (A. Sherman ș.a., 1998).

7.2. Metode folosite în analiza posturilor

Metodele de analiză a posturilor sunt alese în funcție de scopurile urmărite, de extinderea analizei și specificul profesiei. Alegerea se va face pe criteriul economic, fiind evitate metodele costisitoare în raport cu eficiența așteptată. Precizia datelor obținute, veridicitatea informațiilor, consumul de timp sunt variabile care definesc avantajele și dezavantajele pe care le prezintă fiecare metodă.

Observarea este o metodă simplă ce constă în observarea individului la locul de muncă de către cel care efectuează analiza. Observarea se folosește de obicei în paralel cu alte metode, poate fi continuă sau instantanee și se aplică cu ușurință având în vedere simplitatea și volumul redus de muncă atât la efectuarea observărilor cât și la prelucrarea datelor. Rezultatele vor fi cu atât mai aproape de realitate cu cât numărul observărilor va fi mai mare. Pe de altă parte, analistul trebuie să stabilească numărul observațiilor astfel încât rezultatele să poată fi considerate reprezentative. De

asemenea, perioada de timp în care se fac observațiile trebuie să fie suficient de mare pentru a putea surprinde toate aspectele relevante pentru postul respectiv. Activitatea analistului se limitează la observarea, judecarea și elaborarea de sugestii, fără a întrerupe salariații din munca pe care o desfășoară.

Chestionarul este metoda cea mai exactă și asigură obținerea unor informații detaliate și complete asupra cerințelor postului. Chestionarul cuprinde întrebări a căror răspunsuri descriu complet activitățile desfășurate de ocupantul postului. Avantajele metodei constă în economia de timp în strângerea datelor, posibilitatea formulării întrebărilor din timp, structurarea problemelor după scopurile urmărite. De regulă, chestionarele vizează: obiectivele, sarcinile și responsabilitățile postului. Întocmirea unui bun chestionar necesită însă, timp îndelungat, iar în completarea chestionarului pot apărea interpretări greșite ale întrebărilor. Lipsa contactelor dintre analist și angajat poate avea ulterior efecte negative asupra motivării personalului, dezavantaj care poate fi înlăturat printr-un grad de cooperare mai mare între părțile implicate.

Interviul este o metodă care se bazează pe întâlnirea și chestionarea ocupantului postului, de obicei, la locul de muncă. Dintre toate metodele, interviul pare să fie cea mai utilizată dar prezintă și cele mai mari riscuri de greșeli cauzate de aspectul său subiectiv. Interviul este des utilizat și atunci când sunt necesare noi informații în urma prelucrării chestionarelor. Angajatul dă explicații ample asupra modului în care își îndeplinește datoriile și oferă răspunsuri la orice alte întrebări adresate de intervievator. Interviul poate fi *nestructurat*, atunci când se desfășoară spontan fără o pregătire prealabilă a întrebărilor, sau *structurat*, bazat pe o pregătire anterioară a problemelor care vor fi discutate. Pentru eliminarea dezavantajelor principale ale acestei metode (cele mai frecvente fiind distorsiunile) este necesară intervievarea mai multor angajați care ocupă posturi similare. Așadar, interviul în grup va fi preferabil celui individual.

Pentru că aceste metode **tradiționale** de analiză a posturilor pot ridica numeroase probleme de interpretare a datelor, în practică și-au făcut loc alte metode, **structurale**, de obținere a informațiilor: analiza funcțională și metoda incidentelor critice.

Analiza funcțională este recunoscută ca o metodă de cercetare sistematică a funcțiilor caracteristice unui post. Metoda a fost elaborată pentru a inventaria tipurile de funcții sau de activități lucrative care constituie împreună un post de lucru. Punctul de plecare al aplicării metodei este ideea că orice muncă presupune interacțiunea a trei elemente fundamentale - *date, persoane și lucruri* - și că orice post solicită unui angajat raporturi, în proporții diferite, cu fiecare din aceste elemente.

Altfel spus, pentru desfășurarea unei munci, angajatul face apel la date și informații (culege, coordonează, calculează, compară, transmite, etc.), stabilește relații interpersonale (orientează, instruiește, supraveghează, discută, convinge, etc.) și efectuează unele proceduri în privința lucrurilor (ajustează, operează, manevrează, alimentează, etc.). Aplicarea acestei metode este deosebit de utilă și pentru orientarea profesională sau în activitățile de recrutare, selecție și dezvoltare a carierei.

Metoda incidentelor critice are ca obiective să identifice sarcinile așa-zis critice de la locul de muncă. Sarcinile critice sunt cele mai importante îndatoriri și responsabilități în muncă, ce urmează a fi evaluate în momentele critice. Sunt consemnate, sub forma unor descrieri comportamentale, performanțele foarte bune și

rezultatele slabe în munca analizată. După culegerea datelor, analistul va separa sarcinile definiții pentru postul respectiv, obținându-se o descriere clară și ușor de înțeles pentru cei care nu sunt familiarizați cu sarcinile ce trebuie îndeplinite. Metoda incidentelor critice oferă avantajul că este centrată asupra comportamentelor de muncă necesare pentru desfășurarea cu succes a sarcinilor, dar necesită un consum mare de timp pentru identificarea incidentelor critice.

7.3. Descrierea posturilor

Informațiile culese în urma analizei posturilor vor fi utilizate pentru descrierea posturilor. Acest cadru oferă angajaților posibilitatea de a-și asuma noi responsabilități și de a-și dezvolta spiritul de inițiativă. Obiectivul fundamental al descrierii posturilor îl reprezintă informarea angajaților asupra sarcinilor pe care trebuie să le efectueze, asupra modului și scopului pentru care trebuie realizate sarcinile respective. De multe ori, se constată că descrierile posturilor sunt uitate de către responsabili cu resursele umane, în loc să fie actualizate în permanență. Reactualizarea este necesară deoarece la locul de muncă intervin schimbări determinate de trecerea timpului, sau modificări date de interacțiunile dintre angajați și munca desfășurată (caz în care va fi redefinită munca depusă).

Etapile parcurse pentru descrierea postului sunt: identificarea postului, explicarea obiectivului urmărit, culegerea informațiilor și descrierea propriu-zisă a postului.

- Identificarea postului precizează denumirea departamentului din care face parte, și a atribuțiilor care îi revin titularului postului;
- Explicarea obiectivului urmărit este etapa în care angajatului i se explică ce anume se urmărește, care va fi procedura utilizată și ce avantaje va avea în urma descrierii postului;
- Culegerea informațiilor se face pe baza observațiilor, a distribuirii de chestionare sau prin desfășurarea unor interviuri;
- Descrierea propriu-zisă a postului se prezintă sub forma unei sinteze a aspectelor privind postul în cauză.

Cei care au în organizații sarcini legate de descrierea postului vor urmări *responsabilitățile, abilitățile, cunoștințele și condițiile de lucru*.

Responsabilitățile se referă la atribuții și răspunderi, adică la ceea ce face persoana care lucrează pe un anumit post cuprinzând aspecte privind:

- **libertatea de acțiune** – factor care măsoară libertatea de a lua decizii și libertatea de decizie acordată în contextul în care acționează ocupantul postului; factorul va fi evaluat luând în considerare măsura în care titularul postului se bazează pe superiorul său în alegerea sarcinilor și a metodelor de lucru, respectiv pe sfaturile acestuia;
- **impactul deciziilor** – factor care măsoară nivelul deciziilor și impactul deciziilor greșite asupra folosirii resurselor organizației sau asupra clienților;
- **nivelul de supraveghere** – factor care măsoară gradul în care postul necesită organizarea și controlul activității de către alți oameni; supravegherea privește controlul direct sau indirect al subordonaților în ce privește alocarea

sarcinilor, disciplina, instruirea, cantitatea, cantitatea și răspunderea pentru acțiunile subordonatului.

Abilitățile se referă la priceperile necesare pentru a ocupa postul de lucru și privește aspecte legate de:

- **abilități mintale** – factor care măsoară nivelul la care titularul postului trebuie să folosească abilitățile mintale cum ar fi lucrul cu cifrele, cu cuvintele, gradul de instruire, puterea de analiză și creativitatea în înțelegerea și utilizarea informațiilor;
- **abilități neuro-motorii** – factor care măsoară nivelul în care sunt solicitate de către post abilități de coordonare fizică și mentală în operarea echipamentelor: competență manuală în folosirea echipamentelor de birou, în operarea unor echipamente specializate, complexe, etc.;
- **abilități în relațiile interumane** – factor care măsoară nivelul la care este nevoie de a motiva sau influența pe alții în afara sferei de autoritate sau în afara controlului titularului postului.

Cunoștințele se referă la experiența și calificările pe care trebuie să le dețină titularul postului pentru a desfășura o muncă de calitate:

- **experiența** – factor care ține cont de două elemente: timpul necesar pentru a învăța cum să lucrezi într-un post și experiența anterioară care îi permite titularului să-și îndeplinească toate îndatoririle într-o manieră satisfăcătoare;
- **calificarea** – factor care măsoară nivelul educației formale obținut prin sistemul de școlarizare (bacalaureat, facultate, masterat, etc.) și stabilit ca standard la recrutarea pe post.

Mediul de lucru se referă la condițiile în care este prestată munca, fiind examinate intensitatea presiunilor inerente tipului de muncă și unele condiții speciale cauzate de temperaturi extreme, condiții grele de transport, etc:

- **intensitatea** – factor care măsoară presiunile speciale ale postului de lucru legate de incidența termenelor, frecvența și rapiditatea luării deciziilor, respectiv iregularitatea cu care acestea pot influența ziua de muncă;
- **condițiile de lucru speciale** – factor care măsoară existența unor elemente inevitabile dar neagreate cauzate de situațiile de lucru cum ar fi: birou impropriu, zgomot, murdărie, mediu toxic, temperaturi extreme, umiditate ridicată/joasă, etc.

Pentru descrierea posturilor este de dorit să fie respectate unele reguli, cum ar fi: stilul direct și concis, fără prea multe detalii, cu o structură simplă a frazei, utilizarea verbelor la diateza activă (de exemplu: completează fișa fiscală, urmărește procesul tehnologic, verifică starea tehnică a instalației), precum și utilizarea persoanei a treia singular, timpul prezent.

Cu titlu de exemplu, prezentăm descrierea postului unui *manager de resurse umane*. Obiectivul postului îl reprezintă crearea și menținerea unui climat de lucru care să faciliteze formarea unei forțe de muncă stabile și eficiente. Sarcinile și responsabilitățile managerului de resurse umane sunt: analizarea și asigurarea necesarului de personal, planificarea activităților de resurse umane, organizarea personalului departamentului de resurse umane, implementarea politicilor de personal ale firmei, formularea programelor de recompensare a salariaților, integrarea psiho-

socio-profesională a angajaților, ține evidența documentației necesare activităților de salarizare și asigurări sociale, urmărește fluctuația personalului, angajările, promovările, transferurile și plecările din organizație, investighează accidentele de muncă și recomandă măsurile corespunzătoare, intermediază raporturile dintre angajați și conducerea organizației, întocmește bugetul pentru activitățile de resurse umane, se implică în negocierea și redactarea contractelor colective și individuale de muncă alături de reprezentanții sindicatelor, își organizează propriul sistem informațional, etc.

Pe lângă prezentarea postului vor fi urmărite și specificațiile de post – informații care se referă la calitățile cerute titularului postului pentru a putea obține performanțe (studii, experiență, aptitudini). Tot pentru managerul de resurse umane, putem aminti câteva exigențe: diplomă universitară (de preferință cu specializare în managementul resurselor umane), 3-4 ani experiență în domeniu, abilități de comunicare, capacitatea de a înțelege comportamentul uman, abilități de conducere și motivare a personalului, etc. Toate aceste informații vor fi grupate sub forma unei **fișe de post**, document care va cuprinde, indiferent de natura postului, următoarele capitole:

- Numele și prenumele;
- Denumirea postului;
- Cerințe (studii, experiență, aptitudini);
- Relații ierarhice, funcționale, de colaborare și de reprezentare;
- Atribuții, sarcini;
- Limite de competență și responsabilități.

7.4. Alternative la specializarea muncii

În prezent, dimensiunea practică a managementului resurselor umane a depășit stadiul tradițional bazat pe simplificarea (specializarea) muncii și a postului pentru că aceasta a pus serioase probleme de monotonie, sentimente de înstrăinare, izolare și nemulțumire a angajaților. Deși specializarea este de dorit într-o organizație, aplicarea acesteia nu trebuie exagerată deoarece performanțele personalului vor fi afectate în mod negativ. S-au impus astfel, noi principii ca: rotația, lărgirea și îmbogățirea posturilor.

Rotația posturilor constă în modificarea periodică a sarcinilor și responsabilităților unui angajat prin trecerea acestuia de pe un post pe altul la anumite intervale de timp stabilite formal. Specialiștii recomandă aplicarea metodei în cazul echipelor de muncă, unde activitatea se desfășoară împreună. Aici însă, nu trebuie neglijată problema compatibilității membrilor echipei de muncă cu noii angajați. De multe ori, unii angajați pot reacționa negativ față de rotația posturilor, considerând întreruperea rutinei ca neplăcută și indezirabilă deoarece destramă unele relații interpersonale deja formate.

Metoda oferă o mai mare înțelegere a activităților organizației, ajută angajații să înțeleagă importanța fiecărui post din organizație, le oferă acestora o șansă pentru a-și utiliza mai bine aptitudinile și să se pregătească pentru realizarea unor activități diferite, permite utilizarea mai eficientă a personalului, înlătură monotonia și sporește motivația angajaților. Atragem atenția că rotația posturilor nu schimbă elementele

definitorii ale posturilor implicate, abilitățile care sunt solicitate personalului fiind similare.

Lărgirea postului presupune realizarea unei game diverse de sarcini care au aceeași dificultate și impune aceeași responsabilitate, strict necesare obținerii performanței. Lărgirea este opusă diviziunii muncii și constă în adăugarea unor noi sarcini apropiate celor deja cuprinse în descrierea postului. Uneori acest proces înseamnă și mărirea duratei ciclului de muncă sau a diferitelor activități realizate. Aplicarea metodei este strâns legată de teoriile motivaționale care susțin, în parte, că varietatea sarcinilor mărește satisfacția și performanțele obținute de angajați la locul de muncă, mai ales atunci când recompensele acordate sunt corelate cu performanțele.

Ca și la rotația posturilor, va scădea monotonia și ca urmare, diminuarea oboselii în muncă; postul va oferi o motivație în creștere, scade absenteismul și se reduce fluctuația personalului, iar angajații capătă în plus experiență. Metoda răspunde și cerințelor de dezvoltare a resurselor umane impuse de noile cerințe de calificare și acumulare de experiență cu prilejul îndeplinirii mai multor sarcini. În schimb, în multe situații lărgirea postului implică timp și costuri ridicate, nu conduce întotdeauna la o eficiență mai mare a activității și nici la îmbunătățirea calității muncii. Lărgirea postului poate pune și problema raportului dintre om și mașină, respectiv necesitatea reproiectării, luând în considerare anumite cerințe ergonomice. În acest context, trebuie amintite limitele unor sisteme de producție care, datorită parametrilor de funcționare, nu permit sporirea atribuțiilor.

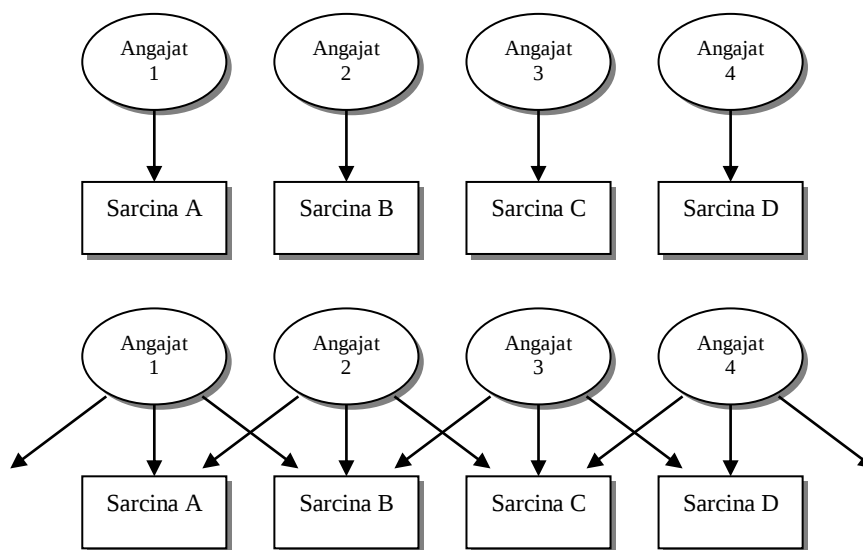


Fig. 7.2. Procedura de îndeplinire a sarcinilor înainte și după lărgirea postului
Sursa: R. Griffin, *Management*, 2ed., Houghton Mifflin Comp., Boston, 1987;

Îmbogățirea postului se realizează prin acordarea salariatului de noi responsabilități și ocazii de a lua decizii mai importante, pornind de la considerentele că oportunitățile în muncă pentru satisfacerea nevoilor de autodezvoltare determină un nivel mai mare de motivare a personalului. Din perspectiva teoriilor motivaționale, postul trebuie să fie caracterizat de o serie de factori care contribuie la satisfacerea unor nevoi resimțite de angajați (stimă, autorealizare, autodezvoltare). În cazul în care

postul nu oferă aceste oportunități, angajatul va fi mai puțin motivat și mulțumit de munca desfășurată.

Așa cum arată J. L. Gibson și colab. (1988) procesul de îmbogățire a postului permite reproiectarea postului pentru a încuraja angajații să se comporte ca manageri la posturile pe care le ocupă, să evalueze rezultatele obținute și să ia decizii referitoare la recompensele acordate. În timp ce lărgirea și rotația posturilor sunt extinderi pe orizontală, îmbogățirea muncii este o extindere pe verticală. Titularul postului capătă un grad de libertate mai mare, dar presupune și implicarea în activități mai complexe. F. Herzberg, cel care a lansat conceptul de îmbogățire, definind o extindere verticală a postului, arată că există șapte modalități de concretizare a acestui principiu:

1. renunțarea la unele controale, menținând evidențele, justificările;
2. creșterea posibilității de ținere a evidențelor de către angajații înșiși;
3. acordarea responsabilităților complete pentru ceea ce este de făcut;
4. sporirea autorității angajatului;
5. oferirea unor rapoarte de realizări angajaților mai mult decât supraveghetorilor;
6. introducerea unor sarcini noi și mai dificile;
7. descrierea sarcinilor individuale care să-i determine pe angajați să devină experți.

Nu putem trece cu vederea schimbările petrecute pe piața muncii ce reflectă noi modalități de organizare a muncii, cu impact în reproiectarea posturilor. Astfel, întâlnim tot mai multe alternative la programele tradiționale, cum ar fi: programe de muncă flexibile, săptămâna de lucru comprimată, timp parțial de lucru, împărțirea postului, lucrul la domiciliu. În ciuda dezavantajelor legate de diminuarea vieții sociale a angajaților și dificultatea proiectării posturilor, promovarea acestor programe a însemnat pentru multe organizații sporirea avantajelor concurențiale.

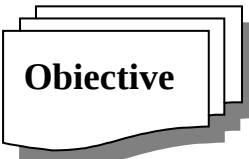
Legat de descrierea postului, subliniem că această activitate va ține cont și de impactul pe care îl are asupra satisfacției personalului. Angajații se tem, în general, că descrierea posturilor le poate limita autonomia pe care au avut-o până în acel moment, că vor fi mai controlați și că vor fi criticați dacă nu obțin performanțe îmbunătățite. Aceste premise îi determină să fie reticenți, să ofere puține informații despre munca pe care o fac. Eforturile analistului se vor centra asupra explicării importanței pe care o prezintă descrierea postului și convingerea angajaților că această activitate oferă mai multe avantaje și noi posibilități de obținerea a satisfacției în muncă.

Deși satisfacția nu este ușor de măsurat, neexistând criterii rigurose stabilite și valabile pentru toți angajații, totuși putem aprecia satisfacția în muncă prin: atitudinea generală a angajaților față de echipa din care fac parte, condițiile de muncă, atitudinea față de organizație, beneficiile și atitudinea față de conducerea generală a organizației.

Pe lângă analiză și descriere, diagnosticarea acestor dimensiuni atitudinale oferă noi posibilități pentru proiectarea posturilor în concordanță cu obiectivele strategice ale organizației.

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

În orice organizație pot interveni la un moment dat schimbări de personal. Dacă activitatea se extinde va fi nevoie de un număr suplimentar de angajați. În plus, unii angajați părăsesc organizația din diferite motive, alții sunt promovați, transferați, pensionați sau concediați. Toate aceste mutații crează posturi vacante. Compartimentului de personal îi revine responsabilitatea de a planifica resursele umane, necesare organizației și în funcție de aceasta, de a întocmi planuri concrete de recrutare și selecție. În cele din urmă, scopul oricărui proces de recrutare și selecție îl reprezintă găsirea omului potrivit pentru un anumit post. Dacă la prima vedere această activitate pare simplă, așa după cum vom vedea pe parcursul acestui capitol, lucrurile sunt mult mai complexe căci în alegerea personalului potrivit există numeroase posibilități de luare a unor decizii greșite.



Obiective

- Înțelegerea importanței procesului de recrutare a resurselor umane
- Identificarea avantajelor și dezavantajelor surselor de recrutare;
- Conținutul activității de recrutare a resurselor umane
- Întocmirea planului de recrutare a resurselor umane;
- Principalele metode și tehnici de recrutare a resurselor umane
- Utilizarea procedurii de selecție a resurselor umane;
- Importanța activității de selecție a resurselor umane
- Conținutul activității de selecție a resurselor umane
- Întocmirea documentelor utilizate în selecția personalului.
- Cum trebuie organizat și derulat interviul de selecție

9.1. Recrutarea resurselor umane - concept și surse

Succesul unei organizații depinde într-o mare măsură de modul în care se realizează recrutarea și selecția personalului. **Recrutarea este activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane care au acele caracteristici și aptitudini solicitate de posturile vacante, grup din cadrul căruia se pot atrage candidații corespunzători pentru aceste posturi.** În organizațiile mari, responsabilitatea pentru activitatea de recrutare aparține compartimentului de resurse umane, iar în unitățile mici și chiar mijlocii, de această activitate se ocupă managerii de la diferite niveluri ierarhice. Strategia de recrutare și selecție are la bază procesele de planificare a resurselor umane și de analiză a postului. Pentru a pregăti din timp recrutarea, este necesar să fie cunoscute nevoile de personal în organizație pentru viitorul apropiat. Planificarea resurselor umane se referă la ajustarea numărului de intrări și ieșiri de

personal din organizație, în așa fel încât numărul de angajați din organizație să fie corespunzător desfășurării în bune condiții a activității.

Reușita recrutării personalului depinde în mare măsură de definirea precisă și de înțelegerea cerințelor postului ce urmează să fie ocupat. Analiza postului, proces ce are ca rezultat întocmirea fișei postului, servește ca punct de pornire în recrutarea și selectarea personalului. Angajatorul are în vedere descrierea postului (sarcini, atribuții și responsabilități aferente postului) și specificația postului (un rezumat al celor mai importante cunoștințe, aptitudini și calități personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea îndeplini sarcinile aferente postului la un standard acceptabil de performanță). Practic, pe baza fișei postului se creează portretul candidatului ideal. Chiar dacă această persoană nu există în realitate, ea va reprezenta un standard în raport cu care vor fi comparați toți candidații. Pe de altă parte, fișa postului oferă și candidatului informații despre postul vacant, astfel încât acesta să-și poată forma o imagine despre ceea ce i se cere și i se oferă.

Sursele de recrutare pentru ocuparea posturilor vacante pot fi găsite pe două posibilități de acțiune: apelarea la surse interne (repartizarea pe posturi a angajaților existenți, prin intermediul promovării sau transferului) și apelarea la surse externe (aducerea de noi angajați apelând la piața externă a forței de muncă).

Surse interne. Când organizația are la dispoziție angajați capabili, o sursă utilă de recrutare este constituită din proprii angajați. În acest sens, în organizație trebuie să existe un sistem de evaluare a performanțelor „corect și obiectiv” precum și un „inventar” (o bază de date) privind calitățile, aptitudinile, experiența și capacitatea fiecărui angajat. Recrutarea din interior prezintă atât avantaje cât și dezavantaje, așa cum se observă în fig. 9.1.

Surse interne	
Avantaje	Dezavantaje
• contribuie la creșterea moralului celor promovați sau transferați; • crește motivația pentru performanțe mai bune și satisfacția profesională a angajaților; • se realizează o investiție în resursele umane ale organizației; • reduce fluctuația de personal oferind oportunități de promovare; • angajații interni sunt deja familiarizați cu colectivul și specificul organizației; • reduce șansa de a greși în luarea deciziei de angajare, fiind persoane cărora li se cunosc capacitățile, aptitudinile și abilitățile; • costuri mai reduse de recrutare.	• posibilitatea apariției principiului lui Peter (angajații sunt promovați până când ating nivelul de incompetență, adică un nivel la care devin necorespunzători din punct de vedere al potențialului lor); • poate duce la tensionarea atmosferei de lucru, la apariția unor probleme psihice și morale a celor nepromovați; • competiția intensă pentru promovare, poate duce la conflicte de interese, adevărate lupte interne; • reproducerea internă a forței de muncă; • pot să apară alte posturi vacante ce trebuie ocupate.

Fig. 9.1. Avantaje și dezavantaje ale surselor interne de recrutare

Surse externe. În general se apelează la surse externe de personal atunci când se înregistrează o dezvoltare rapidă a afacerii sau când organizația nu poate asigura din interior un candidat potrivit pentru un anumit post. Strategia de recrutare din exterior începe prin definirea nivelului la care se va desfășura aceasta: local, regional sau național; atât cât permit resursele organizației, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil. Avantajele și dezavantajele apelării la sursele externe de recrutare sunt prezentate în fig. 9.2.

Având în vedere avantajele și dezavantajele surselor interne și externe de recrutare putem afirma că nu se poate vorbi despre „cea mai bună sursă de recrutare“, în general. Fiecare organizație trebuie să încerce să identifice cea mai potrivită sursă de recrutare, în funcție de natura posturilor vacante precum și de localizarea, mărimea și bugetul sursei respective.

Surse externe	
Avantaje	Dezavantaje
• oferă mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului potrivit; • angajații veniți din afară pot aduce idei și abordări noi, un suflu înnoitor în organizație; • pentru anumite posturi, costurile angajării unei persoane din exterior sunt mai mici decât cele necesare instruirii și pregătirii unor angajați interni pentru ocuparea posturilor respective.	• risc destul de mare de a greși, prin selectarea unei persoane care nu este potrivită postului; • de cele mai multe ori, costurile de recrutare și selecție sunt mari; • poate afecta moralul personalului organizației; • integrarea efectivă în organizație a noilor angajați poate genera cheltuieli (timp și bani).

Fig. 9.2. Avantaje și dezavantaje ale surselor externe de recrutare

9.2. Metode de recrutare

În funcție de sursele de recrutare, organizațiile pot apela la diverse metode de recrutare. Astfel, în cazul **recrutării din interiorul organizației** (surse interne) metodele de recrutare sunt:

- **Inventarul aptitudinilor angajaților**

Un astfel de inventar presupune crearea unei baze de date cu numele angajaților organizației, postul ocupat în prezent, experiența profesională, aptitudini și abilități relevante. Organizația poate apela la inventarul de aptitudini pentru a găsi potențiali candidați având în vedere ocuparea postului vacant. Aceasta este metoda cea mai utilizată și eficientă de recrutare din interior, prezentând totuși neajunsul că poate genera conflicte în cadrul organizației dacă unor angajați li se pare că sunt mai bine pregătiți decât persoana care a fost angajată pe postul respectiv. În plus pot să existe mai multe persoane potrivite pentru postul în cauză și apare astfel dificultatea alegerii uneia dintre acestea.

- **Anunț intern privind postul vacant**

Multe posturi pot fi ocupate ca rezultat al anunțării postului în rapoartele conducerii, în documentele informative ale organizației sau prin anunțuri/afișaje făcute în rețeaua internă a acesteia. Anunțarea postului le oferă angajaților posibilitatea de a aspira la o funcție mai bună sau mai convenabilă în cadrul organizației. Deși anunțarea postului în interior poate fi o metodă eficientă de recrutare, se manifestă o oarecare rezervă în ceea ce privește folosirea ei deoarece pentru un anumit post se pot prezenta mai mulți candidați care nu au calitățile și aptitudinile cerute, din dorința de a fi transferați sau promovați.

În cazul **recrutării din exteriorul organizației** (surse externe), dintre metodele practicate menționăm:

- Publicitatea;
- Agenții specializate de plasare a forței de muncă;
- Instituții de învățământ;
- Rețeaua de cunoștințe;
- Folosirea consilierilor pentru recrutare;
- Oficiul forței de muncă;
- Candidaturi directe;
- Foștii angajați;
- Bursa Locurilor de Muncă (Târguri de forță de muncă);
- Internetul;
- Vânătorii de capete (head hunters).

- **Publicitatea**

Anunțul de recrutare include forme variate, de la prezența în paginile unor ziare și reviste cu oferte de serviciu până la difuzarea la radio sau televizor cu scopul anunțării posturilor vacante. Eficacitatea anunțurilor depinde în mare măsură de:

- atractivitatea și claritatea mesajului transmis;
- mijlocul de comunicare folosit (audiența și imaginea acestuia pe piață);
- imaginea organizației pe piață.

Scopul publicității trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piața muncii, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă pentru a atrage un număr cât mai mare de candidați corespunzători.

Cea mai frecventă formă de publicitate întâlnită în practică o reprezintă anunțul de angajare din presa scrisă (ziare locale, ziare cu acoperire națională, reviste de specialitate). În general, posturile vacante din activitățile manuale sau funcționărești sunt ocupate în urma publicității locale, iar cele de tip managerial sau de specialitate sunt ocupate în urma publicității în ziare naționale sau reviste de specialitate. Redactarea unui anunț de recrutare de personal seamănă într-un fel cu redactarea unei reclame pentru un produs. Textul și imaginea proiectată trebuie să impresioneze cititorul, să prezinte postul în cea mai bună lumină, dar, oferind în același timp o imagine corectă și credibilă.

Mesajul transmis prin anunț influențează percepția candidaților în legătură cu interesul și șansele de a fi angajați. În formularea anunțului de recrutare și implicit a

mesajului se disting două practici: descrierea nerealistă, “înfrumusețată” și descrierea realistă a postului. Încercările de “înfrumusețare” a ofertei unui post (în speranța de a atrage cei mai performanți candidați) pot produce ulterior insatisfacție, ceea ce conduce la creșterea fluctuației de personal. De aceea, organizațiile trebuie să opteze pentru descrierea cât mai realistă, completă și obiectivă a postului vacant, prin prezentarea atât a aspectelor plăcute cât și a celor mai puțin plăcute. O asemenea procedură favorizează informarea corectă a candidatului și facilitează autoselecția (procesul prin care candidații decid asupra interesului, pregătirii, calităților și aptitudinilor pe care le au în raport cu un anumit post).

Un anunț de angajare eficient trebuie să iasă în evidență, fără a fi strident, să atragă atât prin conținut, cât și prin format. În acest sens, anunțul trebuie să fie conceput cât mai clar, cât mai dinamic și mai atractiv, atât din punct de vedere al conținutului cât și al graficii utilizate. În principiu, anunțul trebuie să prezinte cel puțin informații referitoare la:

- Organizația (firma) angajatoare:
 - denumirea organizației;
 - obiectul de activitate (produsele oferite/comercializate);
 - puncte forte ale acesteia.
- Postul vacant:
 - denumirea postului;
 - compartimentul în cadrul căruia se află;
 - principalele sarcini și responsabilități;
 - posibilitățile de instruire, perfecționare asigurate de întreprindere;
 - avantajele complementare (prime, autoturism, locuință, orar flexibil, etc.),
- Candidat:
 - nivelul și tipul de pregătire profesională;
 - experiența profesională;
 - cunoștințe complementare și /sau suplimentare;
 - principalele calități sau aptitudini necesare;
 - observații particulare (permis de conducere, program suplimentar, etc.);
- Modalități de răspuns la anunț:
 - scris (prin C.V. și scrisoare de prezentare) la adresapână la data de
 - telefonic la nr.până la data de

Un anunț astfel conceput și cu o grafică corespunzătoare, publicat într-un cotidian de mare tiraj, credibil și cu largă penetrare în rândul publicului, va atrage un număr mare de candidați corespunzători cerințelor postului.

- **Agenții specializate de plasare a forței de muncă**

Recrutarea prin intermediul unor firme specializate este o metodă eficientă de recrutare care începe să ia amploare și în țara noastră. Reușita colaborării depinde într-

o foarte mare măsură de descrierea corectă (de către organizație) a candidatului dorit. Principalul inconvenient este costul ridicat al acestor servicii.

Având în vedere că o astfel de agenție parcurge toate sau o parte din etapele recrutării și selecției, trebuie aleasă cu grijă, pe baza rezultatelor anterioare ale acesteia și a referințelor de la alte organizații cu care a colaborat.

Trebuie stabilit de asemenea, un contract ferm în care să fie precizate durata găsirii candidatului dorit, tarifele percepute, modalitatea și momentul plății. Chiar dacă se apelează la aceste agenții, este de dorit ca organizațiile să facă propriile verificări în privința candidaților care urmează să fie angajați.

- **Instituțiile de învățământ**

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

Recrutarea se face cel mai adesea sub forma unor târguri de forță de muncă (târguri de job-uri) promovându-se astfel și imaginea firmei. Multe organizații decid să recruteze doar de la anumite instituții de învățământ.

Pentru a limita numărul candidaților, recrutările se fac de la școlile/universitățile de prestigiu pentru a menține reputația organizației, de la școlile/universitățile la care organizațiile fac sponsorizări sau de la acelea a căror absolvenți s-au dovedit a fi angajați eficienți și valoroși.

- **Rețeaua de cunoștințe**

În multe situații chiar angajații firmei realizează cel mai bine serviciul de a anunța posturile vacante existente și de a găsi candidații potriviți. Unele organizații oferă bonusuri celor care aduc angajați ce se dovedesc a fi performanți. Evident, această sursă de informații costă puțin și poate oferi o mulțime de perspective, pentru că doar o persoană mulțumită de organizația din care face parte și de postul pe care îl ocupă va recomanda firma respectivă prietenilor și rudelor.

Mai mult, deoarece oamenii au tendința să se asocieze cu oameni asemănători lor, dacă angajatul respectiv s-a integrat în organizație există șanse mari ca persoana pe care o recomandă să facă la fel. De asemenea, angajații valoroși nu vor recomanda pe cineva care le va strica reputația sau pe cineva care la va spori munca.

Trebuie acordată totuși atenție folosirii acestei metode deoarece există riscul să se dezvolte adevărate “mici familii” în cadrul organizațiilor, în condițiile în care angajații au tendința de a recomanda doar prieteni apropiați sau rude, ceea ce duce la proliferarea “nepotismului” și la apariția fenomenului de corupție.

- **Folosirea consilierilor pentru recrutare**

Aceasta este o metodă care se practică în multe țări. Consilierii sunt persoane specializate în probleme de recrutare și selecție, iar dacă sunt bine pregătiți știu unde și cum să găsească potențiali candidați și reușesc să-i determine să participe la procesul de selecție. Alegerea consilierilor trebuie făcută cu mare grijă pe baza recomandărilor din partea organizațiilor cu care au colaborat anterior în condițiile în care au avut rezultate bune.

- **Oficiul forței de muncă**

Această metodă se folosește în general pentru posturi necalificate sau care necesită o calificare redusă. Oficiul forței de muncă poate pune la dispoziția organizațiilor liste cu potențialii candidați.

- **Candidaturi directe**

Pentru multe organizații, o sursă importantă și necostisitoare o constituie persoanele care se prezintă din proprie inițiativă la sediul acesteia (sau expediază prin poștă C.V.-ul și o scrisoare de prezentare) oferindu-și serviciile. Organizațiile trebuie să-i includă într-o bază de date și astfel să intre în procesul de recrutare atunci când se ivesc posturi vacante. Trebuie revăzute de asemenea persoanele care au candidat în trecut deoarece în multe situații unii candidați de valoare nu sunt acceptați doar pentru că nu există un post liber adecvat lor. Fiind o sursă limitată, nici o organizație nu ar trebui să conteze doar pe această metodă de recrutare.

- **Foștii angajați**

În unele cazuri se apelează la foștii angajați care s-au pensionat sau au părăsit organizația din diferite motive. O persoană reangajată prezintă avantajul că este familiarizată cu activitatea organizației și cu personalul acesteia. În luarea deciziei de reangajare trebuie analizate motivele plecării pentru a face o triere a personalului în funcție de acestea.

- **Bursa Locurilor de Muncă (Târguri de forță de muncă)**

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, în colaborare cu Camere de Comerț și Industrie, organizează începând cu anul 1997 „Bursa Locurilor de Muncă“, cunoscută și sub denumirea de “Târg de forță de muncă“. Din perspectiva Agenției, Bursa Locurilor de Muncă este o măsură activă de protecție socială care pune accent pe inițiativa personală a șomerilor în rezolvarea problemelor care decurg din statutul lor.

Pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, implicarea într-o astfel de acțiune înseamnă posibilitatea de a lua contact direct cu agenții economici, de a observa care sunt tendințele pieței muncii, respectiv meseriile cele mai căutate, domeniile aflate în dezvoltare, cerințele angajatorilor, etc. Participarea la Bursă oferă agenților economici posibilitatea de a-și recruta și selecționa personalul necesar, beneficiind cu această ocazie de consultanță în domeniul managementului resurselor umane.

- **Internetul**

O altă metodă de recrutare (nouă pentru țara noastră) utilizează Internetul. În S.U.A. este o metodă larg folosită datorită avantajelor pe care le are. Companiile din SUA care au fost chestionate, au considerat că Internetul este mai avantajos din punct de vedere financiar decât alte metode de recrutare. Anunțurile pentru noi locuri de muncă sunt furnizate aproape zilnic de firme și instituții care plătesc acest serviciu.

Avantajele recrutării prin Internet au fost oferite chiar de către utilizatorii care au fost chestionați:

- acces la multe persoane;
- o mai mare autoselecție a candidaților;
- ușurința și viteza în utilizare;
- posibilitatea de a identifica tipul de candidat dorit.

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

- nu toată lumea are acces la Internet;
- afluxul de candidați poate să fie o problemă; anumite firme fără un sistem computerizat de date sunt inundate de cereri și nu au timp suficient pentru a le revizui și a răspunde la ele;
- firmele pot să piardă anumite persoane calificate care ar accepta o nouă slujbă dar nu își caută un loc de muncă pe Internet.

Internetul poate face și mult rău. Site-urile cu informații abundente privind locurile de muncă induc ideea că o depunerea unui CV conduce sigur la găsirea unui loc de muncă, dar și că managerii pot găsi angajații ideali. Internetul rămâne un loc unde iluzia și realitatea se întrepătrund. Dacă experiența căutării pe Internet a unui loc de muncă sau a unui angajat se încheie cu o nereușită, de multe ori apare neîncrederea în propriile forțe. De aceea este necesară analiza realistă a ofertelor și o delimitare cât mai clară între ceea ce este adevărat și ceea ce este iluzoriu în orice informație obținută prin intermediul Internetului.

- **“Vânătorii de capete “ (Head Hunters)**

Aceste agenții sau persoane vizează doar indivizii despre care știu că ar fi potriviți pentru anumite posturi, din cadrul firmelor concurente sau a altor firme, asigurând o mare discreție. După un proces de căutare a candidaților, vânătorii de capete realizează contactul direct cu aceștia, făcându-le o ofertă de muncă. De regulă vizează posturile de vârf, posturi de conducere. Costul acestor servicii este foarte ridicat, iar rezultatele nu sunt întotdeauna garantate.

Putem afirma în concluzie, că rezultatele recrutării sunt influențate în cea mai mare măsură de metoda de recrutare folosită, fiecare organizație trebuind să-și aleagă metoda de recrutare în funcție de natura posturilor vacante și de resursele de care dispune.

9.3. Planul de recrutare

Recrutarea de personal este o necesitate firească a funcționării fiecărei organizații. Lipsa unei politici eficiente de recrutare și selecție și implicit a unui personal competent, va constitui o piedică serioasă în calea organizației de a face față solicitărilor pieței și va afecta flexibilitatea cu care trebuie abordate problemele acesteia. Organizațiile utilizează adesea o varietate de strategii interne și externe de recrutare pentru a localiza și angaja persoane. Deși o anumită metodă poate fi eficientă pentru o organizație, aceeași metodă se poate dovedi inefficientă pentru alta.

Integrând atât sursele interne cât și pe cele externe de recrutare, o organizație poate dezvolta un **plan general de recrutare** ce va susține întreaga sa strategie și va genera selecționarea unor candidați foarte calificați (fig. 9.3). Deși nu există nici o reglementare legală privind procedura de recrutare a resurselor umane, practica demonstrează că orice plan de recrutare este centrat în jurul unor elemente cum ar fi (R. Mathis, P. Nica, C. Rusu, 1997):

- oameni, posturi, politici;
- nevoi, resurse și acțiuni.

Așadar, planul de recrutare urmărește îndeaproape *politicile* de personal stabilite în organizație și caută să ofere informații cu privire la corelațiile *oameni-posturi*. Tot prin intermediul planului de recrutare sunt definite *nevoile* de recrutare, se stabilesc și se alocă *resursele* care vor fi utilizate în acest proces, dar sunt evidențiate și toate *acțiunile* prin care organizația va fi asigurată cu resurse umane. Respectarea acestei proceduri poate facilita creșterea eficienței și eficacității alegerii candidaților potriviți pentru posturile vacante.

9.4. Selecția resurselor umane

Selecția reprezintă procesul de alegere dintr-un număr mai mare sau mai mic de candidați recrutați a celor mai potriviți pentru posturile vacante existente în organizație. Responsabilitățile privind selecția resurselor umane diferă de la o organizație la alta, de regulă aceasta se efectuează în cadrul compartimentului de personal al unei organizații, dar poate fi și responsabilitatea uneia sau mai multor persoane din conducerea firmei.

În majoritatea cazurilor, oamenii nu caută pur și simplu o slujbă, ci caută slujba care să li se potrivească. Alegerea unui post greșit poate fi un dezastru atât pentru angajat cât și pentru organizație. Prin urmare, în cursul procesului de recrutare și selecție, organizația și candidatul încearcă să determine în ce măsură le pot fi satisfăcute interesele lor distincte prin atribuirea postului respectiv.

Recrutarea și selecția sunt procese costisitoare, dar greșelile în angajarea oamenilor pot fi și mai costisitoare. Este foarte important ca solicitanților să li se ofere o idee cât mai completă despre post, cu toate dificultățile lui, astfel încât să se poată decide dacă îl doresc sau nu. Un proces de selecție bine condus crează plusvaloare organizației. Reușita selecției constă în alegerea unui candidat cu o pregătire corespunzătoare, loial organizației și cu performanțe deosebite.

Etapile procesului de selecție. Etapele și conținutul procesului de selecție a personalului sunt dependente de mărimea și profilul organizației, natura funcțiilor ce trebuie ocupate și numărul persoanelor care candidează pentru postul respectiv.

O selecție riguroasă presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Evaluarea și selectarea C.V.-urilor și a scrisorilor de prezentare (intenție);
- Completarea unei cereri (formular) de angajare;
- Interviu;
- Testarea;
- Verificarea referințelor;
- Examenul medical;
- Oferta de angajare.

Trecerea într-o etapă este condiționată de acceptarea în etapa precedentă. Totuși, în practică nu se parcurg de fiecare dată toate aceste etape, mai ales la posturile de nivel elementar sau la cele de nivel mediu. Când este însă vorba de posturi de nivel superior și în multe cazuri, de nivel mediu, este indicat să se parcurgă toate etapele în mod minuțios.

Pentru început, fiecare candidat ce participă la un proces de selecție în vederea ocupării unui post vacant va depune la organizație un C.V. și o scrisoare de prezentare (intenție). C.V-ul, la care în cele mai multe cazuri este atașată și o scrisoare de prezentare, constituie punctul de plecare al oricărui proces de selecție. Acestea sunt utilizate ca mijloc de triere preliminară a candidaților.

Curriculum Vitae

C.V-ul oferă fiecărui candidat posibilitatea de a se autoprezenta într-o manieră care să-i pună în evidență calitățile și astfel să convingă persoanele ce efectuează selecția de potențialul său. C.V-ul fiind primul contact cu conducerea organizației, joacă un rol foarte important deoarece el formează prima impresie. Cele mai utilizate tipuri de C.V-uri sunt cele cronologice și cele funcționale.

C.V.-ul cronologic prezintă o particularitate importantă și anume că începe cu activitățile cele mai recente și continuă în ordine invers cronologică până la cele de început. **C.V.-ul funcțional** se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor. Acest tip de C.V. este recomandat persoanelor care au avut realizări deosebite și/sau au deținut posturi importante.

Majoritatea C.V.-urilor sunt o combinație de două elemente:

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

Pentru că C.V.-urile permit exprimarea creativității candidaților, compararea lor este destul de dificilă. Pe lângă destule similarități între candidați, apar o mulțime de particularități mai mult sau mai puțin importante. În general pentru ocuparea unui post vacant organizațiile primesc foarte multe C.V.-uri care trebuie clasificate și sortate, eliminându-se cele care nu sunt corespunzătoare intereselor.

În scopul de a tria C.V.-urile, managerii sau reprezentanții compartimentului de resurse umane, vor efectua o evaluare a acestora din mai multe puncte de vedere:

- *Aspectul C.V-ului* - acesta formează prima impresie despre candidat, de aceea are o importanță deosebită, chiar dacă pare un criteriu subiectiv de selecție. Referitor la aspectul C.V.-ului, se urmăresc:
 - aspecte ortografice;
 - modul de organizare al informației (de exemplu în cazul C.V.-ului cronologic, menționarea în ordine invers cronologică a studiilor și a experienței);
 - stilul de redactare;
 - așezarea în pagină;
 - calitatea hârtiei.
- *Conținutul C.V-ului* - din acest punct de vedere se urmăresc:
 - informații despre studii;
 - se verifică dacă studiile efectuate de candidat și calificările obținute corespund cerințelor postului;
 - se analizează continuitatea studiilor;
 - informații despre pregătirea profesională și experiență;

- identificarea locurilor de muncă anterioare;
- denumirea posturilor deținute și durata staționării pe fiecare post;
- promovările obținute;
- frecvența schimbărilor locurilor de muncă anterioare;
- cariera profesională urmează o curbă ascendentă, descendentă sau staționară;
- nespecificarea unor date, perioadele despre care nu se menționează nimic din cariera sa;
- aprecieri deosebite, succese;
- prezentarea unei liste a realizărilor profesionale majore;
- calități, aptitudini și abilități personale;
- identificarea concordanței dintre calitățile, aptitudinile și abilitățile candidatului cu cerințele postului vacant; cunoștințele de informatică și limbi străine sunt în avantajul candidatului chiar dacă aceste abilități nu au legătură directă cu postul vacant, pentru că ele permit evaluarea unor oportunități viitoare ale acestuia;
- domenii de interes, hobbyurile;
- identificarea interesului pentru activități din afara profesiei și alte preferințe pentru petrecerea timpului liber.

Pentru candidat, redactarea unui C.V. echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activității sale anterioare. C.V.ul este un *instrument de marketing*, un material de reclamă. El este cheia care va deschide porțile interviului în vederea ocupării postului vacant. Iată de ce trebuie elaborat cu grijă, trebuie să conțină date despre toate elementele menționate mai sus, ce vor intra în atenția managerilor. După Robert L. Mathis, la elaborarea unui Curriculum Vitae se va avea în vedere:

- să se folosească o coală albă, format A4;
- numele, adresa și numărul de telefon trebuie să apară la începutul primei pagini;
- numele să apară și la începutul eventualelor pagini următoare;
- să fie redactat îngrijit;
- să se întindă pe maximum două pagini;
- să se precizeze acele elemente menționate în mod expres în descrierea postului;
- să se încadreze corect în pagină, iar pentru dactilografiere să se folosească o mașină de scris bună sau o imprimantă de calitate;
- să nu se menționeze pretenții salariale;
- să conțină numai informații reale, deoarece acestea pot fi verificate oricând;
- să înceapă cu un obiectiv vizând posturile de care este interesat candidatul și pentru care se consideră calificat;
- să fie conceput în concordanță cu obiectivele și postul pentru care candidează (de exemplu, nu se va menționa ca obiectiv un post de profesor de chimie când știe că se va candida pentru un post de chimist de laborator);
- se vor menționa toate posturile ocupate anterior și realizările obținute;

- tinerii absolvenți, care nu au ocupat nici un post anterior, vor prezenta mediile obținute, premiile, burse, servicii prestate etc.;
- să includă informații referitoare la realizările și contribuțiile importante ale candidatului, menționând, de exemplu, dacă a fost șef de promoție, dacă a adus economii organizației prin modificarea unor metode și tehnici de muncă;
- să folosească în curriculum vitae, alături de adjective la adresa candidatului, scurte propoziții cu fapte doveditoare. Exemplu: aptitudini de comunicare - *“am fost ales de două ori pentru a face parte din echipa de negociere”*.
- să conțină informații referitoare la pasiuni, implicare civică, activitatea în organizațiile profesionale, dar să nu includă informații de natură religioasă și politică, deoarece acestea ar putea elimina candidatul din competiție;
- să nu conțină referințe, specificând că acestea pot fi furnizate la cerere;
- să se menționeze disponibilitatea de a călători sau de a se muta la solicitarea organizației;
- în cazul oamenilor de știință, cercetătorilor, artiștilor, cadrelor didactice universitare care au lucrări publicate sau activitate excepțională este bine ca o pagină a curriculum-ului vitae să conțină aceste informații.

După părerea noastră, descoperirea propriei personalități și identificarea abilităților și aptitudinilor este elementul cel mai greu, dar constituie totodată cheia în pregătirea unui C.V. complet și eficient. Această cercetare nu este simplă, cere efort și timp dar trebuie să i se acorde atenție deoarece toți cei care selecționează personalul afirmă că reușita trece prin cunoașterea de sine.

În final, se vor grupa trăsăturile și aptitudinile în funcție de activitățile în care le-ați descoperit. Este foarte important să știți cum vă apreciază ceilalți (rudele, prietenii și colegii dumneavoastră). De aceea este indicat să vă ajute, fără a ține cont de concluziile dumneavoastră, printr-o apreciere făcută cu cea mai mare sinceritate. În acest mod veți obține o evaluare, oarecum, obiectivă a valorilor și caracterului dumneavoastră, a personalității, comportamentului și aptitudinilor personale de care dispuneți.

Odată rezolvată această problemă se poate trece la întocmirea C.V.-ului; pentru că cel mai folosit tip de C.V. este cel **cronologic** ne vom opri mai mult asupra modului de întocmire al acestuia, prezentând elementele pe care trebuie să le conțină.

CURRICULUM VITAE

Nume, prenume:

Data:

Adresă: (stradă, număr, localitate, cod):

Localitatea:

Telefon:

Data nașterii: (se notează în paranteză vârsta):

Starea civilă (opțional):

OBIECTIV: Se trece denumirea postului pe care doriți să candidați; acest lucru este obligatoriu dacă organizația respectivă scoate la concurs mai multe posturi vacante.

APTITUDINI ȘI ABILITĂȚI PERSONALE: Acesta este capitolul în care se vor trece principalele trăsături de caracter, aptitudinile și abilitățile de care dispuneți, cu justificarea lor prin activități în care le-ați descoperit. În funcție de slujba pe care o aveți în vedere acestea se vor grupa în ordinea importanței (pentru cel care citește).

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ: Se trec perioadele de timp în ordine invers cronologică în care ați lucrat pe diferite posturi, funcția avută, denumirea firmelor respective; dacă există perioade de întrerupere în activitatea profesională trebuie menționat motivul acestor întreruperi.

STUDII: Se trec în ordine invers cronologică perioadele de efectuare a studiilor, instituțiile absolvite și localitatea în care sunt acestea; dacă ați absolvit o facultate este suficient să începeți cu liceul, fără a specifica școala generală.

Următorul capitol se referă la succesele deosebite pe care le-ați avut în activitatea dumneavoastră profesională (dacă este cazul).

APRECIERI DEOSEBITE, SUCESE: Se prezintă realizările profesionale majore. Tinerii absolvenți fără experiență în muncă pot specifica aici:

- dacă au fost șefi de promoție;
- dacă au terminat școala cu o medie foarte mare;
- dacă au fost la olimpiade, dacă au beneficiat de burse, dacă au publicat articole sau au participat la sesiuni de comunicări științifice, etc.

LIMBI SRĂINE CUNOSCUTE: Se vor menționa limbile străine cunoscute (scris, citit, vorbit) și nivelul de cunoaștere al acestora (mediu, bine, foarte bine). Dacă aveți atestat pentru o limbă străină, menționați-l.

PASIUNI: Se vor trece activitățile pe care le practicați în timpul liber. Pasiunile nu sunt de obicei aptitudini, sunt doar lucruri pe care vă face plăcere să le practicați sau să le observați.

Este bine ca C.V.-ul să se încheie cu propoziția: *Referințele vor fi furnizate la cerere.*

De asemenea, este foarte important modul de redactare al C.V.-ului. Prezentarea este cea care, la prima vedere îl va convinge sau îl va dezamăgi pe cel care citește acest document. De aceea sfatul nostru este:

- -să se folosească o coală albă format A₄;
- -tipărirea să se facă pe o singură față a foii;
- -în partea stângă marginea să fie de 5 cm, în dreapta de 2 cm și lăsați 8 cm până la primul rând;

- -se aleg caractere diferite în funcție de text: majuscule, caractere boldate, italice, etc;
- -utilizați o distanță de 1,5 spații între rânduri și de 2 pentru separarea paragrafelor.

Este recomandat ca C.V-ul să nu depășească două pagini. Unii specialiști recomandă să se semneze C.V-ul, alții nu sunt de acord cu această idee. Păreră noastră este ca C.V-ul să se semneze în cazul în care nu este însoțit de o scrisoare de recomandare.

Trebuie să menționăm că nu există o formă standard de C.V. unanim acceptată și recunoscută. Cele prezentate mai sus vin în întâmpinarea candidaților pentru a-și construi propriul C.V. cât mai complet și eficient. Fiind recunoscut ca un instrument de marketing, rămâne la latitudinea fiecărei persoane modul de întocmire a C.V.-ului și implicit de a-și face reclamă. În redactarea C.V.-ului fiecare dintre candidați trebuie să se întrebe ce informații îl interesează pe cel care angajează, ceea ce impune găsirea unei corelații cât mai corespunzătoare între posibilitățile proprii și cerințele postului. Din această cauză, C.V.-ul va fi nuanțat de la o situație la alta, în funcție de postul pentru care se concurează.

Tipul de **C.V. funcțional** se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor. Este recomandat persoanelor care au deținut posturi importante, au avut succese deosebite în domeniul respectiv și au deja o carieră consolidată. Conținutul acestui C.V. este diferit față de cel al C.V.-ului cronologic și cuprinde următoarele elemente:

CURRICULUM VITAE

Nume, prenume:

Data:

Adresă: (stradă, număr, localitate, cod)

Localitatea:

Telefon:

Data nașterii: (se notează în paranteză vârsta)

Starea civilă: (opțional)

OBIECTIV: Se specifică postul vizat și eventualele obiective pe termen lung în carieră

EXPERIENȚA MANAGERIALĂ: Se menționează principalele funcții deținute (și perioadele), punându-se accent pe sarcinile avute, realizările și succesele obținute, capacitatea de a conduce o echipă, etc.

EXPERIENȚA DE COMUNICARE: Se specifică personalul avut în subordine, modul de comunicare cu acesta, manualele de instruire sau caietele de sarcini întocmite, programele de instruire realizate, etc.

EXPERIENȚA ANALITICĂ: Studiile, cercetările, analizele, programele realizate și rezultatele obținute prin aplicarea lor.

STUDII: Se specifică diplomele obținute, specializările legate de profilul postului vacant.

EXPERIENȚA ÎN MUNCĂ: Se trec posturile deținute și perioadele, în ordine invers cronologică.

AFILIERI PROFESIONALE: Apartenența la diferite asociații profesionale.

LIMBI STRĂINE CUNOSCUTE: Limbile străine cunoscute și nivelul de cunoaștere al acestora.

PASIUNI: Principalele pasiuni ale persoanei respective.

Se încheie cu propoziția: *Referințele vor fi furnizate la cerere.*

Scrisoarea de prezentare (intenție)

Pentru fiecare curriculum vitae pe care doriți să-l expediați trebuie să aveți pregătită o scrisoare de prezentare (intenție). Scopul acesteia este de a vă ajuta la obținerea interviului; de aceea, trebuie pregătită cât mai bine. Scrisorile de prezentare nu trebuie să repete informațiile conținute în C.V., ci să exprime interesul și motivația dumneavoastră în obținerea postului pentru care concurați. Evaluând scrisorile de intenție, reprezentanții compartimentului de resurse umane vor analiza:

- *Regulile de corespondență:*
 - respectarea regulilor de corespondență în afaceri, menționarea numelui expeditorului, destinatarului, data, formula de adresare și de încheiere;
- *Conținutul scrisorii:*
 - modalitatea prin care a aflat despre post;
 - identificarea interesului și motivația candidatului pentru postul respectiv;
 - o scurtă descriere a principalelor puncte forte (calități, aptitudini, abilități) pe care candidatul le consideră oportune postului în cauză;
 - exprimarea dorinței de a fi contactat pentru un eventual interviu.
- *Originalitatea scrisorii:*
 - originalitatea textului (candidatul trebuie să evite clișeele pentru a nu avea o scrisoare identică cu altele 100).
 - impresia generală pe care o crează.

Având în vedere cele menționate mai sus, în redactarea unei scrisori de prezentare, fiecare candidat trebuie să aibă în vedere următoarele elemente:

- **Date de identificare**
 - în colțul din stânga notați numele și prenumele dumneavoastră, adresa, localitatea și numărul de telefon.

- în colțul din dreapta notați data expedierii, denumirea organizației unde expediți scrisoarea, adresa și localitatea.

Se lasă câteva rânduri libere după care urmează formula de adresare. Este indicat ca scrisoarea să fie adresată unei anumite persoane. Pentru aceasta, trebuie să vă informați cui trebuie trimise C.V.-ul și scrisoarea de prezentare. Dacă este imposibil să obțineți aceste informații, aceste documente trebuie trimise în atenția compartimentului de resurse umane sau, în cazul firmelor mici, în atenția managerului.

- **Conținutul scrisorii**

Scrisoarea de prezentare trebuie să conțină câteva paragrafe referitoare la:

- modalitatea prin care ați aflat despre postul vacant;
- principalele aptitudini și abilități pe care le aveți și experiența din ultimii ani;
- interesul și motivația pentru postul respectiv; acestea trebuie să apară ca un beneficiu pentru cel ce citește scrisoarea;
- exprimarea dorinței de a fi contactat pentru interviu în vederea ocupării postului vacant.

După câteva rânduri libere urmează **formula de încheiere** (*Cu respect, Cu sinceritate*), numele și semnătura.

În ceea ce privește modul de redactare al scrisorii, părerea noastră este:

- să se folosească o coală albă, format A4, de aceeași calitate ca și cea pentru C.V.
- să se scrie cu stilou cu cerneală albastră sau neagră;
- patru paragrafe sunt suficiente, frazele să fie scurte și concise.

Majoritatea specialiștilor susțin că scrisoarea de prezentare trebuie scrisă de mână, deși apar foarte multe scrisori redactate la calculator sau la mașină de scris. Suntem de părere că această scrisoare trebuie scrisă de mână pentru că este un document personalizat și în plus, scrisul este o reflectare a personalității fiecăruia.

Este foarte important să se trimită întotdeauna originalul, niciodată o fotocopie, chiar dacă este de o calitate excelentă. Fiecare scrisoare trebuie să fie unică, conținutul va fi diferit în funcție de postul și organizația căreia vă adresați.

Completarea unei cereri (formular) de angajare

Deși extrem de utile, C.V.-urile pot dezinforma la fel de bine cum pot informa. Cererea (formularul) pentru angajare reprezintă un mijloc de culegere a informațiilor despre candidați într-o formă organizată, standardizată. Formularul pentru angajare trebuie să fie completat de candidat într-un mod ordonat, respectând instrucțiunile înscrise în document. Acesta conține de obicei: date biografice generale, studiile efectuate, locurile de muncă anterioare, numele și adresa firmelor, posturile deținute, motivul plecării, informații care să ofere indicii despre personalitatea candidatului (pasiuni, domenii de interes), apartenența la organizații profesionale, publicații, distincții primite, motivul pentru care dorește un post în firmă, salariul dorit (se recomandă să nu se completeze această rubrică), etc.

Fiecare candidat trebuie să semneze documentul, semnatarul asumându-și astfel răspunderea pentru cele declarate. Multe organizații folosesc doar un simplu tip de

formular de cerere (cu informații sumare) sau nu folosesc deloc, dar această practică nu ajută la desfășurarea eficientă a procesului de selecție.

9.5. Interviu de selecție

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție. *Ce este interviul?* Este un schimb de idei, impresii, puncte de vedere între un patron, manager și un posibil angajat, având în vedere acceptarea sau respingerea reciprocă. De obicei, doar un candidat este intervievat dar numărul interviuatorilor poate varia; cele mai obișnuite variante sunt:

- un interviuator;
- doi interviuatori (șeful direct al postului vacant și un reprezentant al compartimentului de personal);
- un grup de interviuatori (trei sau patru și un președinte).

În general cu cât este mai mare numărul de interviuatori cu atât este mai mare și formalitatea. Majoritatea candidaților consideră descurajator grupul de interviuatori, devin confuzi și le este greu să dea răspunsuri naturale.

Interviul nu trebuie să fie un interogatoriu ci o conversație cu un scop. Scopul este de a obține informații despre candidat, astfel încât să i se poată evalua calificarea și calitățile personale în raport cu specificația postului și de a face astfel o previziune despre capacitatea lui de a efectua munca. Interviurile pot fi clasificate astfel:

- Interviul structurat;
- Interviul semistrukturat;
- Interviul nestructurat;
- Interviul stresant.

Interviul structurat

În cazul acestui tip de interviu, interviuatorul folosește un set de întrebări standardizate care sunt puse tuturor candidaților ce concurează pentru un anumit post. În general acest tip de interviu are un grad mai mare de siguranță pentru că se obțin date similare de la toți candidații și evaluarea lor se poate face mai corect. Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este faptul că este restrictiv, de aceea unele informații importante și relevante nu pot fi discutate.

Interviul semistrukturat

Într-un interviu semistrukturat doar întrebările de bază sunt pregătite dinainte și sunt notate într-o formă standard. Acest tip de interviu implică o oarecare planificare din partea interviuatorilor dar permite flexibilitate privind întrebările și felul în care acestea sunt puse. Deși gradul de siguranță al informațiilor nu este atât de mare ca și în cazul interviului structurat, informațiile sunt mai bogate și mai relevante.

Interviul nestructurat

Aceste interviuri variază foarte mult de la un interviuator la altul. Interviuatorul va pune întrebări generale pentru a stimula candidatul să discute despre el însuși, apoi va alege o idee din răspunsurile candidatului pentru a formula următoarea întrebare. Interviurile nestructurate au un grad redus de siguranță iar informațiile sunt rareori considerate drept valide sau utile pentru că, în general, nu se

obțin date comparabile pentru toți candidații. De aceea, interviul nestructurat nu este recomandat ca metodă de selecție.

Interviul stresant

Acesta este un tip special de interviu considerat util în cazul titularilor posturilor care se vor confrunta cu situații ce presupun un nivel ridicat al stresului. Într-un astfel de interviu persoana care conduce interviul ia o atitudine agresivă sau chiar insultătoare cu scopul de a produce anxietate și presiune asupra candidatului pentru a vedea cum reacționează. Acest tip de interviu trebuie folosit numai în situații cu totul speciale deoarece poate genera o imagine foarte proastă asupra organizației, asupra celui care conduce interviul determinând și rezistență din partea candidatului asupra postului oferit.

Interviul este considerat, de obicei, ca fiind cea mai importantă etapă a selecției. El este folosit ca predictor și trebuie să corespundă standardelor funcției. Este un fapt bine cunoscut că multe interviuri sunt conduse de persoane nepregătite pentru această activitate, persoane care nici măcar nu realizează consecințele deciziilor lor; de aceea, metoda interviului nu este nici deosebit de sigură, nici validă în foarte multe cazuri. Siguranța interviului este reflectată de gradul de acord între interviuatori cu privire la un număr de candidați ce concurează pentru postul respectiv. Dacă mai mulți interviuatori ajung la concluzii diferite în legătură cu candidații de pe listă, înseamnă că siguranța interviului este scăzută – și invers.

Prin validitatea interviului înțelegem măsura în care interviul reușește să previzioneze compatibilitatea candidatului cu postul pentru care concurează. Astfel, dacă unii dintre candidații admiși se dovedesc necorespunzători după un timp de la angajare, înseamnă că trebuie pusă în discuție validitatea interviului. Cu cât personalul organizației care va efectua interviul se pregătește mai temeinic, cu atât șansele de succes sunt mai mari. În acest sens, ei trebuie să aibă în vedere câteva aspecte importante în ceea ce privește această activitate:

- *Alegerea locului și a timpului de desfășurare a interviului.* Amplasarea și ambianța locului de desfășurare a interviului trebuie să permită ca ambele părți să se concentreze asupra conținutului interviului; de asemenea trebuie stabilit timp suficient pentru ca nici unul dintre interlocutori să nu se grăbească;
- Intervievatorii trebuie să aibă la îndemână și să fi studiat cu atenție *fișa postului vacant*; în acest sens ei vor avea o imagine clară a persoanei pe care o caută, în funcție de sarcinile și atribuțiile pe care le va avea de îndeplinit precum și de calitățile și aptitudinile conform specificației postului;
- Intervievatorii trebuie să aibă la îndemână și să fi studiat toate documentele din *dosarul de candidatură al intervievaților* (C.V.-ul, scrisoarea de prezentare, cererea de angajare, etc.) pentru a afla informații despre aceștia.
- *Tehnicile de chestionare folosite.* Acestea pot afecta semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Trebuie stabilit setul de întrebări care vor fi puse candidaților (în cazul interviului structurat sau semistrukturat) în funcție de specificul și cerințele postului vacant. Unele întrebări asigură răspunsuri mai semnificative decât altele. Tehnicilor bune de chestionare folosesc întrebări deschise (pentru a nu se putea răspunde cu „da” sau „nu“)

și întrebări care nu privească chestiuni vagi despre viitor. Prin alegerea corectă a întrebărilor intervievatorul are posibilitatea să hotărască aspectele pe care dorește să le abordeze, să obțină informații relevante și să controleze direcția spre care să se îndrepte discuția.

- *Controlul interviului.* Pentru a putea controla interviul, intervievatorii trebuie să cunoască dinainte informațiile ce trebuie culese, să le obțină în mod sistematic și să se oprească atunci când datele necesare au fost obținute. Controlul se păstrează în primul rând prin intermediul întrebărilor și al intervențiilor. Este foarte important ca timpul disponibil să nu fie risipit inutil. Intervievatorii (care nu trebuie să vorbească mai mult de 25% din timp) trebuie să orienteze convorbirea spre obținerea informațiilor necesare, să știe să-l întrerupă pe candidat, să-l oprească sau să redirecționeze discuția dacă se dovedește necesar, cu politețe dar cât se poate de ferm, fără a lăsa totuși impresia că încearcă să se impună.
- *Oferirea informațiilor necesare candidaților.* Intervievatorii trebuie să pregătească și să ofere informațiile pe care le pot cere candidații despre post, despre organizație în general, despre echipa din care va face parte. Acestea vor oferi candidatului o imagine cât mai realistă a funcției, a realităților organizației, putându-se astfel preveni sau reduce insatisfacția sau așteptările nerealiste din partea lui când va fi angajat.
- *Ascultarea, analiza și interpretarea atentă și corectă a răspunsurilor.* Intervievatorii trebuie să acorde interlocutorului întreaga atenție, evitând întreruperile, ecourile la răspunsurile candidaților sau remarcile cauzale. De asemenea, trebuie să aibă capacitatea de a judeca logic și corect lucrurile pe care le spune candidatul, de a construi o imagine fidelă a personalității acestuia. Chiar dacă această analiză, în cea mai mare parte, se derulează pe loc, instantaneu, intervievatorii trebuie să-și formuleze concluziile în scris, imediat ce au terminat de discutat cu un candidat.
- *Crearea și menținerea unei relații de comunicare cu candidatul.* Climatul destins, contactul vizual corect și încurajarea comentariilor și a exprimărilor cu ajutorul mimicii feței creează candidatului senzația că dialogul la care ia parte este constructiv și agreabil, determinându-l să se exprime.
- *Oferirea posibilității candidatului de a pune întrebări* (în finalul interviului). De îndată ce intervievatorii consideră că au adunat toate informațiile necesare, trebuie să-i adreseze candidatului cel puțin două invitații: de a spune ceea ce consideră că nu a fost suficient clarificat; de a pune întrebări care să-i ofere informații în plus privind caracteristicile postului, a clauzelor sau a condițiilor muncii, etc.
- *Conștientizarea din partea intervievatorilor a **erorilor** de percepție și judecată* pe care le pot face în această etapă a selecției. Interviuurile au fost adesea criticate ca fiind surse de informații nedemne de încredere care pot include erori de percepție și judecată din partea intervievatorului. Dintre acestea, cele mai frecvente sunt:
 - *-judecăți pripite:* intervievatorii își formează adesea o primă impresie despre candidat pe baza informațiilor obținute din C.V., scrisoare de

prezentare, formular pentru angajare sau din primele minute de interviu pe baza unor aspecte subiective privind îmbrăcămintea, aspectul fizic sau modul de comportare al candidatului.

- **-efectul de halo:** în acest caz o trăsătură a candidatului (pozitivă sau negativă) eclipsează toate celelalte trăsături ale sale. De exemplu, dacă el se prezintă la interviu într-o ținută impecabilă, interviewerul poate aprecia alte trăsături (cunoștințe în domeniu, caracter, etc.) ca fiind la fel de bune.
- **-prejudecăți:** cel ce conduce interviul trebuie să fie capabil să-și recunoască eventualele prejudecăți personale. Studiile arată că cei ce realizează interviul tind să selecteze persoanele pe care le percep ca fiindu-le asemănătoare din punct de vedere al sexului, vârstei, personalității, experienței anterioare în muncă, etc.
- **-efectul de contrast:** acesta apare atunci când interviewerul evaluează un candidat comparându-l cu alții dinaintea lui, fapt ce afectează judecata interviewerului despre candidat. De exemplu, un candidat mediu poate fi judecat drept foarte bun dacă cei dinaintea lui erau mai slabi. În mod similar, aceeași persoană poate părea mediocră dacă este urmată de un candidat foarte bun.

Dacă interviewerii respectă principiile enunțate mai sus, vor avea toate șansele să ajungă la o concluzie corectă și judicioasă în legătură cu candidatul. Nu este îndeajuns însă ca interviewerii să cunoască și să țină cont de aspectele la care ne-am referit, ci trebuie să posede o serie de calități și aptitudini pentru a obține rezultate deosebite și a crește eficiența, siguranța și validitatea interviului. Vom aborda în continuare câteva aspecte importante referitoare la cealaltă parte a „baricadei” și anume interviuatul (candidatul).

Cheia succesului la interviu este de a diminua factorul surpriză (prin pregătirea pentru interviu) și de a înțelege ce dorește să afle cel care conduce interviul. Când participați la interviul pentru o slujbă nu concurați cu ceilalți candidați. Nu contează dacă există și alții interesați de același post pentru că puteți fi singurul care să participați la un interviu și să pierdeți, cum de asemenea, puteți să fiți unul din cei zece participanți la interviu și să câștigați. Reprezentantul organizației este singura persoană care contează. Pe acesta trebuie să îl priviți ca pe un „adversar”; nu este neapărat ca adversarii să fie ostili. Adversarul este „cel aflat de cealaltă parte a baricadei”. Interviewerii sunt interesați mai mult de ceea ce puteți face pentru ei decât de abilitățile și potențialul dumneavoastră ca individ, ei încercând să stabilească ce beneficiu puteți aduce organizației.

Este foarte important să descoperiți ce anume din C.V-ul dumneavoastră l-a atras pe interviewer și să plănuți modul în care vă veți accentua punctele „forte”, veți argumenta calitățile și aptitudinile dumneavoastră cu fapte și situații din activitatea anterioară. Într-un interviu trebuie să spuneți întotdeauna adevărul, dar, pentru ca prezentarea a ceea ce aveți de oferit să fie făcută într-un mod pozitiv și atractiv, este bine să aveți o strategie bine pusă la punct pentru a nu fi luat prin surprindere. În acest sens, amintim câteva aspecte importante:

1. *Culegeți orice informație despre organizația respectivă, despre noutățile din viitorul dumneavoastră sector de activitate; aceasta o puteți face citind articole din reviste de specialitate, broșuri, rapoarte, prin discuții cu oamenii care au contact cu organizația respectivă, dacă este posibil cu foști și actuali angajați.*

În acest mod veți fi mult mai pregătit să răspundeți la întrebări de genul:

Ce știți despre domeniul nostru de activitate?, Care este punctul dumneavoastră de vedere privind modul în care compania noastră ar putea deține o poziție mai bună pe piață? Ce ar trebui să facem în legătură cu problemele X,Y,Z?. De asemenea, veți putea pune întrebări oportune atunci când vi se oferă ocazia.

2. *Evitați frazele nesigure și ambigue; un limbaj nesigur încurajează un răspuns de același gen, dar dumneavoastră doriți să obțineți un rezultat bine definit. Există răspunsuri bune și răspunsuri mai puțin bune la diferite întrebări, de aceea trebuie să aveți grijă de modul în care dați răspunsul. De exemplu la întrebarea *Unde doriți să ajungeți peste cinci ani?*, un răspuns frecvent întâlnit dar mai puțin bun este: *În cinci ani doresc să ajung într-un post de conducere*. Răspunsul bun al acestei întrebări ar fi: *Obiectivul meu imediat este să obțin acest post; în decurs de cinci ani mi-aș dori să lucrez în aceeași instituție, într-un post superior, cu responsabilități corespunzătoare*. La o posibilă întrebare: *Deci nu aveți nici un fel de experiență în domeniul X ?*, în locul răspunsului *Nu, nu am experiență*, mai potrivit ar fi să spuneți: *Da, pot aprecia îngrijorarea dumneavoastră în legătură cu acest lucru, dar sunt convins că abilitățile și aptitudinile mele pot compensa lipsa de experiență, ajutându-mă să-mi îndeplinesc cu succes atribuțiile*.*

3. *Rețineți faptul că interviul nu este un interogatoriu, de aceea trebuie să puneți și dumneavoastră întrebări fără a ieși totuși din rolul interviuatului. Întrebările trebuie să fie puține (două, trei), scurte și referitoare la postul pe care doriți să-l ocupați sau referitor la ceea ce nu ați înțeles din discuțiile de pe parcursul interviului.*

4. *Îmbrăcămintea trebuie să fie discretă, potrivită pentru a atrage atenția asupra dumneavoastră și totodată să nu ofenseze. Iată câteva reguli de bază pentru o îmbrăcămintă adecvată:*

- *Îmbrăcați ceea ce vi se potrivește ca stil și culoare, nu neapărat după ultima modă;*
- *Bărbații trebuie să poarte costum închis la culoare (gri petrol, albastru, cenușiu, etc), cămașă albă sau discret colorată, cravată asortată;*
- *Femeile au libertate mai mare în alegerea culorilor, care trebuie totuși să fie conservatoare; se recomandă taioarele cu fuste (de lungime medie) și în mod obligatoriu să poarte ciorapi, indiferent de temperatura de afară; machiajul să fie discret;*
- *Pantofii trebuie să fie foarte curați și de calitate;*
- *Purtați cât mai puține bijuterii.*

Din studiile efectuate s-a ajuns la concluzia că 60% din credibilitatea vorbelor oamenilor se datorează *limbajului trupului*, lucru deloc de neglijat în cazul interviului; interviuatorii profesioniști sunt maeștri ai raporturilor interumane și vor analiza fiecare aspect al comportamentului dumneavoastră.

Trebuie să vă asigurați că prin *limbajul trupului* transmiteți indicii nonverbale pozitive. Iată câteva exemple:

- *Un zâmbet cald;*

- Înclinarea capului în momentul în care vorbește interviuatorul;
- Înclinarea trupului înainte când ascultați sau vorbiți;
- Privirea dumneavoastră și a interviuatorului să se întâlnească la un nivel superior;
- Stați cât mai afundat în scaun, rezemat de spătar; dacă veți sta pe marginea acestuia, din cauza nervozității, în momentul relaxării vă veți lăsa involuntar spre spatele acestuia, creându-se o poziție penibilă;
- Țineți picioarele încrucișate slab sau în poziția athletică (un picior se află sub scaun, doar vârful pantofului atingând podeaua, iar celălalt picior este bine sprijinit pe podea, paralel cu poziția scaunului); este o poziție foarte avantajoasă, vă face să păreți sigur pe dumneavoastră și gata de acțiune. Această poziție nu este foarte potrivită femeilor, cărora li se recomandă poziția de încrucișare slabă a picioarelor sau ținerea picioarelor apropiate cu gleznele ușor încrucișate; în nici un caz nu stați picior peste picior;
- Sprijiniți mâinile pe mânerele scaunului (dacă acesta are așa ceva) sau înlănțuiți-le în poală, sub formă de clopot; încercați să nu gesticulați în timpul interviului;
- La plecare zâmbiți (chiar dacă nu aveți o părere prea bună despre modul de desfășurare al interviului), mulțumiți interlocutorilor dumneavoastră și salutați.

9.6. Utilizarea testelor în selecția personalului

Folosirea testelor pentru selecție este o modalitate de a obține informații standardizate de la potențialii angajați. Tot ce pot face testele este să ofere informații suplimentare care să ajute în procesul de selecție. Ele nu pot înlocui interviul sau alte etape ale selecției. Utilizarea testelor ca modalitate de selecție este o metodă utilă dacă testele sunt sigure și valide.

Siguranța testului presupune ca acesta să fie consecvent în ceea ce privește variabilele testate și să ofere rezultate consistente atunci când este utilizat pentru a evalua același fenomen în două sau mai multe situații. Validitatea testului se referă la capacitatea lui de a evalua elementul pentru care a fost conceput.

Testul nu este o probă administrată oricum, oriunde și de oricine, ci un instrument înalt specializat, care implică multe condiții, în special de aplicare și interpretare. Numai personalul de specialitate are dreptul să utilizeze testele. Organizațiile pot să angajeze psihologi profesioniști, ori să aleagă câțiva angajați care să urmeze cursurile speciale de pregătire asigurate de furnizorii de teste standardizate. Procedurile trebuie respectate cu atenție pentru a se folosi teste adecvate fiecărui post - acelea care pun în evidență abilitățile și aptitudinile specifice necesare postului pentru care se face selecția. În practică se utilizează mai multe tipuri de teste:

- *Teste de abilități mentale.* Aceste teste examinează o varietate de trăsături, în funcție de caz, cum ar fi: inteligența (prin care se determină C.I. sau I.Q.), înțelegerea raționărilor spațiale, abilități numerice, raționament logic.
- *Teste de aptitudini (modele de lucru).* Numite și teste de performanță, aceste teste măsoară capacitatea „de a face” mai mult decât capacitatea „de a ști”

ceva în general, aptitudinile motorii sau verbale. Aptitudinile motorii includ folosirea diferitelor tipuri de echipamente la locul de muncă. Aptitudinile verbale includ rezolvarea problemelor și abilităților lingvistice. Testele pe modele de lucru trebuie să examineze aspectele importante ale slujbei.

- *Testarea capacității de pregătire.* Pentru meseriile în care pregătirea este absolut necesară datorită nivelului de aptitudini a solicitantului sau datorită necesității recalificării, aceste teste sunt folositoare. Primul pas al procesului este acela în care trainerul (cel care pregătește) demonstrează cum se realizează o activitate specifică. După aceea, solicitantul slujbei trebuie să îndeplinească sarcina cu ajutorul trainerului care îi arată anumite aspecte. La sfârșit se așteaptă de la candidat să realizeze sarcina independent. Trainerul monitorizează și înregistrează atât performanțele cât și erorile pentru a determina abilitatea de pregătire a solicitantului.
- *Teste de interes general (de înclinații ocupaționale).* Acestea sunt folosite pentru a măsura orientarea profesională a candidatului, fiind destinate să scoată în evidență preferințele subiecților pentru anumite categorii de ocupații. Aceste teste pot fi utilizate cu succes în activitatea de consiliere profesională.
- *Teste de personalitate.* Testele de personalitate sunt folosite pentru a măsura varietatea trăirilor (inclusiv agresivitatea), comportamentul, respectul de sine. Aceste teste sunt greu de validat pentru multe posturi și de aceea ele trebuie să fie folosite cu mare precauție.
- *Teste psihologice controversate (Testul de onestitate, testarea grafologică, etc.).* Unele tipuri de teste folosite în procesul de selecție cum ar fi testele de onestitate și testarea grafologică, sunt deosebit de controversate, generând nemulțumiri.
- *Testele de onestitate.* În dorința de a identifica angajatul predispus la furt, organizațiile pot face un test de onestitate ca instrument de selecție. În SUA, până în anul 1988, cea mai folosită metodă consta în utilizarea detectorului de minciuni. El măsoară respirația unui individ, presiunea sângelui și transpirația în timpul în care acesta răspunde la diferite întrebări. Schimbările față de linia de bază a oricărui indicator poate însemna că persoana minte. Din anul 1988, noua legislație nu mai permite folosirea detectorului de minciuni ca mijloc de selecție. Modalitatea cea mai obișnuită de a testa onestitatea este un test scris. În general este foarte dificil pentru hoți să simuleze onestitatea, de aceea, testele de onestitate pot fi predictorii foarte buni pentru solicitanții cu înclinații spre furt. Totuși, aceste teste nu pot garanta că potențialii angajați se vor comporta conform celor declarate.
- *Testarea grafologică.* Aceasta presupune analiza scrisului unei persoane pentru a vedea caracteristicile de personalitate ale acesteia. Obiecțiunea majoră este faptul că rezultatele depind într-o măsură foarte mare de grafolog. Se apreciază că analiza grafologică poate fi folosită ca probă în justiție, dar în mai mică măsură ca predictor al personalității. Ea poate constitui doar o sursă adițională de informare asupra candidatului și mai puțin un procedeu de selecție.

MODULUL 10

EVALUAREA PERFORMANTELOR PROFESIONALE

Evaluarea performanțelor profesionale constituie o problemă delicată în managementul organizației. Dacă este vorba de formare, salarizare sau promovare, toate aceste operații au loc numai în urma unei evaluări. Scopul evaluării este să ajute la luarea deciziilor care afectează indivizii, decizii care trebuie să aibă un fundament obiectiv și corect. Necesitatea acestei activități este dictată de: exprimarea și dimensionarea obiectivelor, stabilirea abaterilor față de obiectivele stabilite și efectuarea corecțiilor necesare, determinarea direcțiilor și modalităților de perfecționare a personalului, micșorarea riscurilor provocate de menținerea și promovarea unor persoane incompetente, o mai bună repartizare a salariaților pe posturile de muncă, o salarizare echitabilă, o creștere a capacității concurențiale a organizației. Toate acestea sunt funcții explicite ale evaluării performanțelor, dar există de asemenea, și motive implicite. Evaluarea este o activitate prin care are loc motivarea angajaților, menține contactele personale, recunoaște munca de calitate și promovează o anumită imagine asupra evaluatului. Cunoașterea performanțelor realizate înseamnă o înțelegere reală a modului în care sunt îndeplinite sarcinile, a randamentului dat la locul de muncă. Cunoașterea performanțelor oferă celui evaluat încredere în propriile forțe, constituind și un factor mobilizator, generator al unei atitudini pozitive față de muncă.

Obiective

- Înțelegerea necesității activității de evaluare a performanțelor;
- Descrierea obiectivelor evaluării;
- Identificarea problemelor de evaluare a performanțelor;
- Particularitățile evaluării performanțelor
- Însușirea metodelor și tehnicilor de evaluare;
- Operaționalizarea managementului prin obiective.

10.1. De ce măsurăm performanțele?

Când vorbim despre performanțe, de obicei ne gândim la efectul unei acțiuni ce depășește nivelul comun și tinde spre limite înalte care se pot constitui chiar în recorduri. Obținerea de performanțe constituie mobilul existenței organizațiilor și

motivul întregii activități a resurselor umane deoarece indică nivelul la care se ridică realizările individuale sau colective într-un domeniu specific.

Performanța este, în același timp, un rezultat al funcționării organizației. Evaluarea acesteia constituie o parte importantă a funcției manageriale de control, oferind posibilitatea comparării rezultatelor obținute cu standardele impuse. Esențial este ca evaluarea să surprindă atât aspectele cantitative (măsura în care s-au realizat sarcinile), cât și cele calitative (ce pun în evidență dificultatea sarcinilor rezolvate, modalitatea de rezolvare, etc.)

În spațiul organizațional, resursele umane sunt confruntate cu cei doi poli ai performanței: succesul și eșecul profesional. Eșecul profesional apare atunci când rezultatele muncii obținute de o persoană sunt insuficiente în raport cu normele organizației. Apariția acestuia poate fi pusă pe seama unor combinații diverse care pot apărea între variabilele individuale, ce caracterizează persoana și variabilele situaționale referitoare la mediul de muncă (H. D. Pitariu, 1994). Sintetic, aceste variabile sunt prezentate în tabelul 10.1.

Evaluarea performanțelor poate fi înțeleasă ca o activitate complexă ce cuprinde un ansamblu de procese prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra componentelor unui sistem supus evaluării. Astfel, pot fi evaluate performanțele generale ale organizației, performanțele unei subdiviziuni organizatorice sau performanțele resurselor umane.

Tabel 10.1.

VARIABLE INDIVIDUALE	VARIABLE SITUAȚIONALE
Aptitudini	Metodele de muncă
Sisteme de valori	Echipamentul de muncă
Calități fizice	Amenajarea locului de muncă
Interese și motivații	Mediul fizic al muncii
Vârsta și sexul	Politica întreprinderii
Pregătirea profesională	Sistemul de pregătire profesională
Experiența	Sistemul de salarizare
Orizontul cultural	Mediul social al muncii

Practic, evaluarea devine un instrument de control prin care sunt direcționate resursele umane și organizațiile în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. În general, conceptul de evaluare presupune și alte elemente suplimentare (R. Mathis, Y. Jakson, 1991):

- este o operațiune periodică scrisă; evaluarea se repetă la anumite intervale de timp. Fiind sub formă scrisă, ea constituie o formă de angajament atât pentru evaluator cât și pentru cel evaluat;
- este un bilanț al muncii depuse, evaluarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de șeful ierarhic;
- permite o evaluare a șanselor viitoare;
- presupune discuții cu personalul; evaluarea oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor repere cuprinse în formularul de evaluare.

Managementul procedează periodic la evaluarea tuturor variabilelor menționate deoarece această activitate oferă informații pentru (D. Catană, 1998):

- elaborarea deciziilor de promovare, transfer sau eliberare din muncă a personalului;
- cunoașterea de către membrii organizației a modului în care li se percep forțele și slăbiciunile de către conducerea organizației;
- stabilirea contribuției individuale și a grupului la realizarea scopurilor organizației;
- elaborarea deciziilor de recompensare a activității depuse;
- stabilirea criteriilor de evaluare a deciziilor de selecție și de plasare a personalului,
- depistarea nevoilor de instruire și perfecționare la nivelul indivizilor și a grupurilor din cadrul organizației;
- elaborarea criteriilor de apreciere a eficienței și succesului deciziilor de perfecționare profesională și dezvoltare a personalului;
- elaborarea planificării resurselor umane.

În general, evaluarea performanțelor respectă principiul ierarhiei, în sensul că performanța individului va fi măsurată de către superiorul său direct, performanțele unei subdiviziuni de către nivelul ierarhic următor, iar performanța organizației de către managementul de vârf.

Responsabilii în domeniul evaluării pot să fie și diferiți. Managerul poate evalua subalternii, subordonatul poate evalua managerul, evaluarea se poate realiza de către colegi, de către un evaluator extern și, nu în ultimul rând, poate fi practică autoevaluarea.

Indiferent de nivelul ierarhic care efectuează evaluarea, menționăm câteva cerințe esențiale care trebuie respectate în vederea asigurării unei evaluări riguroase:

- personalul care face evaluarea trebuie să fie temeinic instruit, să posede capacitatea de a interpreta cu atenție și finețe performanțele salariaților și de a propune măsurile constructive care se impun;
- criteriile de evaluare trebuie diferențiate în funcție de natura postului deținut, de potențialul organizației și de obiectivele sale;
- pentru personalul care ocupă posturi identice sau efectuează activități similare se vor utiliza aceleași criterii și modalități de evaluare;
- evaluarea se va efectua pe o perioadă suficient de lungă pentru a fi edificatoare;
- vor fi utilizate numai informații certe, verificabile, pentru a elimina orice suspiciuni care pot apărea în cazul evaluării pe baza unor informații îndoielnice, nesigure;
- întotdeauna evaluarea se va încheia cu prezentarea rezultatelor persoanei în cauză, comunicarea fiind însoțită și de recomandările necesare pentru îmbunătățirea performanțelor.

Ultimul dintre aspectele menționate asigură *feed-backul performanței*, un proces informațional prin care individul este ajutat să cunoască ceea ce ar trebui să facă pentru a realiza performanțe mai bune în viitor.

Feed-backul performanței cunoaște două stadii: cel al interviului din timpul evaluării, în care evaluatorul îl face conștient pe cel evaluat de ceea ce a greșit sau a realizat incorect în activitatea desfășurată, și cel al specificării soluțiilor prin care individul să-și amelioreze performanțele.

Dacă în primul stadiu, individul ar trebui să înțeleagă cum s-a ajuns la un anumit rezultat al evaluării și după ce criterii, în al doilea stadiu trebuie explicitate metodele, tehnicile și, eventual, programul de formare necesar pentru îmbunătățirea performanțelor. Discutarea problemelor cu persoana evaluată poate părea dificilă din punct de vedere comunicațional, însă dacă nu sunt reliefate punctele slabe, angajatul nu va fi niciodată conștient că are slăbiciuni și nu-și va schimba comportamentul.

De altfel, în ultimii ani se vorbește de un adevărat curent de gândire în legătură cu rezultatele muncii - *managementul performanței*. Potrivit inițiatorilor acestui curent, în aprecierea performanțelor este necesară nu numai măsurarea rezultatelor, ci și analiza comportamentului care a condus la aceste rezultate.

Un asemenea punct de vedere depășește optica reduționistă aplicată până mai ieri, a aprecierii pe termen scurt a rezultatelor. Managementul performanțelor realizează un diagnostic al punctelor forte și slabe, respectiv găsirea soluțiilor de îmbunătățire a rezultatelor în viitor. Evaluarea performanțelor devine astfel, o activitate permanentă ce oferă angajaților posibilitatea de a-și mărturisi aspirațiile și greutățile ivite la locul de muncă, detensionând relațiile conflictuale care pot apărea odată cu desfășurarea acestei activități.

10.2. Probleme ale evaluării performanțelor

Evaluatorul, tehnicile de evaluare și persoana evaluată, principalele elemente ale sistemului de evaluare, ridică importante probleme în activitatea de apreciere.

Evaluatorul ocupă un loc central deoarece anumite particularități ale acestuia se pot constitui în surse care afectează procesul de evaluare. Sexul, vârsta, nivelul educațional au constituit obiectul a numeroase studii care au pus în evidență influența potențială pe care o au asupra aprecierii performanțelor. Așa cum arată Horia D. Pitariu, un individ care posedă capacitatea de a percepe comportamentul într-o manieră multidimensională este capabil de o activitate mai diferențiată de emitere a unor judecăți de valoare.

De asemenea, evaluatorii cu o experiență profesională mai ridicată sunt mai fideli decât în cazul lipsei de experiență, lucru dictat de o logică simplă: o experiență mai mare înseamnă o cunoaștere mai apropiată a cerințelor profesionale ale unui loc de muncă, dar și a celui care îl ocupă. Întotdeauna se pretinde ca evaluatorul să cunoască foarte bine persoana evaluată și exigențele muncii pe care aceasta o desfășoară.

Evaluatul desfășoară în fața evaluatorului un evantai de date demografice, psihologice și profesionale. Și în acest caz, vârsta, sexul, nivelul educațional vor fi luate în considerare, deși factorii profesionali se vor afla în centrul atenției, fiind variabilele asupra cărora se execută evaluarea. În general, s-a constatat că sunt mult

mai corect apreciate comportamentele de muncă favorabile (bunii profesioniști) decât cele nefavorabile (persoanele cu performanțe îndoielnice).

Observațiile efectuate de specialiști arată că angajații performanți sunt notați cu note mai mari în grupe de muncă cu o proporție mare de muncitori neperformanți. Invers se petrec lucrurile cu angajații neperformanți aflați în grupe de muncă cu o proporție mare de muncitori performanți, cei neperformanți fiind notați mult mai slab. Am menționat aceste observații asupra părților implicate, pentru a sublinia faptul că activitatea de evaluare trebuie să se desfășoare cu mare prudență și cu mult simț de răspundere.

O altă chestiune ce ridică probleme în evaluare se referă la *frecvența aprecierilor*. Multe sisteme de evaluare sunt construite în jurul unei evaluări anuale. Excepție fac acele persoane proaspăt numite sau promovate pe un post, cazuri în care evaluarea va avea loc la intervale mai scurte, în timpul unei perioade de probă, pentru a împiedica înmulțirea problemelor. Deși este preferabilă lipsei unui sistem de evaluare, aprecierea anuală oferă două mari dezavantaje: angajații își intensifică efortul de a obține performanțe înainte de momentul efectuării evaluărilor, iar evaluarea se poate transforma într-un ritual, al cărui obiectiv se va pierde în timp.

Valabilitatea unui sistem de evaluare este știrbită mai ales atunci când se constată **erori** cum ar fi: stereotipia, efectul difuziei, prima impresie, strictețea sau indulgența evaluatorului, prejudecăți sau preferințe personale. Oricum, în practică problemele care apar pe parcursul evaluării sunt diverse deoarece:

- vor exista întotdeauna elemente subiective, oricât am încerca să le reducem;
- evaluarea necesită mult timp atunci când este înfăptuită într-o manieră adecvată;
- evenimentele recente sunt mai ușor de amintit decât cele din trecutul îndepărtat, ceea ce poate eclipsa performanța anterioară;
- în ierarhizări, există tendința de a se efectua notări centrale și nu la extreme;
- managerii s-ar putea concentra disproporționat pe punctele slabe;
- exprimările folosite în comunicarea rezultatelor pot lăsa loc de interpretări;
- rezultatele evaluărilor pot fi distorsionate din considerente diverse – pentru a menține echipa, pentru a justifica unele decizii salariale, pentru a păstra personalul cheie, pentru a scăpa de cel nedorit, etc.

O practică des întâlnită în ultimii ani în organizațiile românești a fost evaluarea performanțelor în scopul disponibilizării de personal, practică ce a transformat activitatea de apreciere într-un instrument de amenințare a siguranței angajatului. Un asemenea sistem de evaluare are toate șansele să dea greș deoarece constituie o evaluare momentană, irelevantă de cele mai multe ori, folosită în detrimentul dezvoltării resurselor umane. Așadar, există multe lucruri de îndreptat pentru ca evaluarea să nu se transforme într-o activitate arbitrară, desfășurată în funcție de interese obscure.

10.3. Tehnici de evaluare a performanțelor

Odată ce am stabilit că evaluarea performanțelor este deosebit de necesară, următorul pas îl constituie modul concret în care se va realiza aprecierea. Putem copia practicile întâlnite în alte organizații sau putem concepe acele tehnici de evaluare care sunt cele mai potrivite în funcție de următoarele condiții: caracteristicile specifice organizației și domeniului ei de activitate, caracteristicile persoanei evaluate, dimensiunile relevante ale performanței și scopurile specifice urmărite la nivel individual, departamental și organizațional.

Tehnicile de evaluare practicate cu succes sunt: fișa de apreciere, scala grafică de evaluare, sistemul de comparare, tehnica incidentelor critice, scala comportamentului așteptat, scala comportamentului observat și centrul de evaluare.

Fișa de apreciere realizează o evaluare a performanțelor în funcție de responsabilitățile pe care le dețin persoanele în organizații și nu în comparație cu cerințele de post. Fișele se întocmesc de către șefii ierarhici, iar conținutul acestora trebuie cunoscut de toți angajații. Ca exemplu de fișă de apreciere, prezentăm indicatorii de performanță pentru evaluarea personalului didactic din învățământul superior, așa cum au fost elaborate prin Normele Metodologice publicate în *Monitorul Oficial* nr. 141/2000. Ponderea fiecărui criteriu este stabilită de conducerea de vârf a instituției (senatul), iar suma ponderilor criteriilor de evaluare va fi de 100%. Normele metodologice arată că senatele universităților pot introduce și alte criterii de evaluare care susțin politica de dezvoltare instituțională și întăresc competitivitatea instituției.

Nr. crt.	Criteriul de evaluare (%)	Indicatorii de performanță	Nr. de puncte (0-5)
1.	Elaborarea de materiale didactice	1. Introducerea unor cursuri noi, pe direcții neelaborate anterior 2. Cursuri universitare proprii, cu înalt grad de originalitate 3. Suporturi de studiu pentru seminarii (antologii, companioane, culegeri tematice), laboratoare, proiecte 4. Manuale și alte materiale pentru învățământul preuniversitar	
2.	Cercetare științifică	1. Cărți, monografii, tratate publicate în edituri recunoscute 2. Studii publicate în reviste de specialitate, cu referenți și colective editoriale 3. Conferințe/lucrări de sinteză prezentate la manifestări științifice recunoscute 4. Lucrări publicate în volumele unor conferințe naționale și/sau internaționale cu referenți și comitet de program 5. Brevete omologate, produse aplicate 6. Premii științifice, acordate pe lucrări 7. Granturi câștigate prin competiție 8. Contracte de cercetare științifică 9. Rapoarte de cercetare științifică	
3.	Recunoaștere națională și internațională	1. Profesor invitat pentru prelegeri la universități de prestigiu 2. Membru în academii de știință și artă 3. Membru în societăți științifice și profesionale 4. Membru în comisii de doctorat 5. Membru în colective de redacție ale unor reviste recunoscute 6. Membru în comitete internaționale de program	

		7. Membru în echipe de expertizare/evaluare a cercetării științifice 8. Membru în echipe de expertizare/evaluare a procesului educațional 9. Membru în consilii naționale de specialitate 10. Organizator de manifestări științifice internaționale și/sau naționale 11. Referent științific/expert național și internațional	
4.	Activitate cu studenții	1. Evaluarea cadrelor didactice de către studenți (comunicare, aprecierea cursului/seminarului/proiectului, aprecierea metodei de lucru, claritatea expunerii, etc.) 2. Conducerea unor cercuri științifice studențești 3. Numărul de studenți înscriși la cursurile și seminariile aferente postului de bază	
5.	Activitate în comunitatea academică	1. Numărul de lucrări de absolvire, licență (diplomă), disertație, doctorat conduse 2. Participarea la sesiuni științifice, simpozioane, mese rotunde, organizate de instituția de învățământ superior	

Pentru unitățile economice este recomandat formularul de evaluare a performanțelor care este redat în continuare.

Unitatea _____	
Departamentul de Resurse Umane	
FORMULAR DE EVALUARE A PERFORMANTELOR	
Numele _____	Departament _____ Data _____
Numele și prenumele șefului ierarhic _____	

I. Experiența trecută:

Denumirea postului	Modul de ocupare a postului	Manager	Perioada
1.			
2.			
3.			

II. Performanța prezentă:

Scurtă descriere a poziției prezente:

Nivelul performanței realizate:

Denumirea criteriilor	Nivelul performanței (5- foarte bine, 4 – bine, 3 – mediu, 2 – slab, 1 – foarte slab)
I. Rezultate	

<i>Operațiuni:</i> nivelul de performanță a rezultatelor în aria proprie de responsabilitate <i>Costuri:</i> eficiență în controlul costurilor <i>Siguranță:</i> eficacitate și siguranță în îndeplinirea responsabilităților Total	
II. Cunoștințe <i>De bază:</i> cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților primare <i>Înrudite:</i> cunoștințe în alte domenii, care sunt utile pentru obținerea performanței <i>Spiritul practic:</i> capacitatea de aplicare a cunoștințelor și de exercitare a responsabilităților Total	
III. Soluționarea problemelor <i>Recunoaștere:</i> abilitatea de a „vedea” problemele și condițiile favorabile de soluționare <i>Analiză:</i> abilitatea de a evalua influența factorilor <i>Judecată:</i> calitatea recomandărilor și a soluțiilor <i>Creativitate:</i> originalitatea gândirii în îndeplinirea responsabilităților proprii Total	
IV. Relațiile cu oamenii <i>Cu subordonații:</i> eficacitate în selectarea, antrenarea și motivarea subordonaților <i>Cu alte persoane din organizație:</i> colaborarea <i>Cu persoane din exterior:</i> eficacitate în reprezentarea organizației în relațiile cu alții Total	
V. Modul de administrare <i>Planificare:</i> capacitatea de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor și elaborare a programelor <i>Comunicare:</i> capacitatea de transmitere a informațiilor (oral și în scris) <i>Execuție:</i> eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, măsurarea rezultatelor și luarea măsurilor active <i>Organizare:</i> eficacitate în distribuirea muncii și în delegarea responsabilităților Total	
RATA PERFORMANȚEI TOTALE	

Acțiuni necesare pentru îmbunătățirea performanțelor actuale:

Denumirea acțiunilor	Acțiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

III. Responsabilitățile viitoare:

Următorul post posibil _____

Modul de ocupare a postului _____

Data probabilă la care ar putea ocupa acest post _____

Experiența, calificarea și condițiile necesare ocupării următorului post:

Experiența, calificarea și condițiile necesare ocupării următorului post	Gradul de îndeplinire		
	Da (2)	Parțial (1)	Nu (0)
1.	2	1	0
2.	2	1	0
3.	2	1	0
4.	2	1	0
5.	2	1	0

Acțiuni ce vor fi întreprinse pentru pregătirea persoanei în vederea promovării pe postul următor:

Denumirea acțiunilor	Acțiunile ce vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

Acest plan a fost discutat cu cel în cauză? (încercuiți)		DA	NU
Dacă DA, de către cine? _____		Când? _____	
Angajatul este/va fi pregătit pentru promovare (încercuiți):			
1. Acum	2. Peste 3-6 luni	3. Peste 6-12 luni	4. Peste 1-2 ani

Scala grafică este probabil cea mai populară modalitate de apreciere a performanțelor resurselor umane. În esență, sarcina celui care face evaluarea este să estimeze gradul în care un individ posedă sau nu o calitate. Aspectele vizate pot fi: cantitatea muncii, calitatea muncii, organizarea muncii, disciplina, etc.

Tehnica oferă posibilitatea de a identifica aspectele pozitive și cele negative în performanțele obținute de către angajați. Scala, în variantă simplă, utilizează o matrice care conține pe verticală criteriile de evaluare, iar pe orizontală nivelurile de apreciere a performanței. Evaluatorul va marca pe segmentul de dreaptă ce cuprinde cuantificările, poziția unde consideră că se încadrează cel mai bine angajatul.

	Necorespunzătoare										Excelent
Cunoștințe profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Volumul de muncă depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	Slab			Sub medie			Mediu			Peste medie			Excelent		
Cunoștințe profesionale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Volumul de muncă depus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Calitatea muncii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

Scala grafică de evaluare cu pași multipli oferă spre deosebire de varianta simplă, o detaliere mai mare a nivelurilor de performanță. Acest tip de scală este larg aplicat în întocmirea fișelor anuale de apreciere. Evaluatorul compară itemii utilizați de scală sub forma unor comportamente descriptive, cu manifestările observate la persoana evaluată.

Dimensiuni evaluate	Niveluri de performanță				
Calitatea muncii	Totdeauna superioară ☐	Uneori superioară ☐	Totdeauna satisfăcătoare ☐	De obicei acceptabilă ☐	Totdeauna nesatisfăcător ☐
Cantitatea muncii	Depășește totdeauna norma ☐	Frecvent depășește norma ☐	Realizări normale ☐	Frecvent sub normă ☐	Totdeauna sub normă ☐

În tabelul 10.2 prezentăm o scală grafică de evaluare în variantă detaliată, adaptată după un model propus de J. M. Ivancevich și W. F. Glueck:

Tabel 10.2.

Numele _____ Departament _____ Data _____
Exceptional Bun Satisfăcător Corect Nesatisfăcător
Cantitatea muncii Volum acceptabil de muncă în condiții normale Comentarii:
Calitatea muncii Perfecțiunea, dexteritatea și precizia în muncă Comentarii:
Cunoașterea muncii Înțelegerea clară a faptelor sau a factorilor specifici muncii Comentarii:
Calități personale Personalitate, înfățișare, sociabilitate, leadership, integritate Comentarii:

Cooperare Abilități și dorința de a muncii cu asociații, supervizorii și subordonații pentru realizarea obiectivelor Comentarii:
Încrederea Conștiincios, cinstit, disciplinat, persoană de nădejde, de ajutor la nevoie Comentarii:
Inițiativa Seriozitate, aflat în căutare de responsabilități, fără teamă Comentarii:

Sistemul de comparare este deosebit de util deoarece are meritul de a elimina tendințele de evaluare a întregului personal în categoria bună sau satisfăcătoare. În timp ce scala de evaluare privește fiecare persoană în parte, sistemul de comparare operează cu grupuri de muncă. Rezultatele constă în ierarhizarea membrilor grupului de la cel mai eficient la cel mai slab, fiecare primind un rang: 1 – cel mai bun, următorul rangul 2 și așa mai departe, evaluatorul fiind obligat să încadreze fiecare membru al grupului într-o anumită categorie. Compararea se poate realiza fie pe întregul grup, fie pe perechi (prin compararea persoanelor două câte două). Ultima variantă oferă un număr de combinații de

$n(n-1)/2$, unde n este numărul membrilor grupului.

În această categorie a tehnicilor de comparare poate fi inclusă și **distribuția forțată**, procedură care în urma comparațiilor va încadra persoanele evaluate în anumite calificative, la intervale egale, conform curbei lui Gauss. De exemplu, dacă numărul subiecților este 60, curba poate fi împărțită în clase proporționale de 10% foarte bun, 20% bun, 40% mediu, 20% slab, 10% foarte slab, conform tabelului 10.3.

Tabel 10.3.

Numărul de subiecți	Calificative de performanță				
	Foarte slab	Slab	Mediu	Bun	Foarte bun
60	6	12	24	12	6

Distribuția forțată necesită o cunoaștere foarte bună a întregului grup de muncă ce urmează a fi evaluat, impune o clarificare detaliată a fiecărui calificativ utilizat, iar în operația de apreciere se va pleca de la extreme (foarte bun și foarte slab) spre mijloc (calificativul mediu).

Tehnica incidentelor critice se aplică pentru a diferenția comportamentele eficiente și ineficiente în muncă. Evaluatorii înregistrează periodic incidentele de comportament care influențează performanțele angajatului. Punerea în practică a

acestei tehnici înseamnă parcurgerea a trei etape: colectarea incidentelor critice, scalarea și clasificarea acestora și construirea listei de comportamente.

Un exemplu de incident critic bun pentru un vânzător într-un magazin de produse alimentare poate fi următorul:

25 mai – Mircea Popescu este politicos în relațiile cu clienții, prompt în servire, interesat de rezolvarea problemelor, răspunde imediat la solicitările consumatorilor și are răbdare în fața plângerilor făcute de aceștia.

Pe de altă parte un incident critic negativ poate arăta astfel:

12 august – Mircea Popescu este agresiv, a refuzat pe un ton iritat să dea informații unui client, a acordat cu mare întârziere documentele necesare pentru furnizarea unui volum important de marfă, atitudine care a adus prejudicii imaginii firmei.

Evaluarea finală a performanțelor prin incidentele critice se realizează în urma unui interviu care se desfășoară pe baza discutării incidentelor consemnate de evaluator. Dezavantajul metodei este că necesită un timp îndelungat pentru a consemna incidentele critice care vor permite evaluarea, nu face posibile comparații între persoane, iar aprecierea unui comportament drept semnificativ este diferită de la evaluator la evaluator. Cu toate acestea, în organizațiile din occident, metoda este des utilizată în aprecierea conducătorilor de departamente având ca scop studierea potențialului individului și planificarea carierei sale.

Scala comportamentului așteptat este mai puțin întâlnită în practică deoarece elaborarea sa este destul de dificilă; în final însă, oferă mari satisfacții. Evaluatorul dispune de o listă a comportamentelor din care trebuie să le selecteze pe acelea care consideră că sunt potrivite persoanei evaluate. Evaluarea se rezumă la o simplă consemnare a unui comportament și nu oferă posibilitatea unor judecăți asupra performanțelor sau caracteristicilor angajatului. Oferim ca exemplu, maniera în care un inginer răspunde la solicitările profesionale la locul de muncă (H. D. Pitariu, 1994):

Calificativ	Numele inginerului
9	- Este receptiv față de orice solicitare nouă, văzând în ea un mijloc de îmbogățire a experienței profesionale
8	
7	- La solicitările pe linie profesională te poți aștepta să dea dovadă de solitudine și responsabilitate
6	
5	- Te poți aștepta la participarea vis-à-vis de solicitările profesionale numai din obligație și atunci face numai strictul necesar
4	
3	- Este mereu nemulțumit că tocmai lui i se cere să participe la diverse acțiuni profesionale
2	

Scala comportamentului observat este asemănătoare incidentelor critice și identifică o serie de comportamente legate de muncă. Pentru a obține calificativul final, evaluatorul va încerca cifra care i se pare cea mai potrivită, iar apoi va însuma notele acordate. În tabelul 10.4 sunt surprinse câteva comportamente legate de abilitățile de comunicare pentru conducătorul unui departament economic.

Tabel 10.4.

Întrerupe interlocutorul deseori în timpul conversației						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Creează sentimentul unei discuții inutile și total dezinteresante						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Se agită în permanență, creioanele, hârtia sunt mai importante decât dialogul						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Distrage mereu atenția cu întrebări și comentarii						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Încearcă să combată întotdeauna						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna
Impune ca toți să fie de acord cu el						
Aproape niciodată	5	4	3	2	1	Aproape întotdeauna

Scorul maxim ce poate fi obținut este de 30 (6 X 5), iar cel minim este de 6 (6 X 1). Distribuirea persoanelor evaluate în funcție de scorurile obținute se poate face după cum urmează: 6-10 abilități sub cele adecvate; 11-15 abilități adecvate; 16-20 pe deplin adecvat; 21-25 excelent, iar 26-30 abilități superioare de comunicare.

Centrul de evaluare utilizează un complex de tehnici de apreciere pe o perioadă mai îndelungată (3-5 zile). Membrii grupului de evaluare consemnează pe baza unui ghid special elaborat, observațiile asupra comportamentului persoanelor evaluate. Centrul de evaluare este utilizat aproape în exclusivitate pentru aprecierea managerilor. Aceștia sunt puși să rezolve anumite probleme prin intermediul jocurilor manageriale, testelor psihologice, discuțiilor de grup și dezbaterilor de cazuri. Evaluatorii vor întocmi în final, rapoarte cu privire la o serie de dimensiuni ale comportamentului managerial: leadershipul, organizarea și planificarea, modul de luare a deciziilor, comunicarea, aptitudinile de analiză și sinteză, utilizarea delegării de autoritate, coordonarea și controlul acțiunilor, etc.

La fel ca orice altă tehnică de evaluare și aceasta prezintă unele limite date de mediul stresant care se creează prin observarea pas cu pas a acțiunilor desfășurate de manageri. În tabelul 10.5 prezentăm un posibil program al unui centru de evaluare.

Tabel 10.5.

	Miercuri	Joi	Vineri
Ora 9-11	<i>Teste psihologice</i>	<i>Studii de caz</i>	<i>Exerciții de elaborare a deciziei</i>
Ora 12-14	<i>Jocuri manageriale</i>	<i>Interpretare de roluri</i>	<i>Exerciții de rezolvare a unor probleme de grup</i>
Ora 15-17	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Interviu cu evaluatorii</i>	<i>Rezumat al evaluatorilor</i>

10.4. Alte modalități de evaluare a performanțelor

Procedeele de evaluare utilizate în practica managerială sunt extrem de diversificate, de multe ori nefiind luată în considerare relația ierarhică stabilită în organizație. Totuși, evaluarea performanțelor poate fi realizată atât de subordonați, cât și de persoanele aflate pe posturi echivalente sau la același nivel ierarhic. Înainte de toate, autoevaluarea angajaților poate constitui un instrument de autodepășire, de identificare prin efort propriu a soluțiilor de îmbunătățire a performanțelor.

Autoevaluarea realizează o evaluare a performanțelor pe ideea că individul este cel mai bun judecător al propriilor sale performanțe. Metoda constituie o importantă sursă suplimentară de informații. Ea permite autoeducarea personalului, stimularea eforturilor de autodepășire și căutarea acelor căi care pot îmbunătăți potențialul de ocupare a unui post ierarhic superior în structura organizației. Angajații pot aprecia într-o manieră fidelă implicarea lor în organizație și, uneori, sunt mai dispuși să se critice singuri decât să fie criticați de alții. Totuși, măsura în care ei sunt capabili să-și asimileze criticile trebuie apreciată cu mare discernământ mai ales când se constată că angajații sunt criticii lor cei mai severi (W. D. Rees, 1991).

Practic, personalul își descoperă punctele forte și cele slabe. Punctele forte sunt capacități pe care le dețin la un nivel superior în comparație cu alte persoane, având un avantaj în fața acestora. Punctele slabe sunt considerate elemente pe care angajații le dețin la un nivel de performanțe inferior persoanelor similare. Pentru autoevaluarea performanțelor, J. D. Drake (1982) propune următorul chestionar:

Unitatea_____
Numele și prenumele_____
CHESTIONAR DE AUTOEVALUARE
1. Ce credeți care dintre trăsăturile caracteristice v-au ajutat să progresați până aici?
2. Care sunt slăbiciunile și punctele dvs. forte?
3. Care credeți că sunt câteva dintre calitățile dvs.?
4. Care trăsături ați dori să le îmbunătățiți?
5. Care credeți că sunt câțiva dintre factorii motivatori pentru dvs.?

6. Care sunt felurile de acțiuni pe care le faceți cu cea mai mare încredere în performanța dvs.?
7. Car cele pe care le faceți cu mai puțină încredere?
8. Care sunt câteva din lucrurile pe care le faceți sau v-ați gândit să le faceți, care să conducă la autodezvoltarea dvs.?
9. În ce fel credeți că ați progresat cel mai mult în ultimii 2-3 ani?
10. Descrieți un obstacol dificil pe care ați fost nevoit să îl depășiți. Cum ați procedat? În ce fel această experiență v-a influențat personalitatea?
11. Cum v-ați autodescrie ca persoană?
12. Dacă v-ați trăi viața din nou, ce ați face altfel?
13. Care credeți că sunt caracteristicile cele mai importante și abilitățile pe care trebuie să le aibă o persoană pentru a avea succes ca manager? Cum v-ați aprecia dvs. la aceste capitole?
14. Vă considerați un om cu inițiativă? Dacă da, explicați de ce?
15. Ce lucruri care vi s-au cerut să le faceți vi s-au părut cel mai dificil de făcut?
16. Care credeți că este cea mai importantă realizare a dvs. până în prezent? De ce?
17. Ce lucruri v-au dat satisfacția cea mai mare?
18. Ce lucruri v-au frustrat în cea mai mare măsură? Cum le faceți față de obicei?

Evaluarea de către cei egali propune evaluarea performanțelor de către proprii colegi aflați pe posturi egale din punct de vedere ierarhic. Deoarece relațiile viitoare de muncă se pot deteriora substanțial, această metodă este aplicată doar pentru completarea informațiilor culese prin intermediul celorlalte modalități prezentate. Avantajele metodei constă în posibilitatea găsirii unor explicații pentru aprecierile diferite care pot apărea pe parcursul evaluării. Așa cum arată Petre Burloiu (1997), evaluările făcute de către cei egali sunt mai stabile în timp, pot să atingă mai multe dimensiuni ale performanței, sunt mai propice pentru a distinge *efortul* de *performanță* și se axează mai mult pe abilități legate de sarcină. Astfel de evaluări pot fi deosebit de utile atunci când diverse obstacole împiedică evaluatorul să identifice o performanță sau non-performanță a angajaților, ceea ce pentru un egal nu prezintă nici o problemă. La fel ca și autoevaluarea, aprecierea făcută de egali poate fi o sursă pentru dezvoltarea competențelor personalului.

Evaluarea efectuată de către subordonați oferă informații valoroase privind personalitatea, creativitatea, raționalitatea, încrederea în sine a managerilor sau modul în care aceștia își îndeplinesc principalele atribuții privind planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul activităților organizației. Practicarea acestei metode încurajează o mai mare atenție a managerilor vis-a-vis de relațiile cu subalternii. Aceștia însă pot utiliza unele erori intenționate de apreciere, în sensul supraevaluării sau subevaluării managerilor.

Motivele de supraapreciere a șefului ierarhic pot fi obținerea unei creșteri a salariului, prevenirea unor repercusiuni nedorite, evitarea unor discuții neplăcute, în timp ce notarea micșorată în evaluare poate fi cauzată de dorința de a șoca managerul, de a-i da o lecție acestuia, de a-l îndepărta de la conducere. Această modalitate de evaluare va fi utilizată doar în condițiile existenței unei comunicări deschise și oneste între manageri și subordonați, atunci când încrederea este o trăsătură caracteristică relațiilor dintre cele două părți. Ca modalitate practică de evaluare, prezentăm câteva

criterii ce pot fi utilizate cu ușurință în orice tip de organizație (R. Mathis și colab., 1997):

Denumirea organizației _____
 Numele și prenumele șefului ierarhic _____
 Data _____

FORMULAR DE APRECIERE A ȘEFULUI IERARHIC

Îmi dă informațiile, cunoștințele și echipamentul de care am nevoie pentru a-mi face meseria

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Creează un climat favorabil comunicării

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Este foarte clar în tot ceea ce îmi cere să fac

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Recunoaște în mod public meritele salariaților

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Îmi ascultă opiniile înainte de a lua o decizie ce afectează sfera mea de activitate

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Atunci când i-o cer, mă ajută să rezolv problemele din sfera mea de activitate

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Ne încurajează să lucrăm ca o echipă

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Mă informează permanent despre stadiul evoluției domeniului meu de activitate

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Ne arată și ne face să înțelegem obiectivele și orientarea strategică a organizației în care lucrăm

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Îmi oferă condiții favorabile pentru dezvoltarea mea pe acest post

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Mă încurajează să pun întrebări

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Pune întrebări pentru a se convinge că am înțeles

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Încurajează un climat bazat pe încredere și respect reciproc

Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Depune efort pentru identificarea și înlăturarea barierelor care reduc eficiența
 Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Asigură urmărirea cu regularitate a gradului de îndeplinire a obiectivelor
 Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Îmi acordă libertate de acțiune pentru a-mi duce responsabilitățile la bun sfârșit
 Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Explică de ce au fost făcute unele schimbări
 Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Este un exemplu de corectitudine
 Aproape niciodată 5 4 3 2 1 Aproape întotdeauna

Cea mai importantă problemă care se pune în alegerea diverselor metode de evaluare este legată de sursele de informații care vor fi folosite. Deocamdată nu se poate spune că autoevaluarea este mai eficientă decât evaluarea făcută de șeful ierarhic, egali sau subalterni. Fiecare dintre modalități oferă avantaje și dezavantaje, ceea ce ne determină să afirmăm că cea mai bună abordare este utilizarea diversificată a metodelor de evaluare. O asemenea procedură, mai costisitoare, oferă surse multiple de apreciere a performanțelor, fiind înlăturate într-o bună măsură elementele care pot contribui la apariția erorilor în evaluare.

10.5. Evaluarea performanțelor utilizând managementul prin obiective

O metodă des utilizată în practica organizațiilor occidentale o reprezintă managementul prin obiective. În subcapitolele anterioare am subliniat necesitatea formulării unor obiective clare și compatibile pentru sistemele de evaluare. Realitatea confirmă că obiectivele personale și cele organizaționale nu sunt identice întotdeauna. Pentru a preîntâmpina asemenea cazuri, a devenit necesară formularea unei metodologii manageriale care să compatibilizeze obiectivele generale ale organizației (de creștere a profitului, a valorii pe piață) cu obiectivele personale ale lucrătorilor.

Aplicarea managementului prin obiective se bazează pe participarea personalului și a managerilor la elaborarea obiectivelor pentru perioada viitoare, la sfârșitul acesteia rezultatele obținute urmând a fi comparate cu obiectivele fixate. Se pot identifica astfel, performanțele obținute în perioada respectivă și gradul de îndeplinire a obiectivelor. Nu trebuie neglijat faptul că toți membrii ierarhiei manageriale trebuie să facă tot ceea ce le stă în putință pentru realizarea obiectivelor organizației. Deci pentru a fi acceptate de către subalterni, obiectivele trebuie discutate în comun de către aceștia împreună cu șefii.

Obiectivele trebuie să fie clare, realiste, corelate, cuantificate și cât mai accesibile la diferitele nivele manageriale, pentru a asigura motivația pentru implicarea tuturor angajaților la realizarea lor. Pe baza obiectivelor stabilite și a gradului de realizare a lor se face aprecierea fiecărui angajat, inclusiv a managerilor din cadrul organizației.

Practica managerială confirmă că una dintre problemele cheie ale succesului în afaceri o reprezintă cunoașterea de către fiecare manager sau executant a performanțelor care se așteaptă de la el. După cum remarcă Ioan Mișu, recurgându-se la managementul prin obiective, se asigură posibilitatea cunoașterii de către fiecare salariat a obiectivelor organizației și a contribuției pe care el trebuie să o aibă la îndeplinirea lor.

De asemenea, managementul prin obiective asigură evaluarea corectă a performanțelor individuale, activitățile desfășurându-se după programe bine chibzuite, care permit fiecărui salariat să-și delimiteze meritele personale față de meritele altora în obținerea performanțelor la nivel organizațional.

Managementul prin obiective are caracter ciclic, procesul de fixare a obiectivelor având un caracter continuu. Atunci când se analizează performanțele obținute, se evaluează nu numai modul de realizare a sarcinilor fixate anterior, ci concomitent se stabilesc și obiectivele pentru perioada următoare. Ciclul complet al aplicării metodei este definit de următoarele etape:

- fixarea obiectivelor generale;
- stabilirea obiectivelor derivate;
- obținerea rezultatelor;
- analiza rezultatelor.

În primele două etape se utilizează procedeul dezbaterii în ședințe, tehnica acordului în comun și tehnica ierarhizării. Managerul și subordonații dezbate împreună obiectivele generale și cele care derivă din ele. Acestea devin apoi, deziderate principale care vor fi urmărite în etapa obținerii rezultatelor.

În a treia etapă, managerii vor face bilanțuri asupra performanțelor înregistrate de subordonați, intervenind în orientarea obiectivelor. Subordonații sunt răspunzători pentru utilizarea echipamentelor, a materiilor prime și resurselor financiare alocate în vederea obținerii rezultatelor. Important este ca în relația manager-subaltern cooperarea să fie permanentă – fie că rezultatele sunt mediocre, satisfăcătoare sau excelente, ambele părți încearcă îmbunătățirea performanțelor.

Ultima etapă se concentrează pe aprecierea finală a activității resurselor umane. Discuțiile se poartă în detaliu, dezvăluind cauzele succeselor sau insucceselor împreună cu măsurile adecvate ce vor fi cuprinse în planurile de acțiune pentru viitor.

Managementul prin obiective are ca principale *avantaje* creșterea nivelului de motivare a salariaților, stimularea creativității în sensul îmbunătățirii performanțelor, promovarea autocontrolului, stimularea asumării răspunderii individuale pentru realizarea obiectivelor, dar prezintă și unele *limite* dintre care amintim:

- formularea prea generală a unor obiective face dificil controlul rezultatelor;
- oferă posibilitatea favorizării unor domenii considerate cheie în dauna altora sau stimularea realizării unor obiective pe termen scurt în dauna celor pe termen lung;
- poate face loc manifestării unor deficiențe de ordin organizatoric, în etapa obținerii rezultatelor, datorită unui comportament nesatisfăcător al managerilor care nu mai controlează stadiul de îndeplinire a obiectivelor.

Managementul prin obiective nu este un panaceu universal dar oferă o şansă de a face o evaluare constructivă a performanțelor, asigurând cointeresarea salariaților pe baze corecte și echitabile, în funcție de cantitatea și calitatea contribuțiilor personale.

MANAGEMENTUL SALARIZĂRII PERSONALULUI

Prin salarizarea personalului se stabilesc drepturile bănești ale angajaților și se efectuează plata sumelor cuvenite, așa cum au fost stabilite la încheierea contractelor de muncă. Salarizarea corectă și echilibrată rămâne un domeniu de bază în managementul resurselor umane, cu implicații importante în nivelul calității vieții, al stării de spirit între angajați și al poziției competitive a organizației pe piață.

Termenul de salariu în accepțiunea curentă cuprinde salariul de bază (acordat în funcție de calificare, funcția îndeplinită, cantitatea și calitatea muncii), adaosuri și sporuri (ce se acordă ținând cont de performanțele obținute și condițiile în care se desfășoară munca). Toate acestea constituie fundamente juridice ale sistemului de salarizare prin care se încearcă să se stabilească o legătură între performanțele organizației și veniturile angajaților, între echilibrul financiar al unității și nevoile de satisfacere a unor trebuințe din partea indivizilor.

În prezent, organizațiile din țara noastră au libertatea de a-și putea concepe propriile sisteme de salarizare pe baza unor variabile de ordin economic și social, fără ingerințe din partea altor parteneri sociali. Practic, orice sistem de salarizare se stabilește în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare a retribuițiilor și caracterul activității desfășurate.

Obiective

- Descrierea obiectivelor politicii de salarizare;
- Însușirea conceptului de sistem de salarizare;
- Analiza elementelor sistemului de salarizare;
- Compararea formelor de salarizare practicate în întreprinderi;
- Prezentarea structurii salariului, adaosurilor și sporurilor;
- Evaluarea opțiunilor manageriale în domeniul salarizării personalului.

11.1. Noțiuni privind salarizarea personalului

Salariul este o categorie economică importantă fiind privită extrem de diferit de către participanții la viața economică. Pentru angajați salariul reprezintă principala sursă de venit pentru consum și acumulare, iar pentru patron este un cost de exploatare care poate ajunge uneori la proporții însemnate (între 50 și 80%) în totalul costurilor de exploatare. De aici caracterul dual al salarizării: angajatul este interesat de maximizarea salariului, în timp ce patronul urmărește minimizarea lui. Această

controversă apare în permanență în viața organizațiilor și constituie o sursă de conflict și de numeroase dispute rezolvate prin intermediul negocierilor.

Importanța salariului este dată de faptul că retribuția reprezintă o consecință și o premisă a unei activități profitabile, temei în baza căruia salarizarea trebuie să se înscrie în strategia globală a unei organizații ca o politică aparte cu reale contribuții la consolidarea eficienței economice și stimularea angajaților pentru un aport cât mai mare la performanțele globale ale firmei.

Interesul față de problematica salarizării este la fel de vechi precum teoria și practica economică. Emblematică rămâne remarca lui Adam Smith, care în lucrarea sa de căpătâi *Avuția Națiunilor* arăta că „un om trebuie să poată trăi din munca sa, iar salariul trebuie să fie cel puțin suficient pentru a-l întreține. Salariul trebuie să fie în cele mai multe împrejurări, chiar ceva mai mare decât atât, altfel ar fi imposibil pentru un muncitor să întemeieze și să țină o familie, iar cursul vieții unor asemenea muncitori n-ar putea dura mai mult de o generație”.

Pe aceeași idee se înscriu și alte afirmații întâlnite în literatura de specialitate, potrivit cărora salariații care nu au suficiente fonduri pentru a-și rezolva satisfăcător trebuințele familiei sunt distrași de la munca lor. În acest sens, organizația ar trebui să acorde atenție măsurării salariale a muncii și să asigure suficiente fonduri pentru a acoperi în mod rezonabil costurile unei vieți decente (L. Lloyd Byars, W. Leslie Rue, 1987).

Dacă privim problematica salarizării din perspectiva teoriilor motivației remarcăm că autorii acestora au subliniat dintru început că banii constituie principalul motivator pentru desfășurarea unei activități, pentru unii, salariul fiind un mijloc primar de satisfacere imediată a nevoilor de hrană, îmbrăcăminte, locuință, în timp ce pentru alții, salariul poate reprezenta siguranță, statut social, putere sau prestigiu.

După cum putem deduce, spre deosebire de opiniile de factură economică, abordările contemporane ale remunerației nu mai privesc salarizarea ca pe o tranzacție pur economică, în care angajatul primește prețul forței sale de muncă, ci ca pe o tranzacție cu valențe diferite: psihologice, sociologice, politice și etice. Din punct de vedere psihologic, salariul este acordat pe baza unui contract între individ și organizație în baza căruia individul își asumă rolul pe care îl are de îndeplinit în schimbul retribuției. Ca și tranzacție sociologică, salarizarea ține cont de relația dintre angajat și diversele grupuri din organizație într-un context cultural dat. Altfel spus, individul și grupurile din organizație se obligă la un comportament bazat pe anumite credințe, valori și așteptări reciproce. Tranzacția politică sugerează raporturile de putere care se stabilesc o dată cu salarizarea personalului, în timp ce abordarea etică privește salarizarea din punct de vedere al echității remunerației.

Dincolo de aspectele teoretice ale salarizării, în plan practic ansamblul măsurilor luate de manageri cu privire la nivelul salariilor condiționează nivelul calitativ al vieții angajaților, dar și funcționarea eficientă a organizațiilor. Din acest motiv, abordarea sistemică a politicii de salarizare se află sub incidența asigurării *echilibrului extern* pe piața forței de muncă, a *echilibrului intern* determinat de justetea salarizării, respectiv a *echilibrului financiar* sau a controlului costurilor pe care orice agent economic trebuie să-l asigure pentru a nu-și pune în pericol solvabilitatea. Alți factori care influențează politica de salarizare sunt legați de:

- caracteristicile mediului: piața forței de muncă, nivelul calitativ al vieții, evoluția prețurilor, domeniul de activitate economică și tendințele cuprinse în strategiile de dezvoltare națională, puterea sindicatelor, legislația;
- caracteristicile organizației: mărimea, dotarea tehnologică, profilul de activitate, tipul producției, nivelul productivității, prestigiul.

Politica de salarizare trebuie să răspundă cerințelor de flexibilitate și adaptabilitate în raport cu schimbările parametrilor de influență menționați. Managerii și sindicatele ca parteneri sociali, au responsabilitatea formulării unei politici de salarizare care să îndeplinească într-o măsură cât mai mare obiective cum ar fi:

- susținerea unor raporturi de muncă corecte în interiorul organizației;
- creșterea satisfacției personalului;
- menținerea și dezvoltarea resurselor umane din organizație;
- asigurarea unui climat intern de echitate;
- consolidarea atașamentului față de firmă;
- crearea unei mentalități a recompenselor în funcție de performanțe;
- stimularea procesului de creștere a productivității muncii;
- controlul costurilor cu forța de muncă;
- congruența cu strategia globală a organizației;
- respectarea cadrului legislativ.

Toate aceste obiective privesc de altfel, întregul *sistem de recompense* practicat la nivelul organizațiilor, în care o componentă de bază o reprezintă salarizarea (vezi structura prezentată în fig. 11.1.).

Uneori, literatura de specialitate consemnează administrarea salarizării ca parte a unui proces mai complex denumit *managementul recompenselor* – un ansamblu de acțiuni manageriale prin care organizațiile își îndeplinesc obiectivele prin recrutarea și menținerea personalului necesar, precum și prin motivarea adecvată a acestuia.

Deoarece o bună parte din programele de recompense fac parte din strategiile motivaționale, considerăm că administrarea salarizării rămâne un domeniu cheie, distinct, al managementului resurselor umane. Nu minimizăm însă faptul că motivarea personalului se realizează atât prin recompense financiare, cât și nefinanciare, așa cum practica demonstrează că recompensele directe (de natura salariului) trebuie însoțite și de recompense indirecte. Din păcate, punerea în practică a acestor deziderate este mult rămasă în urmă în organizațiile noastre, fiind necesar un efort de asimilare treptată a formelor de recompense întâlnite în țările cu economie concurențială.

Deciziile semnificative ale managementului organizației în privința salarizării au în vedere cu prioritate: construirea sistemului de salarizare, elaborarea criteriilor care stau la baza diferențierii salariilor, relația care va fi stabilită între performanțe și salariile acordate, standardele care vor fi utilizate pentru aprecierea performanțelor, metodele de stabilire a normelor și stabilirea cadrului de desfășurare a negocierilor salariale. De asemenea, principala provocare cu care se confruntă politica de salarizare 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 actorii de pe piață. Aceste cerințe necesită o abordare strategică a gestionării salarizării personalului.

Strategia salarizării personalului este parte a strategiei resurselor umane, care la rândul ei, este înscrisă în strategia globală a organizației. La modul general, strategia salarizării se constituie într-un element esențial al practicilor de resurse umane ce integrează într-o viziune unitară, obiectivul major de maximizare a performanțelor organizaționale, cu mijloacele de îndeplinire a obiectivelor și resursele utilizate în acest scop.

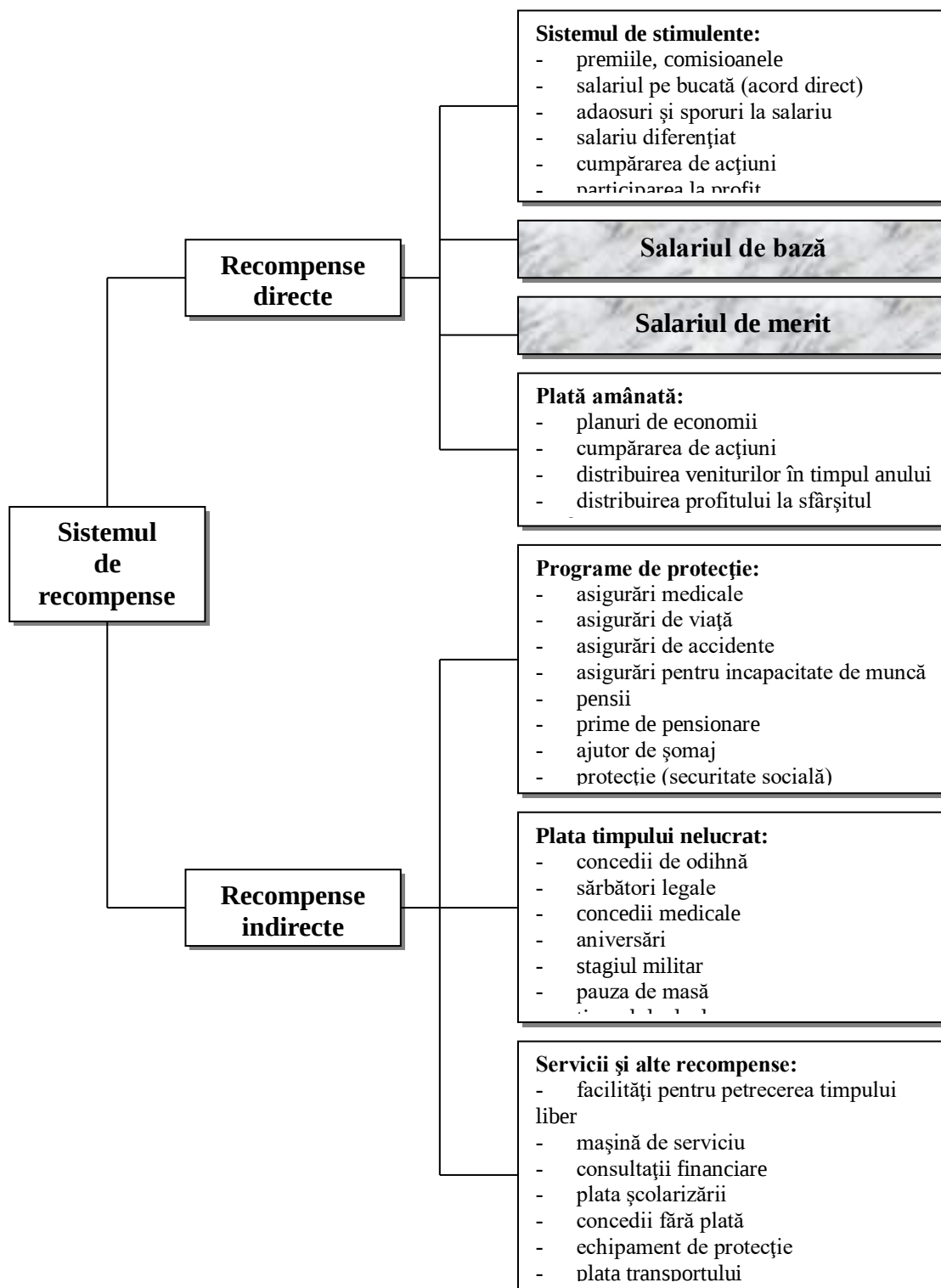


Fig. 11.1. Salarizarea – componentă de bază a sistemului de recompense
 După: C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt, J. B. Shaw, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1996;

Orice demers strategic în domeniul salarizării înseamnă crearea și menținerea unei legături puternice între politicile de management general al organizației și practicile de salarizare folosite. Aceasta presupune ca strategia salarizării să fie durabilă (pentru a avea efectele scontate în timp), să fie distinctă (dacă e posibil să conțină elemente inovative pentru practicile de personal), să ofere avantaje competitive din punct de vedere al costurilor cu forța de muncă și să exploateze, permanent, relațiile dintre organizație și mediul extern (fig. 11.2).



Fig. 11.2. Strategia salarizării personalului

11.2. Sistemul de salarizare în România

Sistemul de salarizare poate fi definit ca un ansamblu de norme prin care sunt stabilite principiile, obiectivele, elementele și formele salarizării muncii, reglementând totodată și mijloacele, metodele și instrumentele de înfăptuire ale acestora, prin determinarea condițiilor de stabilire și acordare a salariilor (S. Ghimpu, Al. Țiclea, 2000). Orice sistem de salarizare are ca menire să stabilească o legătură între performanțele organizației și veniturile angajaților, între echilibrul financiar al unității și nevoile de satisfacere a unor trebuințe din partea indivizilor.

Obiectivul urmărit este de a stabili echitatea la locul de muncă în ceea ce privește raportul față de rezultatele obținute, ceea ce nu constituie tocmai o problemă ușoară. Percepțiile subiective în sfera relațiilor umane pot afecta corectitudinea unui sistem de salarizare. Chiar dacă sistemul de salarizare este întocmit echitabil, important este ca angajații să perceapă ei înșiși acest lucru. Acest lucru a fost subliniat și de C. Hamner care menționează că proiectarea sistemelor de salarizare după performanțele obținute este dificilă atunci când (T. G. Milkovich, W. J. Boudreau, 1988):

- plata nu este percepută ca rezultat al performanței;
- evaluările performanțelor sunt privite ca fiind subiective;
- recompensele nu sunt privite ca recompense;
- organizațiile nu reușesc să ia în considerare alte surse motivaționale decât banii.

În prezent, unitățile din țara noastră au libertatea de a-și putea concepe propriile sisteme de salarizare pe baza unor variabile de ordin economic și social care trebuie să se înscrie în prevederile Cartei Sociale Europene, document semnat de Guvernele membre ale Consiliului Europei și ratificat de România în 1999. În art. 4 dedicat dreptului la o remunerație echitabilă, se arată că Părțile Contractante se angajează:

- să recunoască dreptul lucrătorilor la o remunerație suficientă pentru a le asigura lor, ca și familiilor lor, un nivel de viață decent;
- să recunoască dreptul lucrătorilor la un nivel majorat pentru orele de muncă suplimentare, excepție făcută de anumite cazuri particulare;
- să recunoască dreptul lucrătorilor la un termen de preaviz rezonabil în caz de încetare a angajării;
- să nu autorizeze reținerile din salarii decât în condițiile și limitele prescrise de legislația sau reglementarea națională sau fixate prin convenții colective sau sentințe arbitrale.

În Carta Socială Europeană se precizează că exercitarea drepturilor enumerate trebuie asigurată fie pe calea convențiilor colective încheiate liber, fie prin metode legale de fixare a salariilor sau prin orice altă manieră adecvată condițiilor naționale.

În spiritul acestor norme, elementele sistemului de salarizare caracteristic întreprinderilor din România se referă la următoarele:

- pentru munca prestată în condițiile prevăzute de contractul individual de muncă, fiecare persoană are dreptul la un salariu în bani convenit la încheierea contractului;
- salariile se plătesc înaintea oricăror alte obligații bănești ale angajatorilor;
- salariul cuprinde salariul de bază, adaosurile și sporurile la acesta;
- salariul de bază se stabilește pentru fiecare salariat în raport cu calificarea, importanța, complexitatea lucrărilor ce revin postului în care este încadrat, ca pregătire și competență profesională;
- avansurile și sporurile la salariul de bază se acordă în raport cu rezultatele obținute, condițiile concrete de muncă și, după caz, vechimea în muncă;
- adaosurile și sporurile la salariul de bază se iau în calcul la stabilirea drepturilor care se determină în raport de salariu în măsura în care se prevede prin lege;
- salariul de bază, adaosurile și sporurile sunt confidențiale;
- la stabilirea și acordarea salariului nu pot fi făcute discriminări pe criterii politice, etnice, confesionale, de vârstă, sex sau de stare materială.

Din motive de protecție socială, guvernul, după consultarea sindicatelor și patronatului, stabilește prin lege un nivel minim brut al salariului pe economie. Ca urmare, nici un angajator nu are dreptul să acorde unui angajat, încadrat cu contract individual de muncă, un salariu mai mic decât cel stabilit la nivel de economie pentru un program complet de lucru. Din perspectivă economică, acest nivel al salariului este dat de punctul în care se întâlnesc cele două curbe ale cererii și ofertei de muncă. Totuși, există opinii care susțin că un salariu minim stabilit de guvern violează, în mod clar, principiul stabilirii pe piață a nivelului salariilor. Cu siguranță, pe măsură ce

economia se redresează, nivelul salariului minim, obligatoriu pentru orice angajator, va fi abolit. Ca noutate amintim că prevederile Codului Muncii reglementează și obligativitatea angajatorului de a contribui la constituirea unui **fond de garantare pentru plata creanțelor salariale**.

Sistemul de salarizare se stabilește în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare și caracterul activității. Dacă luăm în considerare primul criteriu, forma de organizare a unității, putem delimita stabilirea salariului astfel:

- prin negocieri colective sau, după caz individuale, între persoanele juridice sau persoanele fizice care angajează și salariații sau reprezentanții acestora, în funcție de posibilitățile financiare ale celui care angajează (la societăți comerciale și regii autonome) altele decât cele cu specific deosebit;
- de către Guvern, cu consultarea sindicatelor, pentru personalul unităților bugetare și a regiilor autonome cu specific deosebit, nominalizate de Guvern;
- prin lege pentru personalul organelor puterii legislative, executive și judecătorești.

După modul de finanțare, salarizarea personalului se face din sursele proprii ale unității, din surse bugetare (total sau parțial) și din subvenții.

În raport cu caracteristicile activității, remarcăm salarizarea în acord, în regie, pe bază de cote procentuale, etc. De asemenea, natura activității conduce la salarizarea diferită în cadrul aceleiași unități, după cum munca de execuție este diferită de munca de conducere.

Pe lângă cele trei criterii, fundamentarea sistemelor de salarizare în întreprinderile din țara noastră se face pe baza unor reguli fundamentale, cu caracter principal:

La muncă egală salariu egal. Este principiul care oferă baza sau punctul de plecare pentru fixarea salariilor și o bună garanție pentru stabilirea unor recompense echitabile. Declarația Universală a Drepturilor Omului, actul pe care se fundamentează politica statelor democratice, consfințește că „Toți oamenii, fără nici o discriminare, au dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală”. Același principiu îl regăsim și în Constituția României care prevede egalitatea salarizării la muncă egală, fără nici o discriminare de vârstă, sex, de rasă, de religie, de convingeri politice, de origine.

Salarizarea diferențiată după nivelul de calificare profesională. Cu cât pregătirea profesională a angajaților este mai ridicată, cu atât contribuția lor la creșterea valorii adăugate este mai mare, ceea ce justifică o retribuție mai ridicată. Calificarea ridicată înseamnă o muncă îmbunătățită față de cei cu o calificare redusă sau față de munca depusă de personalul necalificat. În plan practic, diferențierea salarizării după pregătirea profesională înseamnă elaborarea unui sistem de categorii de calificare (de la 1 la 7-8) pentru muncitori, respectiv aplicarea unor clase de salarizare pentru personalul administrativ.

Salarizarea diferențiată în raport cu funcția îndeplinită. Exercițarea unor funcții din cadrul unității se află în strânsă legătură cu nivelul studiilor deoarece complexitatea activităților specifice unor funcții diferite necesită cunoștințe mai bogate. Cu cât complexitatea funcției crește, este normal ca nivelul salariilor să fie mai ridicat. Un exemplu de diferențiere a salariilor după criteriul funcției este oferit de prevederile unui contract colectiv de muncă în care s-au stabilit coeficienții minimi de ierarhizare, pornind de la salariul minim pe unitate, astfel:

- muncitori
 - necalificați = 1,00;
 - calificați = 1,20;
- personal administrativ încadrat pe funcții, pentru care condiția de pregătire este
 - liceală = 1,20;
 - postliceală = 1,25;
- personal de specialitate încadrat pe funcții, pentru care condiția de pregătire este
 - școală de maiștri = 1,30;
 - studii superioare de scurtă durată = 1,50;
- personal încadrat pe funcții, pentru care condiția de pregătire este
 - studii superioare = 2,0.

Salarizarea diferențiată după cantitatea și calitatea muncii. Principiul este reflectat în acordarea salariilor după timpul de muncă lucrat (salariul la numărul de ore lucrate într-o lună sau pe o oră), modalitate specifică salarizării în acord. Alături de cantitatea realizată, calitatea muncii este importantă pentru că se poate întâmpla ca angajați care au aceeași pregătire profesională să nu lucreze la același nivel calitativ. Prevederea unor premii sau recompense care să stimuleze munca fără rebuturi și realizarea unor produse calitativ superioare este o măsură benefică și răspunde cerințelor de cointerесare a angajaților în procesul muncii.

Salarizarea diferențiată în funcție de condițiile de muncă. Condițiile în care are loc prestarea muncii necesită costuri diferite legate de refacerea forței de muncă. Din acest motiv, cei care lucrează în condiții grele, vătămătoare sau periculoase trebuie să beneficieze de salarii mai mari decât cei care își desfășoară activitatea în condiții normale de muncă. Diferența de salariu dintre cei care sunt ocupați cu o muncă mai grea și cei care desfășoară o muncă mai ușoară constituie cantitatea de mijloace de consum necesară reproducerii forței de muncă. Pe lângă salariu (de nivel mai ridicat), aplicarea acestui principiu se referă și la durata mai mică a zilei de muncă, sporuri și zile de concediu de odihnă suplimentare. În caz contrar, o muncă în condiții grele nesalarizată mai bine, ar scădea cointerесarea angajaților.

Caracterul confidențial al salariului. Este un principiu reglementat legal în sistemele de salarizare ale tuturor statelor europene. Practic, înseamnă interzicerea comunicării altor persoane a salariilor individuale sau a câștigurilor totale realizate de angajații unei unități. În contractele colective de muncă se prevede, de obicei, sancționarea disciplinară (inclusiv cu desfacerea contractului de muncă) a persoanelor cu atribuții de serviciu în domeniul salarizării care nu respectă principiul confidențialității salariilor. În același timp, există o serie de opinii potrivit cărora confidențialitatea retribuițiilor reprezintă un paravan pentru a ascunde lipsa unui sistem echitabil de salarizare, ceea ce reduce semnificativ motivația personalului.

11.3. Formele de salarizare

Formele de salarizare ocupă un loc principal în cadrul sistemului de salarizare și au în vedere utilizarea eficientă a resurselor umane. Potrivit criteriilor eficienței

economice, în alegerea unei anumite forme de salarizare se va urmări ca rezultatele muncii să fie întotdeauna mai mari decât costurile de producție, fără a fi neglijate efectele pe care le propagă fiecare formă de salarizare. Corespunzător specificităților întâlnite în activitatea agenților economici și a ramurilor diversificate ale economiei, putem întâlni următoarele forme de salarizare (P. Burloiu, 1997): salarizarea după timpul lucrat sau în regie, salarizarea în acord direct, salarizarea în acord indirect, salarizarea globală, salarizarea în acord progresiv și salarizarea prin cote procentuale.

Salarizarea după timpul lucrat sau în regie. Asigură remunerarea angajaților după timpul lucrat fără să fie precizată expres cantitatea de muncă ce trebuie depusă în unitatea de timp. Aceasta este cea mai veche și cea mai simplă formă de salarizare și este recomandată a se aplica în următoarele situații (P. Burloiu, 1997):

- la locurile de muncă unde cantitatea producției și ritmul de lucru nu depind de efortul angajatului;
- unde productivitatea muncii nu poate fi măsurată cu precizie;
- unde întreruperile și întârzierile nu pot fi evitate, împiedicând folosirea continuă a normelor de muncă;
- unde se lucrează cu materiale scumpe iar riscurile rebuturilor ar depăși cu mult importanța eventualelor economii de timp;
- unde lucrările efectuate prezintă un grad ridicat de pericol;
- unde evidența producției pe individ este greu de ținut sau ar fi costisitoare;
- unde există și alți factori de stimulare, în afară de salariu, care contribuie la motivația salariatului, îndemnându-l pentru obținerea unei producții satisfăcătoare din punct de vedere al cantității și calității.

Avantajele pe care le prezintă salarizarea în regie sunt: determinarea foarte simplă a fondului de salarii, garanția securității venitului, absența constrângerii angajaților, reducerea costurilor legate de calculul și contabilizarea salariilor. De cealaltă parte, salarizarea în regie prezintă dezavantaje cum ar fi: apariția tentației de delăsare a angajaților, de încetinire a ritmului de lucru (mai ales atunci când orele suplimentare sunt salarizate la un nivel superior), nu ia în considerare diferențele de productivitate și necesită o supraveghere atentă a salariaților pentru înlăturarea „chiulului” social (fenomen care mărește cheltuielile generale de administrație).

Salarizarea în acord direct. Presupune salarizarea personalului pe bază de tarife constante pe unitatea de produs sau pe lucrare realizată. Această formă de salarizare este recomandabilă în acele domenii în care măsurarea muncii se poate face individual. Acordul direct este preferabil salarizării în regie deoarece:

- respectă legătura dintre mărimea salariului și rezultatele obținute;
- imprimă o tendință de creștere a productivității muncii;
- diminuează cheltuielile administrative ale unității, prin renunțarea la controlul muncii angajaților.

Alături de avantaje, remarcăm contestarea acestei forme de salarizare pentru că lupta după rezultate cât mai ridicate cantitativ se face de multe ori în detrimentul calității. De asemenea, dorința de câștig poate atrage o accentuare a oboselii forței de muncă și un timp tot mai redus de refacere a capacităților de muncă.

Salarizarea în acord direct cunoaște la rândul ei, mai multe forme: salarizarea individuală atunci când stimularea angajaților prin salarizare are în vedere individul, și salarizarea colectivă atunci când recompensarea se face pe echipe.

Salarizarea în acord indirect. Este o formă de salarizare care se aplică în cazul acelor persoane care servesc nemijlocit mai mulți lucrători care sunt plătiți în acord direct. Deși nu participă la transformarea obiectului muncii aceste persoane creează condiții desfășurării muncii fără întreruperi pentru muncitorii aflați în acord direct. De exemplu, angajații din activitatea de întreținere a utilajelor influențează în mare măsură rezultatele strungarilor care, de obicei, sunt plătiți în acord direct. Plata personalului de întreținere este normal să depindă de rezultatele celor pe care îi servesc. Prin acordul indirect se urmărește cointeresarea tuturor categoriilor de personal antrenate în procesul muncii, fiind apreciată ca o asociere la risc deoarece personalul primește un salariu proporțional cu nivelul de îndeplinire a normelor de către muncitorii salarizați în acord direct.

Salarizarea globală. Este cunoscută și sub denumirea de acord global, fiind utilizată în acele situații în care munca nu poate fi realizată decât în echipă. Practic, șeful grupului de muncă primește retribuțiile totale pe care le împarte membrilor echipei, ținând cont de calificare, timpul de lucru, funcție, etc.

Salarizarea globală este apreciată deoarece încurajează salariații să se ajute reciproc, provoacă conștientizarea faptului că dacă nu își fac datoria pot apărea rezultate nedorite, iar grupul, așa cum am arătat în primul capitol, se manifestă ca un factor disciplinator pentru membrii săi și integrator pentru noii veniți. Criticile la adresa salarizării globale sunt legate de lipsa unei motivații individuale, diferențele ritmului de muncă între membrii echipei sau conflictele care pot apărea între șef și subalterni pe probleme de remunerație.

Salarizarea în acord progresiv. Se aplică în mod excepțional, fiind caracterizată printr-o creștere mai mare a salariului față de producția obținută de angajat. Acordul progresiv poate fi benefic acolo unde există interes deosebit pentru creșterea producției, însă pentru a stopa epuizarea forței de muncă, se aplică doar pe perioade limitate, cu acordul sindicatelor.

Salarizarea prin cote procentuale. Este utilizată cu precădere în activitățile comerciale, îndeosebi pentru personalul nepermanent al unei unități, angajat cu contract de prestări servicii. Veniturile cuvenite acestor persoane reprezintă o cotă procentuală stabilită în contractul semnat și sunt direct legate de vânzările pe care le realizează.

11.4. Adaosuri și sporuri la salariu

Conform accepțiunilor date de cadrul legislativ, salariul este format din salariu de bază, adaosurile și sporurile la acesta. Salariul de bază este denumit și salar de încadrare, și este stabilit de conducerea unității în funcție de principiile enunțate. Pe lângă salariile de bază, angajații mai beneficiază de adaosuri și sporuri așa cum au fost stabilite în contractul colectiv de muncă.

Adaosurile reprezintă sume plătite unui salariat peste salariul de bază, fie în legătură cu munca depusă, fie sub forma premiilor pentru realizări deosebite. Prin

sporuri se înțeleg sumele plătite de angajator pentru a menține gradul de atracție și de reținere a personalului care desfășoară o muncă în condiții care o fac nedorită.

Sistemul premial este constituit pentru angajații care își aduc contribuția la realizarea unor obiective de interes deosebit pentru activitatea unei întreprinderi. Fondul de premiere se constituie prin aplicarea unei cote pe fondul de salarii realizat lunar și cumulat, indiferent de formele de salarizare utilizate în unitate sau prin constituirea unui fond de participare a salariaților la profitul societății.

În general, contribuțiile deosebite premiate sunt considerate: inovații, invenții, îmbunătățirea parametrilor de fabricație, soluții tehnologice de reducere a costurilor, îmbunătățirea calității produselor, executarea de lucrări economice sau de altă specialitate care necesită eforturi suplimentare. Premiile așadar, nu se acordă în funcție de condițiile de muncă sau de situații speciale, ci în funcție de contribuția adusă la îmbunătățirea competențelor organizaționale.

Prima de vacanță se acordă ca un supliment la indemnizația de concediu de odihnă și se plătește înainte de plecarea în vacanță. Ea poate fi stabilită ca o cotă parte din salarii sau ca sumă fixă, aceeași pentru toți angajații.

Primele speciale se acordă cu ocazia unor sărbători religioase (Paști, Crăciun) sau a unor zile festive (împlinirea a 5, 10 ani de vechime în organizație, etc.). Cuantumul acestor prime se stabilește de fiecare firmă în parte, prin contractul colectiv de muncă. În general, primele speciale nu sunt dependente de rezultatele obținute în muncă, ele având același nivel pentru fiecare angajat.

Sporurile la salarii prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivel național se referă la:

- condiții deosebite de muncă, grele, periculoase sau penibile;
- condiții nocive de muncă;
- orele lucrate suplimentar sau în zilele libere și în zilele de sărbători legale;
- lucrul în timpul nopții.

Sporurile acordate prin aceste drepturi constituie o obligație pentru toți angajatorii din țară. Alături de acestea, prin contractul colectiv de muncă la nivel național, au fost lăsate la libera alegere a partenerilor sociali din cadrul fiecărei unități următoarele drepturi:

- sporul pentru exercitarea și a unei alte funcții (bineînțeles, acolo unde prin fișa postului s-a prevăzut obligația de a se îndeplini și sarcini de muncă ce revin în mod normal altei funcții, acest spor nu se acordă);
- sporul de izolare și sporul pentru folosirea unei limbi străine, atunci când aceasta nu reprezintă o cerință a postului;
- tichetele de masă, acordate cu respectarea prevederilor legale.

Tot la latitudinea partenerilor sociali au fost menționate: sporul pentru vechime în muncă de minimum 5% din salariul de bază pentru o vechime de 3 ani și maximum 25% la o vechime de peste 20 de ani, respectiv indexarea salariilor pe baza coeficienților de indexare stabiliți de Comisia națională pentru indexare.

Consultând contractele colective de muncă ale mai multor unități economice am putut constata că numărul sporurilor este mult mai mare decât cele garantate prin contractul semnat la nivel național. Astfel, remarcăm: sporul pentru lucru în subteran,

sporul pentru lucru pe platformele marine de foraj și extracție, indemnizația de zbor, indemnizație de imersiune, spor pentru consemnare la domiciliu, spor de șantier, spor pentru funcții încredințate temporar, spor pentru producția specială, spor de delegat, spor pentru personalul de pază, etc.

Spre deosebire de premii, sporurile se acordă în raport cu rezultatele obținute și condițiile în care s-a desfășurat propriu-zis munca. Condițiile de acordare, nivelul și categoriile de personal care beneficiază de sporuri sunt stabilite expres prin contractele colective de muncă. Experiența țărilor cu economie dezvoltată, precum și reglementările pe care acestea le dețin de multă vreme în privința sporurilor, evidențiază obligația managerilor de a lua măsuri strategice de ameliorare a condițiilor de muncă, deoarece investind în acest domeniu, sunt scutiți de unele taxe și impozite. În caz contrar, condițiile de muncă necorespunzătoare sunt aspru sancționate.

La final, menționăm că păstrarea securității muncii și a sănătății angajaților nu mai poate fi pusă în balanță cu oricât de multe sporuri s-ar acorda pentru condiții grele de muncă. Între perpetuarea unei situații precare a condițiilor de muncă și „acoperirea” acesteia prin sporuri, pe de o parte, și implementarea unor programe de eliminare a condițiilor grele de muncă, pe de altă parte, opțiunea managerială trebuie să se îndrepte, imperativ, spre cea de-a doua variantă.