

Adriana Bădescu Codruța Mirci Gabriela Bögre

**Managementului Resurselor Umane
- manualul profesionistului -**

**Adriana Bădescu
Codruța Mirci
Gabriela Bögre**

**Managementului Resurselor Umane
- manualul profesionistului -**

Realizat în cadrul proiectului Phare 2005/017-553.04.02.02.01.529
“Întărirea rolului funcției de resurse umane în organizații”

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a
BĂDESCU, ADRIANA**

**Managementul resurselor umane : manualul
profesionistului / dr. Adriana Bădescu, Codruța Mirci,
Gabriela Bogre. - Timișoara : Brumar, 2008
ISBN 978-973-602-369-9**

I. Mirci, Codruța
II. Bogre, Gabriela

65.012.4:658.3

CUVÂNT ÎNAINTE

Această lucrare a fost elaborată în cadrul proiectului Phare cu titlul „Întărirea rolului funcției de resurse umane în organizații” (Phare 2005/ 017-553.04.02.02.01.529), finanțat de Uniunea Europeană și Guvernul României prin Programul Phare 2005 – Coeziune Economică și Socială – Dezvoltarea Resurselor Umane – Promovarea învățării continue pe parcursul întregii vieți pentru calificarea și recalificarea forței de muncă.

Dorim ca acest manual să devină un instrument de lucru util pentru profesioniștii din domeniul managementului resurselor umane, prin sintetizarea și punctarea unor aspecte cheie ale acestui domeniu, precum și prin prezentarea unor informații cât mai relevante și cu aplicabilitate în activitatea zilnică a potențialilor beneficiari.

Mai multe informații referitoare la proiectul mai sus menționat și la produsele realizate pe parcursul acestuia, sunt disponibile pe web site-ul proiectului, accesând adresa: www.managementhr.ro.

AUTORII

Cuprins

1. Profesionistul de resurse umane	9
1.1. Definiții	10
1.2. Scopurile Managementului Resurselor Umane	11
1.3. Profesionistul de resurse umane	11
2. Comportament organizațional	13
2.1. Elemente componente ale comportamentului organizațional ...	13
2.2. Motivația	14
2.3. Cultura organizațională	16
2.3.1 Elementele culturii organizaționale	17
2.3.2. Influențe asupra culturii organizaționale	19
2.4. Structuri organizaționale	31
2.5. Grupuri	38
3. Procurarea resurselor umane	43
3.1. Planificarea resurselor umane	43
3.2. Recrutarea și selecția	46
3.2.1. Definirea cerințelor	49
3.2.2. Atragerea candidaților	51
3.2.3. Selectarea candidaților	55
3.2.3.1. Interviu de selecție	57
3.2.3.2. Alte metode de selecție	61
3.2.4. Ofertarea	61
3.3. Introducerea în organizație	63

4. Managementul performanței	64
4.1. Aspecte introductive	64
4.2. Definirea și măsurarea performanței	66
4.3. Activitățile principale ale managementului performanței	69
5. Dezvoltarea resurselor umane	71
5.1. Aspecte introductive	71
5.2. Învățarea.....	73
5.3. Principiile învățării la adulți	78
5.4. Instruirea	81
5.5. Procesul de instruire planificată	83
5.6. Managementul carierei	85
5.6.1. Analiza carierei	86
5.6.2. Politici de management al carierei	87
6. Sistemul de management al recompenselor	88
6.1. Componentele unui sistem de recompensare	90
6.2. Realizarea sistemului de recompensare	94
7. Bibliografie	97

1. Profesionistul de resurse umane

1.1. Definiții

Organizația este un grup de persoane care lucrează împreună pentru a realiza un scop comun.

Funcțiile organizației sunt:

- funcția comercială – aprovizionare, vânzare, marketing
- funcția de producție
- funcția financiară
- funcția de resurse umane (sau de personal)
- funcția de cercetare-dezvoltare.

Managementul este procesul de stabilire a obiectivelor și de coordonare a eforturilor personalului pentru a le atinge într-un mod eficient și eficace.

Managementul resurselor umane (MRU) este o abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai importante resurse ale organizației – oamenii.

Managementul resurselor umane poate fi definit ca fiind procesul de realizare a obiectivelor organizaționale prin atragerea, reținerea, dezvoltarea, îndepărtarea și utilizarea corectă a resurselor umane într-o organizație [Donnelly ș.a., 1992].

Activitățile componente ale acestui proces cuprind:

- **planificarea resurselor umane** – evaluarea personalului actual, previzionarea necesarului de personal în viitor, realizarea planurilor de a angaja sau de a scădea numărul de personal
- **recrutarea** – căutarea unor persoane calificate pentru a ocupa diferite posturi, atât în interiorul firmei, cât și în exterior

- **selectarea** – testarea și interviuarea candidaților pentru angajarea celui mai bun candidat disponibil
- **orientarea** – ajutarea noilor angajați pentru a se obișnui cu mediul de muncă, cu noii colegi, învățarea regulilor și reglementărilor precum și avantajele oferite de firmă
- **instruirea și dezvoltarea** – realizarea unor programe care să-i ajute pe angajați să își îmbunătățească deprinderile și să învețe activitățile pe care vor trebui să le realizeze
- **evaluarea performanțelor** – stabilirea criteriilor de evaluare a muncii, realizarea efectivă a evaluării, discutarea rezultatelor cu angajații și determinarea modului de recompensare și motivare a acestora pentru a obține performanțe înalte
- **recompensarea** – stabilirea valorii salariului și a altor beneficii, dacă este cazul
- **urmărirea carierelor angajaților** – culegerea și prelucrarea informațiilor privind promovarea, transferul, plecarea sau concedierea angajaților.

1.2. Scopurile MRU

Scopul general al MRU este de a contribui la atingerea scopului organizației (pt. firme – de a avea profit) prin intermediul oamenilor.

Alte scopuri:

- organizarea – crearea unei structuri organizaționale optime
- ”procurarea” resurselor umane – prin recrutare și selecție
- „adaptarea la cerințe a resurselor umane” – dezvoltarea și instruirea
- „punerea în valoare a angajaților” – crearea și întărirea motivației (prin recompensarea materială și nematerială), managementul performanței
- crearea și menținerea relațiilor între angajator și angajați.

Abordări ale managementului resurselor umane:

- ca departament al firmei – evidențiat ca centru de cost
- ca unitate internă de consultanță
- ca centru de profit în interiorul firmei
- ca unitate externă de consultanță.

1.3. Profesionistul de resurse umane

Rolurile profesionistului de resurse umane (M. Armstrong – Human Resource Management Practice):

- partener de afaceri – dețin și ei responsabilitatea succesului firmei;
- strateg – gândesc pe termen lung strategii de dezvoltare a resurselor umane și a relațiilor;
- consultant, intervenționist – proiectează și modifică procese de management al personalului, diagnostichează probleme și propun soluții;
- inovator – introduc procese și proceduri noi;
- monitor – fac cunoscute procedurile și politicile de RU, supervizează respectarea lor;
- reactiv și proactiv – răspund la solicitări, dar și previn situații.

Posibile ambiguități și conflicte

- cine este clientul?
- roluri împărțite cu managerii executivi
- valori diferite
- priorități diferite
- diferende cu reprezentanții angajaților.

Conduita profesională – normele generale de conduită se referă la:

- acuratețe – a informațiilor oferite
- confidențialitate
- consilieri – abilități de consiliere și dezvoltare a angajaților
- șanse egale oferite tuturor categoriilor

- tratament profesional integru (modul în care îi tratează pe ceilalți)
- autoperfecționare.

Competențe necesare profesionistului de resurse umane pot fi grupate astfel:

- **Competențe personale** (Roberts, 1997) sunt toate atributele, cunoștințele și valorile personale relative la muncă de care se folosește o persoană pentru a-și face bine treaba.

- **Competențele de resort** (numite și competențe tehnice) reprezintă ceea ce trebuie să fie capabilă să facă o persoană care are o ocupație dată – „acțiuni, comportamente sau rezultate pe care persoana trebuie să fie capabilă să le demonstreze” (Amstrong, 2000).

2. Comportament organizațional

2.1. Elemente componente ale comportamentului organizațional

Comportamentul organizațional este un termen aplicat studiului sistematic al comportamentului indivizilor în cadrul grupurilor, inclusiv analiza naturii grupurilor, dezvoltării structurilor în cadrul grupului și între grupuri și procesul de implementare a schimbării.

Scopul studierii comportamentului organizațional este de a previziona și /sau controla comportamentul individual și de grup pentru a contribui la atingerea scopurilor manageriale, care pot fi sau nu împărtășite în întreaga organizație. (Cole, 1995)

Componentele comportamentului organizațional sunt redată în fig.1.

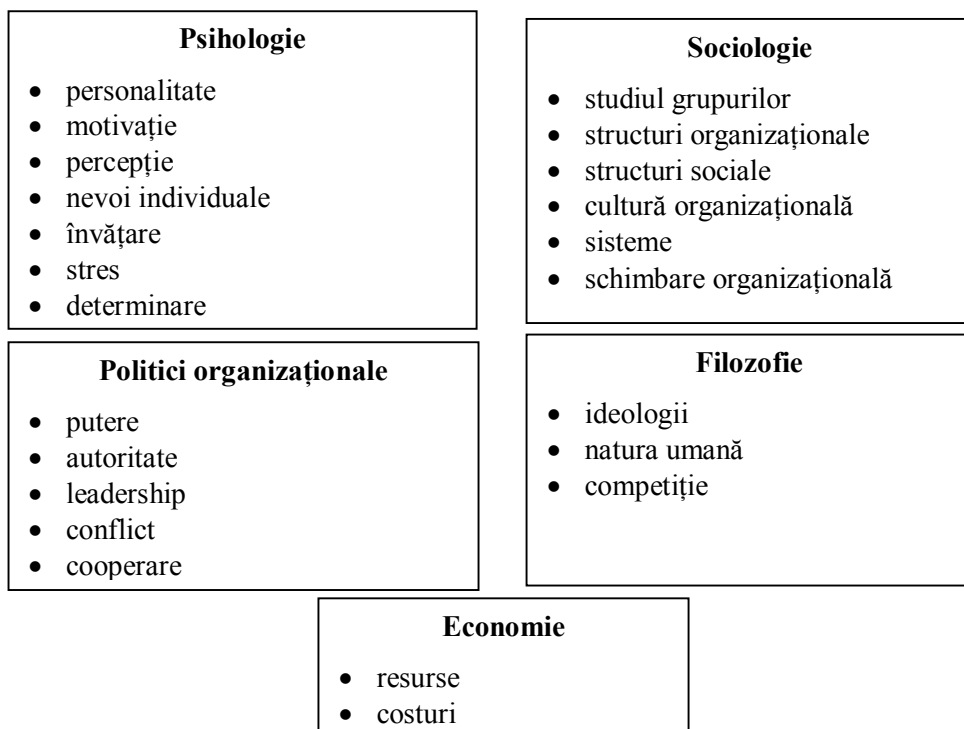


Fig. 1. Componentele comportamentului organizațional
(Adaptare după Cole, 1995)

2.2. Motivația

Motivația este starea internă care determină un individ să se comporte într-un mod care duce la realizarea unor scopuri.

Teorii ale motivației umane

Teoria echității, care explică motivația punând accentul pe percepția individuală asupra corectitudinii unei situații și a modului în care inechitatea cauzează anumite comportamente.

Dacă o persoană percepe că a fost tratată incorect în comparație cu colegii, va reacționa într-unul din următoarele moduri:

- va încerca să “potrivească” cantitatea de muncă cu recompensa;
- va cere să fie recompensată după munca prestată;
- va încerca să își schimbe percepția;
- va părăsi organizația.

Teoria lui Maslow

Binecunoscuta teorie a lui Maslow despre comportamentul uman pornește de la premisa că oamenii muncesc pentru a-și satisface nevoile neîmplinite, care sunt ierarhizate astfel (fig. 2):

- nevoi fiziologice: mâncare, apă, sex etc.;
- nevoi de securitate: protecție personală și economică;
- nevoi sociale, de afiliație: dragoste, afecțiune, sentimentul apartenenței, prietenie;
- nevoi de stimă: respect, prestigiu, recunoaștere;
- nevoi de împlinire: creștere profesională, creativitate, inovație.

Ierarhizarea nevoilor înseamnă că ordinea de satisfacere a acestora este de la cele de bază la cele superioare.

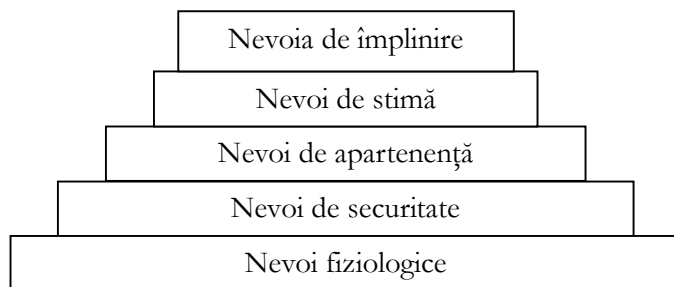


Fig. 2. Teoria lui Maslow privind ierarhia nevoilor

Teoria X și Y

Teoria X și Y este reprezentată de două seturi de afirmații privind motivele și crezurile care influențează comportamentul managerilor față de subordonați.

Teoria X

- Oamenilor nu le place să muncească și evită munca.
- Oamenilor nu le place munca, așa că managerii trebuie să îi controleze, să îi direcționeze și să ia măsuri coercitive pentru a-i obliga să lucreze pentru a atinge scopurile organizației.
- Oamenii preferă să fie direcționați deoarece ei evită responsabilitatea, pentru mai multă siguranță ambițiile lor sunt mici.

Teoria Y

- Oamenilor nu le displace munca în mod natural, ea este parte a vieții.
- Oamenii sunt motivați intern pentru a atinge obiectivele față de care sunt devotați.
- Oamenii sunt devotați țelurilor în funcție de modul în care sunt recompensați atunci când își ating obiectivele.
- Oamenii caută și acceptă responsabilități în anumite condiții favorabile.
- Oamenii au capacitatea de a fi inovativi în rezolvarea problemelor organizațiilor.
- Oamenii sunt strălucitori, dar în anumite condiții organizaționale, potențialul lor este subutilizat.

Teoria lui Herzberg

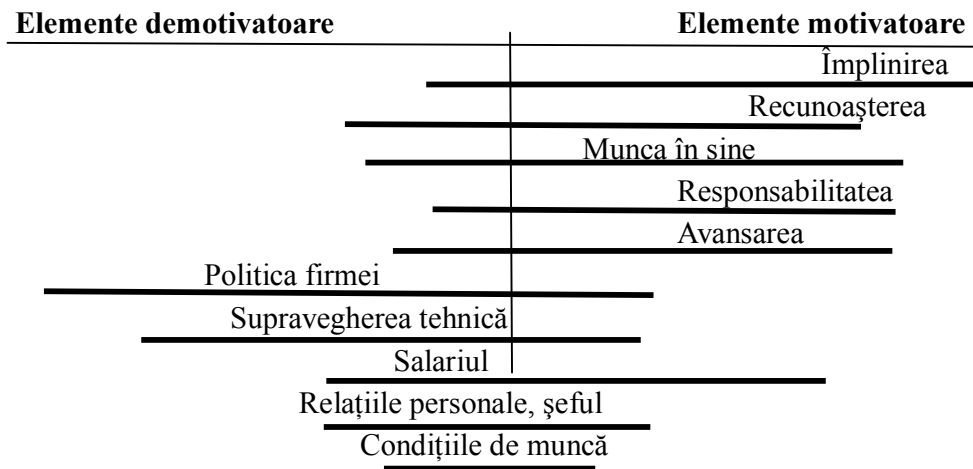


Fig. 3. Elementele motivatoare și demotivatoare conform Teoriei lui Herzberg

2.3. Cultura organizațională

O definiție completă a culturii firmei este dată de Kroeber și Kluckhohn [Senior, 1997]: “Cultura firmei constă într-un mod determinat de gândire, de manifestare a sentimentelor și de reacție, care se obține și se transmite prin simboluri, ca elemente distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, incluzând exprimarea lor prin fapte; elementul esențial al culturii constă în idei tradiționale și în valorile atașate acestora.”

Foarte cunoscută este definiția simplificată a culturii firmei, care o definește ca fiind “modul în care se fac lucrurile pe aici”, ceea ce este tipic organizației: obiceiuri, atitudini dominante, mod de formare și acceptare a comportamentului așteptat.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt:

1. **accentul care se pune pe grup sau pe individ** – măsura în care activitățile sunt organizate în jurul unor persoane sau al unor grupuri;
2. **orientarea către oameni** - focalizarea managerilor pe sarcini sau pe oameni, măsura în care managerii iau în considerare consecințele și influențele deciziilor asupra oamenilor;
3. **atenția către detalii** – măsura în care se așteaptă de la subordonați precizie, analiză și atenție la detalii
4. **toleranța riscului și inovația** – gradul de acceptare a comportamentului inovativ, agresiv și riscant al angajaților;
5. **agresivitatea** – măsura în care angajații sunt agresivi și competitivi în abordare versus dispuși către colaborare
6. **orientarea pe scopuri sau pe mijloace** – măsura în care managerii sunt focalizați pe rezultate sau pe tehnicile și procesele necesare pentru a obține aceste rezultate;
7. **stabilitatea**– măsura în care deciziile și acțiunile din cadrul organizației subliniază menținerea *status quo*-ul

2.3.1. Elementele culturii organizaționale

Elementele “web”-ului cultural al organizației sunt [Senior, 1997]:

A. Practicile – moduri în care membrii organizației se comportă față de ceilalți, element care corelează diferite părți ale organizației. “Felul în care se fac lucrurile aici” oferă organizației competențe distinctive benefice. Acest element al culturii este cel mai dificil de modificat deoarece implică nu numai voința managerială, ci și implicarea tuturor membrilor organizației. Pentru a schimba acest element, managerii pot adopta un comportament participativ, exprimat prin disponibilitatea față de subalterni, comunicarea directă cu aceștia și angajarea unor persoane tinere, al căror mod de gândire nu a fost încă deformat.

B. Ritualurile vieții organizaționale (cum sunt evaluările și promovările, programele de instruire, modul de desfășurare al ședințelor și întâlnirilor, modul

de negociere al părerilor) accentuează “felul în care se fac lucrurile aici” și pot constitui semnale asupra lucrurilor importante și valorilor în care cred membrii organizației. Este evidentă contribuția managerilor de vârf și de mijloc la formarea acestor ritualuri. Ele reprezintă politici ale organizației și trebuie să fie în concordanță cu strategia în curs de implementare. Șansele de inducere a schimbării organizaționale cresc pe măsură ce politicile (de multe ori neglijate) sunt clar definite și acceptate de către membrii organizației.

C. “Poveștile” care se spun între angajați, celor din afară și noilor veniți le creează acestora o imagine și le definește așteptările față de comportamentul persoanelor. Pentru a defini un comportament dorit, managerii pot să stabilească ei înșiși ceea ce se spune prin “poveștile” lor, dar mai ales prin crearea unor acceptate larg. Această acceptare se poate obține fie prin accentuarea unor, acordarea unei importanțe crescute unor anumite situații deviate de la norme, care să creeze poveștile; fie prin comunicarea frecventă spre angajați a acestor situații, descrise într-un mod predefinit prin publicații interne (ziare, foi volante, afișe, anunțuri etc.) ce apar regulat și descriu evenimente din viața organizației.

D. Simbolurile evidente în organizații sunt legate de titlaturi, birouri, mașini și terminologie utilizată în limbajul uzual. Acestea prezintă natura relațiilor, motivațiilor și valorilor organizației. Organizațiile puternic ierarhizate au de obicei și un grad înalt de formalizare, precum și o puternică influență a regulilor, procedurilor și normelor asupra angajaților. În aceste organizații managerii țin mult la statut, iar simbolurile exprimă acest lucru. Pe măsură ce gradul de formalizare crește, impus de simboluri, scade influența managerilor asupra celorlalte elemente ale culturii.

E. Sistemele de control și evaluare, precum și sistemele de recompensare accentuează ceea ce este cu adevărat important în organizație. În cazul în care accentul se pune pe performanță, instituindu-se metode de monitorizare a acesteia, executanții se vor strădui să o realizeze, motivați fiind de rezultate. În cazul în care se preferă alte criterii de control, evaluare și recompensare, executanților li se induce fără îndoială un anumit grad de demotivare. Sistemele

de control și evaluare a performanțelor nu este suficient să existe, ele trebuie să fie clare și unanim cunoscute în întreaga organizație.

F. Structura puterii este importantă pentru cultura organizației pentru influența pe care o au grupurile de putere asupra ei. Va prima influența grupului cel mai puternic asupra a ceea ce este important în organizație. De aceea, aceste grupuri trebuie conștientizate (uneori ele există acționând informal) la nivelurile manageriale superioare, iar influența acestora trebuie utilizată. Dacă, de exemplu, există în organizație două culturi distincte, acestea trebuie să se influențeze reciproc, creând o singură cultură care să preia elementele pozitive ale ambelor.

G. Structura formală a organizației delimitează ceea ce este cu adevărat important pentru membrii ei: realizarea, puterea, birocrăția sau cooperarea. Organizațiile plate, cu orientare spre cooperare sau realizare sunt mai adaptive la schimbare, din toate punctele de vedere: adaptare la mediu, schimbarea culturii etc.

Paradigma organizației exprimă filozofia acesteia și se referă la:

- orientarea firmei (către sarcini sau către oameni), știind că organizațiile orientate către motivarea angajaților pun accentul pe înalta performanță în muncă;
- conștientizarea și recompensarea succeselor;
- conștientizarea necesității unei permanente analize a mediului pentru a determina noi oportunități;
- devotament față de schimbare.

2.3.2. Influențe asupra culturii organizaționale

Cultura organizațională este creată, respectiv schimbată prin contribuția și efortul managerilor și executanților.

Rolul managerilor în influențarea culturii unei organizații rezidă în [Plunkett,

1994]:

- identificarea valorilor dominante
- definirea clară a misiunii și scopurilor companiei
- stabilirea limitelor autonomiei individuale și a gradului în care se va lucra în grup sau individual
- structurarea muncii cu scopul de a realiza obiectivele organizației
- dezvoltarea unor sisteme de recompensare, care subliniază valorile și scopurile organizației
- crearea unor metode de socializare care vor alinia noi angajați la elementele de cultură stabilite și vor intensifica aplicarea acestora de către ceilalți.

Influența managerilor este cu atât mai puternică cu cât aceștia se află mai sus în ierarhie. În întreprinderile mici și mijlocii, fondatorii firmei sunt cei care au de multe ori influența dominantă.

Rolul angajaților în influențarea culturii organizaționale are dimensiunea acceptării și adoptării de către aceștia a elementelor culturale, în funcție de modul în care are loc socializarea. Angajații pot de asemenea să contribuie la modelarea unor valori exprimate. Dacă există persoane care se eschivează de la realizarea corectă a unor sarcini de serviciu și acestea îi influențează pe noii veniți, care îi iau drept model, acest lucru poate avea o influență semnificativă asupra calității, indiferent de ceea ce spune managerul despre importanța calității ca valoare a firmei. Membrii unui grup de lucru, care se influențează unii pe ceilalți în încadrarea într-un termen limită al unei lucrări, contribuie la crearea unui spirit de echipă, care va exista indiferent de deciziile managementului în acest sens.

Un mod important de influențare a culturii de către angajați este formarea unor subculturi organizaționale. Subculturile sunt unități în cadrul organizației care se bazează pe aceleași valori, norme și credințe. Valorile exprimate de aceste subculturi pot fi complementare culturii organizației. De exemplu, angajații sindicaliști pot constitui o subcultură. De obicei, subculturile au un înțeles mai profund pentru cei care o adoptă decât cultura unanim acceptată a organizației.

Cultura națională

Geert Hofstede, profesor și specialist în domeniul managementului, a ocupat funcția de director al Concernului IBM în Europa, calitate în care a efectuat o investigație asupra a 116.000 de angajați. Concluziile lui, descrise în continuare, au fost că există cinci dimensiuni pereche principale ale “culturii” naționale, ca bază a deciziilor și acțiunilor individuale și de grup, și anume:

- distanță față de putere mare / mică
- individualism / colectivism
- feminitate / masculinitate
- nivel ridicat / scăzut de evitare a incertitudinii
- abordare pe termen lung / scurt.

Distanța față de putere este definită ca fiind *măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită.*

În cazul unei distanțe mari față de putere, managerii și subordonații se consideră reciproc ca inegali existențial, iar organizațiile centralizează puterea pe cât posibil în cât mai puține mâini. În aceste țări, sistemele salariale arată o discrepanță mare între managerii de vârf și cei de linie, iar șeful ideal este văzut ca fiind un autocrat binevoitor sau un “tată bun”.

În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial, sistemul ierarhic evidențiind doar o inegalitate a rolurilor, stabilite convențional. Organizațiile în aceste țări sunt destul de descentralizate, cu un număr redus de niveluri ierarhice și număr limitat de personal de supervizare, managerii trebuie să fie accesibili subordonaților, iar un șef ideal este un democrat plin de resurse.

Diferențele semnificative din punct de vedere organizațional și managerial între societățile cu distanță mică, respectiv mare față de putere sunt redate în tabelul de mai jos.

Distanță mică față de putere	Distanță mare față de putere
<p>Inegalitățile dintre oameni trebuie să fie minimizate</p> <p>Trebuie să existe, și chiar există, o interdependență între oamenii mai puternici și cei cu putere mai mică</p> <p>Persoanele mai instruite dețin valori mai puțin autoritare decât persoanele mai puțin instruite</p> <p>Profesorii sunt experți, care transferă elevilor adevăruri impersonale, iar elevii îi tratează pe profesori ca pe egalii lor</p> <p>Ierarhia în organizații înseamnă doar o inegalitate de roluri, stabilită convențional</p> <p>Descentralizarea este caracteristică</p> <p>Diferențe mici de salarii între nivelul superior și nivelul inferior al organizației</p> <p>Subordonații așteaptă să fie consultați în luarea unei decizii</p> <p>Șeful ideal este un democrat profesionist</p> <p>Privilegiile și simbolurile statutului managerilor sau altor persoane nu sunt bine privite</p> <p>Toți trebuie să aibă drepturi egale</p> <p>Puterea se bazează pe poziția formală, pe calitatea de expert și pe abilitatea de a da recompense</p> <p>Oamenii puternici încearcă să pară mai slabi decât sunt în realitate</p>	<p>Inegalitățile dintre oameni sunt de așteptat și de dorit</p> <p>Oamenii cu putere mai mică trebuie să depindă de cei puternici, în realitate oamenii mai slabi sunt polarizați între dependență și independență</p> <p>Atât persoanele instruite, cât și cele mai puțin instruite dețin valori aproape la fel de autoritare</p> <p>Profesorii sunt niște “guru”, care transferă elevilor învățătura personală, iar elevii îi tratează cu respect</p> <p>Ierarhia în organizații reflectă inegalitatea existențială între cei de sus și cei de jos.</p> <p>Centralizarea este caracteristică</p> <p>Diferențe mari de salarii între nivelul superior și cel inferior al unei organizații</p> <p>Subordonații așteaptă să li se spună ce să facă</p> <p>Șeful ideal este un autocrat binevoitor</p> <p>Privilegiile și simbolurile statutului managerilor sunt de așteptat și recunoscute</p> <p>Cei de la putere au avantaje</p> <p>Puterea se bazează pe familie sau pe prieteni, pe charismă sau pe abilitatea de a folosi forța</p> <p>Oamenii puternici încearcă să fie cât mai impresionanți posibil</p> <p>Teoriile de management native se</p>

Teoriile de management native se concentrează asupra rolului salariaților	concentrează asupra rolului managerilor
---	---

Tabelul 1. Diferențe între societățile cu distanță mică și respectiv mare față de putere [Hofstede, 1996]

Individualismul / colectivismul reprezintă o dimensiune a culturii naționale care măsoară rolul individului contra rolului grupului. Marea majoritate a populației trăiește în societăți în care interesul de grup predomină asupra interesului individual, Hofstede numindu-le societăți colectiviste. Acest rol nu se referă la puterea statului asupra individului, ci la puterea grupului.

Există o minoritate de oameni care trăiește în societăți în care interesele individuale predomină asupra celor de grup, societăți pe care același autor le-a numit individualiste.

Individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice: se așteaptă ca fiecare să își poarte singur de grijă sau să se îngrijească de familia sa. Colectivismul, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale.

Parametrii care caracterizează stilul de muncă și care sunt luați în considerare de către o persoană la alegerea unui post sunt :

- pentru culturile individualiste:
 1. timpul personal – a avea un post care să-i permită ocupantului acestuia suficient timp personal sau pentru viața de familie
 2. libertatea – a avea libertatea de a alege singur munca ce trebuie realizată
 3. opțiunea – a putea alege între munca pe care persoana o poate face și munca pe seama căreia poate dobândi un sens personal de realizare.

- pentru culturile colectiviste:
 1. perfecționarea – a avea posibilități de perfecționare, de a-și îmbunătăți calificarea sau de a dobândi noi calificări
 2. condițiile fizice de muncă – de a avea ventilație, lumină, spațiu adecvat etc.
 3. folosirea calificărilor – utilizarea deplină a abilităților și calificărilor proprii în muncă.

De la personalul angajat într-o cultură individualistă se așteaptă ca el să acționeze în conformitate cu interesul propriu, iar munca să fie organizată astfel încât interesul personal și cel al patronului să coincidă. Se presupune că angajații sunt oameni care au propriile lor necesități.

Într-o cultură colectivistă, un patron nu angajează un individ ca atare, ci o persoană care aparține unui subgrup de interese comune, iar angajatul va acționa în concordanță cu interesul său individual, dar adeseori veniturile sunt împărțite cu rudele.

Tehnicile de management și modelele de instruire au fost dezvoltate aproape exclusiv în țările individualiste și ele sunt bazate pe ipoteze culturale care pot să nu se mențină în culturile colectiviste. Unul dintre elementele procesului de instruire este interviul de evaluare a performanțelor subordonaților, care poate fi realizat și în cazul managementului prin obiective. Într-o societate colectivistă, discutarea performanțelor unei persoane în mod deschis cu persoana în cauză este posibil să facă notă discordantă cu normele societății și poate fi resimțită ca o pierdere a prestigiului, iar în acest caz se apelează la comunicarea indirectă, de exemplu la retragerea unui favor.

Principalele diferențe dintre societățile colectiviste și individualiste sunt descrise în tabelul următor.

Colectivism	Individualism
<p>Trebuie întotdeauna să fie menținută armonia și să se evite conflictele directe</p> <p>Scopul educației este de a învăța cum să te comporți</p> <p>Comunicarea în interiorul grupului este intensă</p> <p>Diploma condiționează accesul într-un grup cu statut superior</p> <p>Relația patron-salariat este percepută în termeni morali, ca o legătură de familie</p> <p>Deciziile de angajare și de promovare iau în considerare subgrupul de interese al funcționarului</p> <p>Managementul este participativ</p> <p>Relația este mai importantă decât sarcina</p> <p>Opiniile sunt predeterminate de apartenența la un grup</p> <p>Legile și drepturile sunt diferite de la un grup la altul</p> <p>Rol dominant al statului în economie</p> <p>Economie bazată pe interese colective</p> <p>Teorii economice importante, în mare măsură irelevante datorită incapacității de a trata interese de grup și persoane</p> <p>Ideologiile de egalitate predomină asupra ideologiilor de libertate individuală</p> <p>Armonia și consensul în societate sunt scopurile fundamentale</p> <p>Produs național brut pe cap de locuitor</p>	<p>A vorbi deschis este o caracteristică a unei persoane oneste</p> <p>Scopul educației este de învăța cum să înveți</p> <p>Comunicarea în interiorul grupului este redusă</p> <p>Diploma mărește venitul economic și respectabilitatea individului</p> <p>Relația patron-salariat este un contract care se bazează pe avantaj reciproc</p> <p>Deciziile de angajare și promovare se presupun a fi bazate numai pe aptitudini și reguli</p> <p>Managementul este autocrat</p> <p>Sarcina este mai importantă decât relația</p> <p>Este de așteptat ca oricine să aibă o opinie proprie</p> <p>Legile și drepturile se presupun a fi aceleași pentru toți</p> <p>Rol restrâns al statului în economie</p> <p>Economie bazată pe interese individuale</p> <p>Teorii economice proprii, bazate pe urmărirea intereselor proprii ale individului</p> <p>Ideologiile de libertate individuală pre-domină asupra ideologiilor de egalitate</p> <p>Autorealizarea pentru fiecare individ este esențială</p>

scăzut	Produs național brut pe cap de locuitor ridicat
--------	---

Tabelul 2. Diferențe între societățile colectiviste și individualiste
[Hofstede, 1996]

A treia dimensiune a culturilor naționale abordată de Hofstede este **masculinitatea / feminitatea**, ca element al deosebirilor dintre sexe, dar și ca asociere între realizare și cooperare. Pentru cei doi poli – masculin, respectiv feminin – au fost apreciate ca fiind importante la locul de muncă sau în alegerea unuia:

- pentru polul “masculin”:
 1. câștigurile – a avea ocazia unor câștiguri mari
 2. recunoașterea – obținerea aprecierii de către o persoană care a făcut treabă bună
 3. avansarea – oportunitate unei avansări către un post mai bun
 4. provocarea – a avea un post care să stimuleze ocupantul acestuia, prin care să se autorealizeze

- pentru polul “feminin”:
 1. șeful – de a avea relații bune cu superiorul direct la locul de muncă
 2. cooperarea – de a lucra cu oameni care sunt cooperanți, buni colegi și membri ai echipei
 3. sfera de viață – de a trăi într-un mediu pe care persoana îl dorește pentru ea și familia ei
 4. siguranța serviciului – a avea garanția că angajatul poate munci în organizație atât cât va dori.

În culturile de tip feminin există o preferință pentru rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere. Familiile din societățile de tip masculin orientează copiii spre aroganță, ambiție și competiție; organizațiile în aceste societăți cer rezultate și le recompensează pe bază de echitate, adică în conformitate cu performanța realizată. Familia într-o societate de tip feminin îi orientează pe copii spre modestie și solidaritate, iar organizațiile în astfel de societăți

recompensează oamenii pe baza egalității (în opoziție cu echitatea), adică fiecăruia după nevoi.

Culturile masculine și feminine creează tipuri diferite de eroi în management. Managerul masculin este decis și agresiv (cuvânt care are semnificație pozitivă numai în culturile de tip masculin). El este singurul care ia decizia, anticipând mai degrabă faptele decât un manager care participă la discuții în grup.

Țările cu caracter masculin excelează față de cele cu caracter feminin în diferite ramuri industriale. Culturile masculine dezvoltate din punct de vedere industrial au un avantaj competitiv în uzine, în special de dimensiune mare: lucrurile sunt făcute bine și repede. Culturile feminine au un avantaj relativ în sferele de servicii, cum sunt consultanța și transportul, în industria manufacturieră și în biochimie sau agricultură tehnologizată.

Creșterea participării femeilor la forța de muncă nu a fost mai rapidă în culturile feminine față de cele masculine. Paradoxul este că datorită dominației tradiționale a bărbaților la locul de muncă, femeile trebuie să fie foarte ambițioase pentru a învinge competitorii bărbați pentru ocuparea anumitor poziții. Studiul IBM a arătat că femeile manager, în comparație cu un grup similar de bărbați manager, dețin valori mai masculine decât bărbații.

În tabelul 3 sunt prezentate principalele diferențe dintre societățile feminine și masculine.

Feminin	Masculin
<p>Valorile dominante în societate sunt grija pentru ceilalți și perseverența</p> <p>Sunt importanți oamenii și relațiile cordiale</p> <p>Se presupune că toți sunt modești</p> <p>Atât bărbaților, cât și femeilor li se permite să fie sensibili și preocupați de relații</p>	<p>Valorile dominante în societate sunt succesul material și prosperitatea</p> <p>Sunt importanți banii și lucrurile</p> <p>Bărbații sunt aroganți, ambițioși și duri</p> <p>Se presupune că femeile sunt sensibile și se preocupă de relații</p> <p>Sunt apreciați profesorii deosebiți</p>

<p>Este apreciată atitudinea prietenoasă a profesorilor</p> <p>Băieții și fetele studiază aceleași domenii</p> <p>A munci pentru a trăi</p> <p>Managerii folosesc intuiția și caută consensul</p> <p>Accent pe egalitate, solidaritate și calitatea condițiilor de muncă</p> <p>Rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere</p> <p>Conflictele internaționale trebuie să fie rezolvate prin negociere și compromis</p> <p>Un număr relativ mare de femei alese în poziții politice</p> <p>Eliberarea femeilor înseamnă că bărbații și femeile trebuie să-și asume roluri egale atât acasă cât și la locul de muncă</p> <p>Idealul bunăstării societății</p> <p>Cei nevoiași trebuie să fie ajutați</p> <p>Societate îngăduitoare</p> <p>Ce este mic și lent este frumos</p>	<p>Băieții și fetele studiază domenii diferite</p> <p>A trăi pentru a munci</p> <p>Se așteaptă de la manageri să ia decizii și să fie autoritari</p> <p>Accent pe echitate, competiție între colegi și performanță</p> <p>Rezolvarea conflictelor prin disputarea lor</p> <p>Conflictele internaționale trebuie rezolva-te prin demonstrație de forță sau luptă</p> <p>Un număr relativ mic de femei alese în poziții politice</p> <p>Eliberarea femeilor înseamnă că femeile vor fi admise în poziții care până acum erau ocupate numai de bărbați</p> <p>Idealul performanței societății</p> <p>Cei puternici trebuie să fie susținuți</p> <p>Societate corectivă</p> <p>Ce este mare și rapid este frumos</p>
---	--

Tabelul 3. Diferențe dintre societățile feminine și masculine

[Hofstede, 1996]

Evitarea incertitudinii este dimensiunea culturii naționale care se referă la abordarea societății vizavi de faptul că timpul curge într-o singură direcție, viitorul este necunoscut, iar incertitudinea este asociată cu condiția existenței umane. Evitarea incertitudinii poate fi definită ca *măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute*.

Evitarea incertitudinii conduce la o reducere a ambiguității. Culturile în care

există evitarea incertitudinii se feresc de situații ambigue. În aceste culturi, oamenii caută o structură în organizațiile lor, în instituțiile și relațiile lor, care determină evenimente care pot fi interpretate și previzionate.

Legile și regulile sunt considerate moduri în care societatea încearcă să prevină incertitudinile în comportamentul oamenilor. În societățile caracterizate prin evitarea incertitudinii există multe reguli protocolare și/sau neprotocolare, care controlează drepturile și îndatoririle patronilor și salariaților. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă există aproape o respingere emoțională față de regulile protocolare, regulile fiind stabilite numai în cazuri de strictă necesitate. Paradoxul este că, deși în țările în care evitarea incertitudinii este redusă, regulile sunt mai puțin severe, ele sunt în general mai respectate.

În cazul unor țări cu o cultură bazată pe evitarea incertitudinii managerii se preocupă mai mult de operațiuni curente, iar în cazul în care evitarea incertitudinii este mică, managerii se ocupă de probleme strategice. Problemele strategice fiind prin definiție nestructurabile, impun o toleranță mai mare pentru ambiguitate decât pentru problemele operaționale.

În tabelul 5 sunt prezentate principalele diferențe între culturile ale căror valori se bazează pe o evitare a incertitudinii redusă, respectiv intensă.

Ultima dimensiune a culturilor naționale, **abordarea pe termen lung / scurt**, a fost delimitată ulterior și are la bază poziția față de abordarea timpului, fiind mai puțin dezvoltată în studii decât celelalte patru. Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, prin organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora și prin “cumpătare și deținerea sentimentului de rușine”. La polul opus se află orientarea pe termen scurt, ale cărei manifestări tipice sunt” accent pe siguranță și stabilitate, protejarea de către indivizi a “obrazului”, respect pronunțat față de tradiție și reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri. [Nicolescu, 1997] În tabelul 6. sunt prezentate diferențele majore dintre societățile cu orientare pe termen scurt și cele cu orientare pe termen lung.

Evitare a incertitudinii redusă	Evitare a incertitudinii intensă
<p>Incertitudinea este un aspect normal al vieții și se așteaptă să apară în fiecare zi</p> <p>Stres scăzut, percepție subiectivă asupra bunăstării</p> <p>Nu se afișează agresivitatea și emoțiile</p> <p>Sentiment de confort în situații ambigue și riscuri nefamiliare</p> <p>Ce este diferit este curios</p> <p>Studentii preferă moduri de învățare cu teme libere și sunt preocupați de discuțiile de calitate</p> <p>Profesorii pot spune “nu știu”</p> <p>Nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar</p> <p>Timpul este un mijloc de orientare</p> <p>Sentiment de confort când o persoană este leneșă, muncă susținută numai la nevoie</p> <p>Trebuie să fie învățate precizia și punctualitatea</p> <p>Toleranța ideilor inovatoare și a comportamentului care deviază de la norme</p> <p>Motivație prin realizare, respect sau apartenență</p> <p>Sentimente pozitive față de tineri</p> <p>Conflictele și competiția pot fi menținute la nivel de “fair play” și utilizate constructiv</p>	<p>Incertitudinea este percepută ca un peri-col continuu care trebuie să fie combătut</p> <p>Stres puternic, percepere subiectivă a anxietății</p> <p>Agresivitatea și emoțiile pot fi afișate la momente și locuri potrivite</p> <p>Acceptarea riscurilor familiare, frica de situații ambigue și riscuri nefamiliare</p> <p>Ce este diferit este periculos</p> <p>Studentii preferă moduri de învățare cu programe analitice fixate și sunt preocupați de răspunsuri corecte</p> <p>Se presupune că profesorii au răspunsuri pentru orice întrebare</p> <p>Nevoie emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor acționa niciodată</p> <p>Timpul înseamnă bani</p> <p>Nevoie emoțională de a fi ocupat, dorință interioară de a munci susținut</p> <p>Precizia și punctualitatea apar de la sine</p> <p>Suprimarea ideilor și comportamentului care deviază de la norme, rezistență la nou</p> <p>Motivație prin securitate și respect sau apartenență</p> <p>Tinerii sunt priviți cu suspiciune</p> <p>Conflictele și competiția pot genera agresiuni și ar trebui evitate</p>

Tabelul 4. Diferențe între societăți în care evitarea incertitudinii este slabă, respectiv puternică [Hofstede, 1996; Nicolescu, 1997]

Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung
Respect pentru tradiții Respect pentru diferențele sociale și statut indiferent de preț Presiune socială de “a ține pasul cu tinerețea” chiar dacă aceasta înseamnă foarte multă cheltuială Cotă mică de economisire, bani puțini pentru investiții De așteptat rezultate rapide Preocupare pentru “obraz” Preocupare pentru posesia adevărului	Adaptare a tradițiilor la un context modern Respect pentru obligații sociale și statut în anumite limite Chibzuială în cheltuirea resurselor Cotă mare de economisire, fonduri disponibile pentru investiții Perseverență spre rezultate pe termen lung Înclinație spre autosubordonare pentru atingerea unui scop Preocupare pentru respectarea cerințelor Virtuții

Tabelul 5. Diferențe între societăți cu orientare pe termen scurt și cele cu orientare pe termen lung [Hofstede, 1996]

2.4. Structuri organizaționale

Scopul principal al realizării structurii organizaționale este de a crea o schemă de lucru logică prin care organizația să-și atingă scopurile.

Activitatea de realizare a structurii organizaționale implică următoarele etape:

a. Descrierea posturilor – realizarea fișelor posturilor



Fig. 4. a. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale

Descrierea posturilor

Sursa: Barney & Griffin, 1992

În stabilirea și descrierea posturilor trebuie să țină seama de dimensiunile postului și de cele două tendințe contradictorii: specializarea și satisfacția angajatului.

b. Formarea compartimentelor

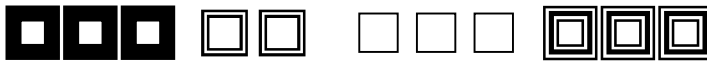


Fig. 4 b. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale

Formarea compartimentelor

După ce au fost definite posturile și atribuite sarcinile fiecărui post, trebuie luate deciziile privind organizarea lor în grupuri sau unități logice. Compartimentele pot fi organizate după următoarele criterii:

- funcțional – prin gruparea posturilor pe baza funcțiilor întreprinderii: marketing, producție, finanțe-contabilitate, etc.
- pe produse – posturile sunt grupate în funcție de produsele sau familiile de produse ale întreprinderii
- pe clienți – grupează posturile după grupele mari de clienți ale întreprinderii
- regional – pe zone geografice.

Multe organizații utilizează mai multe forme de compartimentare.

c. crearea ierarhiei

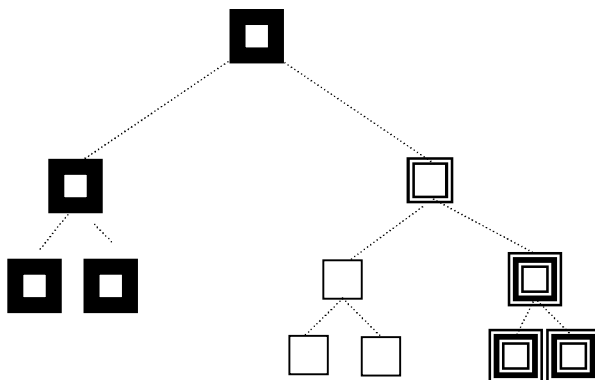


Fig. 4 c. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale
Crearea ierarhiei

După ce organizația a fost împărțită pe compartimente sau departamente, este necesară dezvoltarea rețelei de relații de raportare. În această etapă se creează lanțurile de comandă și se decide ponderea ierarhică corespunzătoare fiecărui post managerial.

d. distribuirea autorității

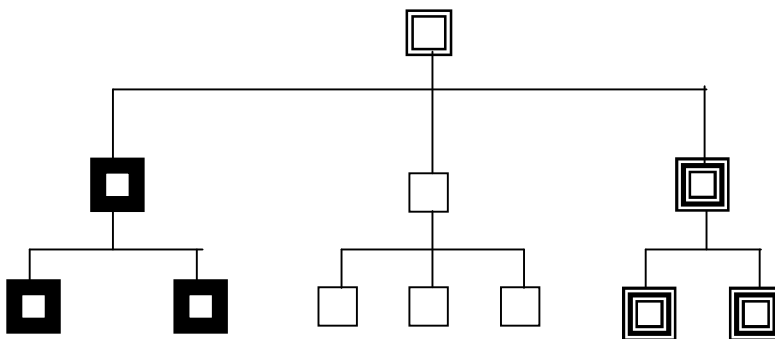


Fig. 4 d. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale
Distribuirea autorității

Autoritatea este o putere creată în cadrul organizației și este diferită de responsabilitate.

Responsabilitatea este obligația de a realiza activitățile care i-au fost atribuite ocupantului unui post (de obicei descrise în fișa postului).

Deci, autoritatea este un drept, iar responsabilitatea este o obligație. În general, nu poate exista responsabilitate fără autoritate deoarece nu pot fi realizate sarcinile, dar autoritatea neînsoțită de responsabilitate duce la abuzuri. De obicei, responsabilitatea unui post managerial este mai mare decât autoritatea care însoțește postul respectiv.

Responsabilitatea și autoritatea nu trebuie confundate cu puterea.

Puterea este capacitatea unei persoane de a influența deciziile unei alte persoane. Autoritatea este o formă de putere, manifestată în cadrul organizației.

Există mai multe tipuri de putere, după modul în care poate fi obținută:

- putere coercitivă – de a pedepsi angajații în momentul în care greșesc sau nu își îndeplinesc sarcinile;
- putere de recompensare – subordonații care își realizează sarcinile pot primi recompense;
- putere legitimă = autoritate, puterea unei persoane obținută ca rezultat al poziției pe care o deține în organizație;
- puterea expertului este obținută ca urmare a deținerii unei expertize, deprinderi sau cunoștințe prin dependența organizației de acea persoană;
- puterea referentului = “puterea exemplului”, se bazează pe încercarea de identificare a unei persoane cu o alta pe care o admiră, dorind să fie ca aceasta.

În fig. 5. este descrisă într-un mod aparte diferența dintre autoritate și putere. Influența în cadrul organizației este definită prin dimensiunea verticală a structurii. Cu cât o persoană se află mai sus în organizație, deci în organigramă, cu atât mai mare îi este autoritatea. Puterea, pe de altă parte, este un concept tridimensional, care include și înălțimea piramidei.

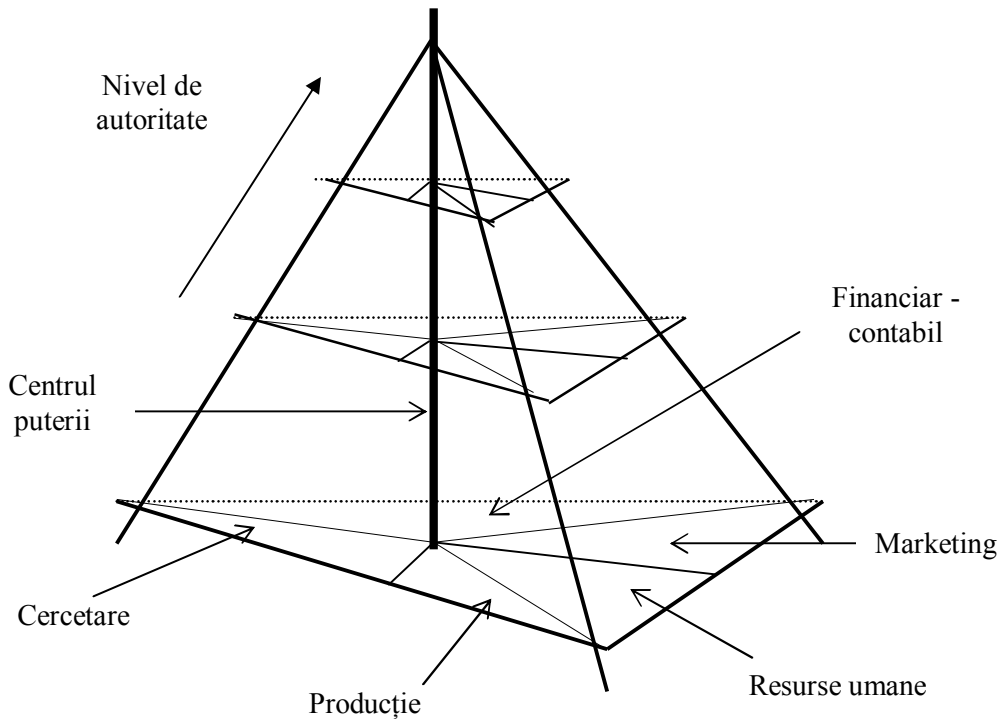


Fig. 5. Relația dintre autoritate și putere
(Sursa: Adaptare după Robbins, 1994)

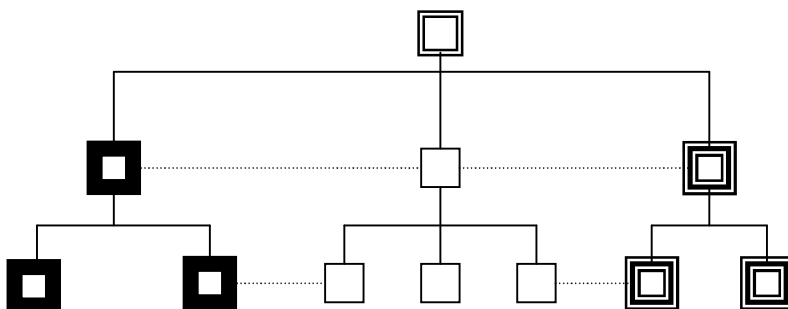
Din fig. 5. reiese faptul că valoarea autorității este dată de poziția verticală în ierarhia organizației, iar puterea deținută este direct proporțională cu distanța până la centrul puterii. Un exemplu semnificativ este cel al secretarelor directorilor generali din firme, care, deși sunt ierarhic la un nivel coborât, fiind “paznicii” șefilor lor, dețin o putere cunoscută de către toți angajații.

Delegarea este procesul de distribuire a autorității între manager și subordonați. Pentru o delegare eficientă, aceasta trebuie realizată prin:

- atribuirea sarcinii;
- atribuirea autorității (puterii necesare) de a realiza sarcina;
- crearea unui sistem de verificare, care să oblige subordonații să realizeze sarcinile.

Niciodată ocupantul unui post sau deținătorul unei poziții manageriale nu poate să își delege complet responsabilitățile pe care le-a acceptat odată cu acceptarea postului. În schimb, poate să delege anumite activități care conduc la realizarea obiectivelor pe care le are de îndeplinit de pe postul deținut.

e. coordonarea și integrarea activităților



**Fig. 4. e. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale
Coordonarea și integrarea**

Crearea ierarhiei implică stabilirea relațiilor verticale. Coordonarea activităților se referă la relațiile pe orizontală între posturi. Gradul de coordonare necesar într-o organizație este legat de interdependența compartimentelor /posturilor.

Astfel, în organizație poate exista:

- independență – fiecare grup sau persoană lucrează separat și nu există dependență a unuia față de celălalt. Acest tip de relație între posturi sau departamente necesită cel mai mic grad de coordonare. Este specific organizațiilor care au subunități în domenii diferite (de exemplu fabrica de automobile Daewoo și șantierul naval deținut de compania Daewoo sunt independente unul față de celălalt)
- interdependență secvențială – munca, informațiile, produsele sau subansamblele circulă într-un singur sens dinspre un post spre celălalt. Acest tip de relație necesită coordonare, dar ea nu este foarte importantă (exemplu: producția în flux)

- interdependență reciprocă – munca, resursele sau informațiile circulă în ambele sensuri. Acest tip de relație între posturi sau compartimente necesită cel mai înalt grad de coordonare deoarece, fără coordonare, compartimentele nu își pot atinge obiectivele.

Metodele cele mai utilizate pentru obținerea coordonării sunt:

- utilizarea ierarhiei – un singur manager conduce mai multe activități interdependente ale subordonaților;
- stabilirea unor reguli și proceduri care să direcționeze activitățile ce se desfășoară în compartimente diferite;
- acordarea unor roluri de legătură unor subordonați – existența unor persoane care să realizeze legătura orizontală între compartimente
- formarea unor grupuri multifuncționale compuse din membri ai mai multor compartimente. Acest mod de lucru facilitează coordonarea deoarece ajută la buna circulație a informațiilor;
- integrarea compartimentelor – existența unei unități a organizației care să asigure permanent legătura între activitățile interdependente.

f. diferențierea pozițiilor

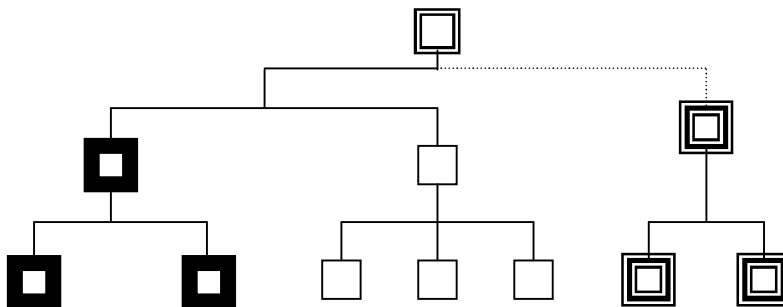


Fig. 4. f. Descrierea etapelor realizării structurii organizaționale
Diferențierea pozițiilor

Toate organizațiile au o mare varietate de posturi care contribuie la îndeplinirea misiunii organizației. Unele dintre acestea sunt deosebit de importante, altele ajută mai mult sau mai puțin la atingerea obiectivelor generale ale organizației.

Cea mai cunoscută diferențiere care se face între posturi este cea de personal direct sau indirect productiv.

Fac parte din personalul direct productiv acele persoane care sunt implicate direct în producție și contribuie direct la crearea bunurilor și serviciilor. Din personalul indirect productiv fac parte acele persoane care ajută atingerea scopurilor organizației indirect, prin servicii auxiliare. Raportul dintre numărul persoanelor direct și indirect productive se numește pondere administrativă și trebuie să se încadreze între anumite limite, specifice domeniului de funcționare a organizației.

Un alt mod de diferențiere a pozițiilor este dată de “importanța” (puterea) compartimentelor firmei. Ilustrarea acestei importanțe este descrisă de compartimentele de proveniență ale managerilor de vârf. Între 1930 și 1950 (în perioada în care tot ce se producea se vindea deoarece cererea era mai mare decât oferta de produse), directorii marilor firme proveneau din compartimentele de producție. Între 1960 și sfârșitul anilor '80 (oferta depășea cererea, era important ca firma să vândă), directorii erau numiți dintre membrii compartimentului de vânzări și marketing. În zilele noastre majoritatea directorilor provin din compartimentele financiare. Acest lucru s-a întâmplat deoarece în diferite momente în evoluția economiilor a fost nevoie de cunoștințe și capacități diferite ale managerilor de vârf, ilustrând totodată și importanța compartimentelor de proveniență.

2.5. Grupuri

Grupul este definit ca fiind două sau mai multe persoane interdependente care conlucrează pentru a atinge anumite scopuri. Grupurile formale sunt grupuri de lucru formate de către organizație, care au sarcini stabilite. Grupurile informale sunt formații naturale care apar în mediul de lucru ca răspuns la nevoia de contact social. Aceste grupuri tind să se formeze pe prietenii și interese comune.

Elementele principale ale comportamentului de grup:

Examinând comportamentul oamenilor în cadrul grupului, fie el formal sau informal, există câteva elemente principale care trebuie luate în considerare, așa cum se observă în fig. 6:

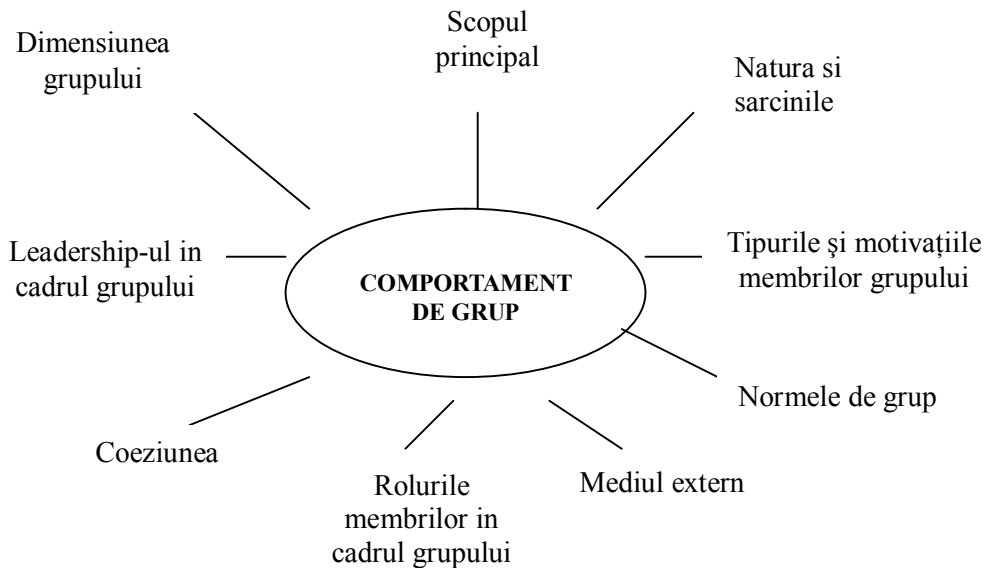


Fig. 6. Elementele comportamentului de grup

(Sursa: Cole, 1995)

Dimensiunea grupului

Numărul optim de membri este cel care asigură suficiente resurse pentru a realiza în mod eficient și eficace a sarcinilor, atât pentru satisfacția organizației cât și a satisfacției membrilor grupului. Adică, ei trebuie să poată realizeze sarcina și să nu fie nemulțumiți de efortul prea mare sau prea stresant depus.

Scopul grupului

Grupurile de lucru sunt desemnate ca având un scop definit în cadrul structurii unei organizații. Definiția clară a scopurilor și obiectivelor reprezintă

responsabilitatea principală a grupului. Stabilirea scopurilor și obiectivelor face parte dintre activitățile importante zilnice ale unei organizații, deși nu atrage atenția decât în cazul în care ele nu sunt atinse.

Grupului de lucru i se cere să își focalizeze atenția pe probleme specifice, de obicei asupra obiectivului pe termen scurt. Unele grupuri, chiar sunt create pentru a lucra un timp determinat, cum sunt: *task-forces* pentru realizarea unei sarcini (de genul – picnic, chef pentru tot business – unit-ul, identificarea problemelor ce apar pe o linie etc.).

Natura sarcinilor de grup

Natura sarcinilor de grup va fi stabilită pe larg în funcție de scopul și obiectivele acestuia. Un scop bine definit, care stabilește sarcini și rezultate specifice, va necesita anumite caracteristici ale grupului, în comparație cu un grup care se ocupă de probleme cu caracter general.

Tipuri de membri ai grupului și motivațiile acestora

Comportamentul unui grup este determinat de compoziția grupului și de gradul de devotament față de obiectivele grupului.

Într-un grup pot fi întâlnite următoarele tipuri de caracteristici ale membrilor:

- cunoștințe tehnice și profesionale relevante și variate
- abilități cognitive, interpersonale și tehnice, de diferite niveluri
- abilități individuale de a juca diferite roluri (thinker, leader, planner, etc.)
- abilități de comunicare diferite
- anumite valori împărtășite ale membrilor grupului
- valori diferite între membri
- o gamă variată de personalități.

Coeziunea grupului este gradul în care membrii grupului sunt atrași unii de alții și împărtășesc scopurile grupului.

Există **factori care contribuie la creșterea coeziunii** grupului, cum sunt:

- concurența cu alte grupuri
- atracția interpersonală
- evaluarea favorabilă din partea altora
- înțelegerea asupra țelurilor
- interacțiunea frecventă.

Factorii care influențează negativ coeziunea grupului sunt:

- dimensiunea mare
- neînțelegerea asupra țelurilor
- concurența între persoane în cadrul grupului
- dominarea unuia sau a mai multor membri
- experiențele neplăcute.

Normele de grup

Normele de grup sunt standarde acceptate și împărtășite de către membrii grupului. Normele dictează lucruri ca: nivelul performanțelor, rata absenteismului, promptitudine și/sau întârziere, socializarea la locul de muncă, îmbrăcămintea, etc. Deoarece oamenii doresc să aparțină grupurilor, ei simt asupra lor presiunea conformității.

Rolurile în cadrul grupului

Rolurile în grup sunt seturi de așteptări privind comportamentul unor persoane care ocupă o anumită poziție într-o unitate socială. Pentru a-și descoperi rolul, un nou angajat își citește fișa postului, își întreabă șeful și își urmărește colegii. Pot apare conflicte de rol, care se datorează unor așteptări diferite ale șefilor și colegilor.

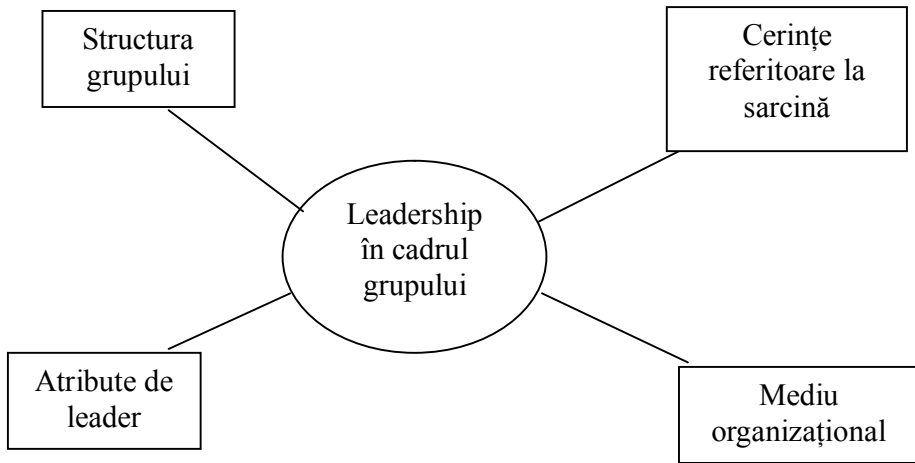
Leadership-ul în cadrul grupului

Fig. 7. Elemente care influențează leadership-ul în cadrul grupului
(Sursa: Cole, 1995)

3. Procurarea resurselor umane

Strategia de procurare a resurselor umane (employee resourcing) este menită să răspundă la două întrebări fundamentale:

1. ce fel de oameni are nevoie organizația pentru a fi un competitor de succes și pentru a rămâne în aceeași postură și în viitor?
2. ce trebuie să facem pentru a atrage, dezvolta și păstra acest tip de oameni?

Strategia presupune abordarea următoarelor aspecte:

1. planificarea resurselor umane
2. recrutarea
3. selecția
4. introducerea în organizație
5. reducerea numărului de angajați.

3.1. Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane este procesul prin care se identifică cerințele de resurse umane ale unei organizații și se elaborează planurile de îndeplinire a cerințelor respective. Necesarul de resurse umane este exprimat atât în termeni cantitativi (câți oameni?), cât și în termeni calitativi (ce fel de oameni?).

Planificarea resurselor umane face parte integrantă din planificarea activității economice a organizației.

Factorii care influențează planificarea resurselor umane:

- organizația – mediul intern, politicile acesteia, procesele de resurse umane din organizație, etc.

- mediul extern – piața muncii, cu caracteristicile specifice zonelor geografice, și tipurile de posturi.

Obiective urmărite în planificarea resurselor umane:

- atragerea și păstrarea numărului necesar de oameni, cu aptitudinile, cunoștințele și competențele necesare;
- dezvoltarea unei forțe de muncă flexibile, bine pregătite;
- reducerea dependenței de piața muncii (în special când există un deficit într-un anumit domeniu de calificare) ;
- îmbunătățirea utilizării personalului;
- crearea posibilității de anticipare a potențialelor surplusuri sau deficite de personal.

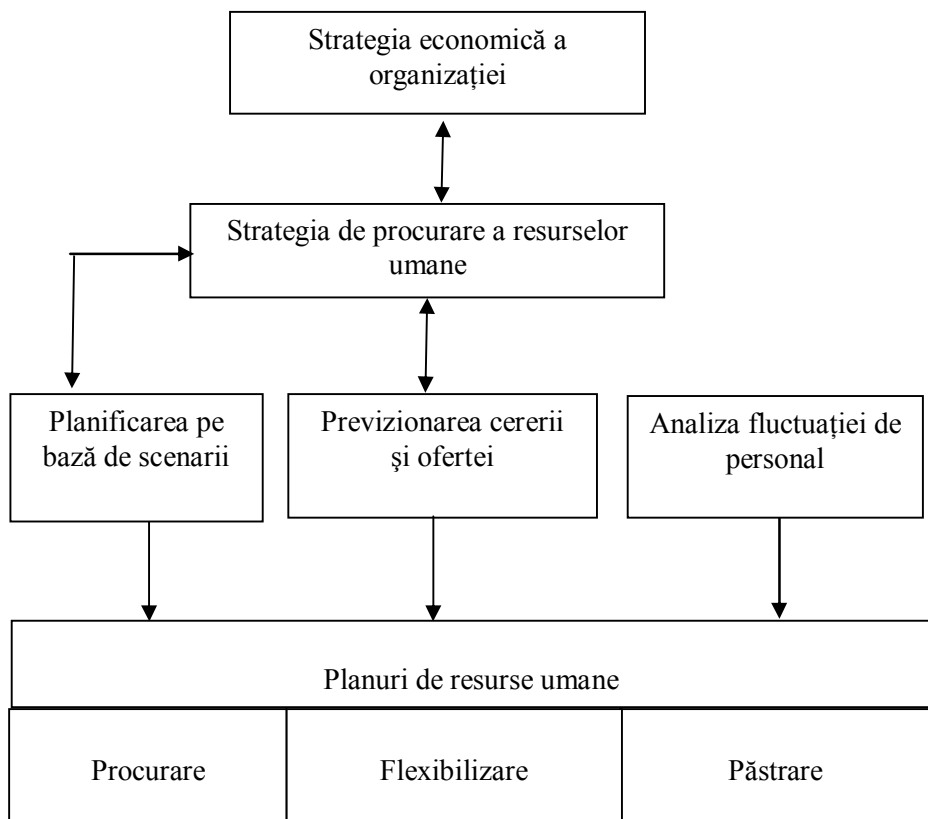


Fig. 8. Procesul de planificare a resurselor umane

(Sursa: Armstrong, 2003)

Planificarea pe bază de scenarii presupune realizarea unei analize asupra factorilor care pot afecta acel segment al pieței muncii de care organizația este interesată, pentru a putea previziona diverse situații care pot apărea în viitor.

Previzionarea cererii și a ofertei constă, pe de o parte, în estimarea nevoilor viitoare de resurse umane (ținând cont de strategia economică a organizației) iar pe de altă parte, în estimarea ofertei de resurse umane (luând în considerare atât piața muncii „externă”, cât și cea „internă”).

Analiza fluctuației de personal se realizează cu scopul de a previziona pierderile viitoare de personal și a identifica motivele care stau la baza plecărilor din companie. Este foarte importantă atât măsurarea corectă a acestei fluctuații, dar mai ales, analiza detaliată a cauzelor.

Există mai multe moduri în care se poate măsura fluctuația forței de muncă:

- indicele fluctuației forței de muncă – se calculează procent între numărul de angajați care părăsesc organizația într-o perioadă dată de timp și numărul mediu al angajaților pe perioada dată
- rata de rămânere – proporția angajaților intrați într-o organizație pe parcursul unei perioade de timp date, care rămân în organizație după un anumit număr de luni sau ani;
- indicele stabilității – numărul angajaților cu minim un an de serviciu raportat la numărul angajaților existenți în urmă cu un an;
- analiza vechimii în serviciu

Planurile de resurse umane

Planurile de acțiune decurg din strategiile generale de procurare a resurselor umane și analiza mai detaliată a cererii și ofertei de muncă. De multe ori, însă, planurile trebuie să fie pe termen scurt și flexibile, din cauza dificultății de a face previziuni ferme ale cerințelor de resurse umane în perioade de schimbare rapidă.

- **Planul de dezvoltare** – presupune, pe de o parte, identificarea categoriilor de angajați a căror dezvoltare profesională va fi susținută, iar pe de altă parte, stabilirea programelor de curs sau a altor instrumente necesare în dezvoltarea categoriilor precizate.
- **Planul de recrutare** – ține cont de nevoile de personal identificate, pentru stabilirea surselor și metodelor de recrutare și selecție adecvate.
- **Planul de păstrare** (retention plan)- se bazează pe analiza motivelor pentru care membrii organizației părăsesc compania și presupune stabilirea acțiunilor necesare pentru contracararea acestor factori.
- **Planul de flexibilizare** – presupune identificarea și folosirea de modele flexibile de lucru (de ex: orar flexibil de lucru; îmbunătățirea utilizării capacităților și abilităților angajaților; apelarea la angajați temporari; apelarea la subcontractori sau consultanți etc.)
- **Planul de reducere a numărului de personal** (dacă este necesar) – se identifică numărul de angajați ce urmează a fi disponibilizați, metodele utilizate pentru realizarea efectivă a disponibilizării, termenii în care se va desfășura etc.

3.2. Recrutarea și selecția

Scopul procesului de recrutare și selecție este acela de a obține la un cost minim necesarul de resurse umane (în termeni de număr și calitate) al companiei respective.

Atunci când se planifică recrutarea unei persoane pentru ocuparea unei noi poziții în cadrul organizației, trebuie să se acorde o mare atenție tuturor aspectelor pe care le implică această problemă.

Astfel, este recomandabil să se cunoască răspunsul la următoarele întrebări:

- De ce este necesară noua poziție?
- Ce roluri și responsabilități presupun această poziție?
- Unde se va poziționa în organizație?
- Ce experiență și competențe sunt necesare pentru îndeplinirea responsabilităților aferente postului?
- Este posibil ca responsabilitățile postului să fie îndeplinite de o altă persoană din cadrul organizației?

Răspunsul la unele dintre aceste întrebări poate confirma dacă este necesar sau nu să se realizeze recrutarea.

Înainte de demarării procesului de recrutare, trebuie avute în vedere **alternativele** posibile:

- Reorganizarea: Este posibil să se producă o reorganizare a unei echipe sau unui departament existent. De asemenea, este posibil să existe alți angajați care își doresc responsabilități suplimentare și care ar putea să preia toate sau o parte din responsabilitățile postului.
- Externalizarea: Este posibil ca postul să fie subcontractat sau să fie ocupat de un freelancer. Atunci când există posturi vacante și mai ales în situația în care aceste posturi nu sunt importante în structura organizației, alternativa externalizării trebuie avută în vedere.
- Automatizarea: Este necesar să se aibă în vedere posibilitatea automatizării unor activități, în viitorul apropiat, ca alternativă la angajarea unei persoane pentru un post.
- Tipul postului: În situația în care postul este ocupat de o persoană angajată normă întreagă, se poate lua în calcul și posibilitatea angajării unei persoane cu jumătate de normă.

Evaluarea tuturor acestor alternative este crucială și reprezintă un pas ce trebuie realizat de fiecare dată când apare un post vacant.

Recrutarea costă scump. Pentru a va convinge de asta, luați în considerare doar câteva dintre costurile implicate, din punct de vedere a timpului și banilor:

- costuri de publicitate
- costuri implicate de apelarea la o agenție
- dezvoltarea formularelor
- trierea candidaților
- timpul de interviuare (alocat de interviuator)
- timpul de interviuare (alocat de alți colegi implicați)
- interviurile suplimentare
- selecția
- instruirea și dezvoltarea.

În concluzie, înaintea demarării procesului de recrutare și selecție, se recomandă o analiză obiectivă a situației și căutarea răspunsurilor la următoarele trei **întrebări**:

1. Chiar este nevoie de recrutare?
2. Pentru ce post se va face recrutarea?
3. Ce fel de persoană va fi recrutată?

Cele trei etape ale procesului de recrutare și selecție sunt:

- **Definirea cerințelor** – realizarea fișelor de rol (de post) și a cerințelor aferente; stabilirea termenilor și a condițiilor de angajare;
- **Atragerea candidaților** – luarea în considerare și evaluarea surselor alternative de candidați, din interiorul și din afara companiei; realizarea de anunțuri; folosirea agențiilor și a consultantilor;
- **Selectarea candidaților** – selecția CV-urilor, interviuare, evaluarea candidaților, ofertarea, referințe, realizarea contractelor de angajare.

3.2.1. Definirea cerințelor

Numărul și categoriile de persoane necesare unei organizații trebuie specificate în programul de recrutare, program care derivă din planul de resurse umane.

Cerințele referitoare la posturi se stabilesc prin descrierea postului (rolului) și specificația postului (dacă există). Aceste două documente furnizează informațiile de bază necesare pentru demararea proceselor de atragere și selectare a candidaților.

Descrierea posturilor și rolurilor

Descrierile posturilor sunt derivate din analiza posturilor și furnizează informații fundamentale despre un post, grupate pe categorii: titulatura sau denumirea postului, relațiile de subordonare, scopul general și responsabilitățile și principalele sarcini și atribuții.

Analiza posturilor este procesul de culegere, analizare și stabilire a informațiilor despre conținutul posturilor, cu scopul asigurării unei baze pentru descrierea fiecărui post și a datelor pentru recrutare, instruire, evaluarea posturilor și managementul performanței. Analiza postului se concentrează pe ceea ce trebuie să facă deținătorul unui post.

Analiza rolului culege informații legate de munca pe care o depun oamenii, dar cu referire esențială la rolul îndeplinit de oameni în desfășurarea muncii, nu la sarcinile de muncă aferente postului.

Care este obiectul analizei posturilor: postul, rolul sau amândouă? Termenii de post și rol sunt adesea utilizați unul în locul altuia, cu același înțeles, dar există, totuși o deosebire importantă:

- *Un post* este alcătuit dintr-un grup finit de sarcini care se cer executate și îndatoriri care se cer îndeplinite, pentru a se realiza un rezultat final
- *Un rol* descrie „partitura” interpretată de oameni în îndeplinirea obiectivelor lor, muncind competent și flexibil în contextul dat de obiectivele, structurile și procesele organizației lor.

Analiza competențelor are ca obiect o analiză funcțională de determinare a competențelor de muncă și o analiză comportamentală de stabilire a dimensiunilor comportamentale care influențează competențele ce determină performanța pe post.

Fișa postului / rolului

Fișa postului trebuie să se bazeze pe o analiză detaliată a postului și să fie cât mai concisă și mai concretă posibil. Ca regulă generală o astfel de fișă ar trebui să cuprindă următoarele secțiuni:

- denumirea postului
- cui se subordonează deținătorul postului
- cine se subordonează deținătorului postului
- scopul general
- responsabilitățile sau principalele sarcini

Specificația de personal, uneori denumită și specificație de recrutare sau specificație a postului, definește cerințele în materie de studii, instruire profesională, calificări, experiență și competențe personale/ cerințe de competență, pe care trebuie să le îndeplinească deținătorul postului.

Specificațiile definesc următoarele aspecte:

- *calificări* – calificările profesionale, tehnice sau de studii cerute sau instruirea profesională pe care trebuie s-o fi întreprins candidatul;
- *experiență* – categoriile de muncă sau organizații; tipurile de rezultate și activități care ar putea indica probabilitatea de succes profesional;

- *deprinderi/ abilități/competențe* – ce trebuie să știe individul și ce trebuie să fie capabil să facă pentru a-și îndeplini rolul, inclusiv eventualele talente naturale și aptitudini cerute;
- *cerințe specifice* – ce se așteaptă de la deținătorul rolului să realizeze în domeniile specificate;
- *oferta companiei* – măsura în care organizația poate să îndeplinească așteptările candidatului din punctul de vedere al posibilităților de carieră și formare profesională, siguranța locului de muncă etc.
- *compatibilitatea cu organizația* – cultura corporativă (de exemplu: formală sau informală) și necesitatea ca viitorii angajați să fie capabili să muncească în cadrul acestei culturi.

Cel mai mare pericol care trebuie evitat în această etapă este exagerarea competențelor și calificărilor cerute. Firește că se caută oamenii cei mai buni, dar fixarea unui nivel mult prea înalt de calitate sporește dificultatea atragerii de candidați și duce la nemulțumire, când aceștia constată că însușirile lor nu sunt apreciate. Subdimensionarea cerințelor poate fi tot atât de periculoasă, dar se întâmplă mult mai rar. Abordarea optimă constă în a face diferența între cerințele esențiale și cele oportune, dar nu și obligatorii.

3.2.2. Atragerea candidaților

Atragerea eficientă a candidaților presupune identificarea, evaluarea și utilizarea celor mai potrivite surse de obținere a candidaților. Pentru aceasta trebuie luat în considerare atât condițiile externe organizației cât și punctele tari și slabe ale firmei ca și angajator.

Recrutarea internă

Candidații interni trebuie luați în considerare încă de la început, chiar dacă unele organizații insistă că aceștia trebuie tratați pe picior de egalitate cu cei externi. Totuși, trebuie analizată posibilitatea unui transfer sau a unei promovări pentru un angajat. Postul vacant poate fi făcut cunoscut, la nivel intern, prin afișarea la avizier, prin trimiterea unui newsletter, prin intermediul Intranet-ului

sau prin memorii și circulare interne.

Recrutarea internă nu este doar eficientă, ci constituie un element motivator important pentru angajații unei companii.

Recrutarea externă

Dacă nu există persoane disponibile în interiorul organizației, principalele surse de candidați sunt publicitatea, Internet-ul și externalizarea activității de recrutare către consultanți sau agenții de specialitate.

Publicitatea

Înainte de a apela la publicitate, trebuie studiate sursele alternative de recrutare, pentru a se confirma că nu pot fi utilizate cu succes în acest scop. Alegerea finală se face pe baza a trei criterii: costul, rapiditatea și probabilitatea de a se obține candidați potriviți.

Atât în recrutarea internă, cât și în cea externă, la un anumit moment va fi nevoie să se realizeze un **anunț**.

Un anunț trebuie să includă următoarele **elemente**:

- obligatorii:

- Titulatura postului
- Responsabilitățile postului
- Cerințe - esențiale (experiență și calificări)
- Cum se poate aplica pentru post
- Data limită pentru trimiterea aplicațiilor

- opționale:

- Pachetul salarial
- Perspective
- Locația postului
- Numele și adresa companiei
- Cerințe de dorit.

Anunțurile, prin formă și conținut, pentru a atinge scopul propus, trebuie:

- ✓ să atragă atenția – să capteze interesul potențialilor candidați, în detrimentul celorlalți angajatori;
- ✓ să creeze și să mențină interesul – trebuie să comunice într-o manieră atractivă informații despre post, companie, termeni și condiții de angajare;
- ✓ să stimuleze – nu numai să atragă atenția, dar să și stimuleze potențialii candidați să citească anunțul până la capăt și să depună CV-ul.

Răspunsul primit în urma unui astfel de anunț depinde și de alegerea tipului de media, care va influența tipul și numărul de aplicații ce vor fi primite. Există mai multe posibilități, și anume: presa scrisă locală sau națională, radioul, televiziunea.

Măsurarea eficienței unui anunț

Este foarte important să se evalueze eficiența fiecărui anunț postat, deoarece unele anunțuri sunt eficiente, iar altele nu.

Trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- când a apărut anunțul
- în ce ziar/ jurnal
- poziția exactă în cadrul ziarului/ jurnalului
- costul anunțului
- numărul celor care au aplicat
- procentul aproximativ al candidaților potriviți
- numărul de candidați selectați
- candidați angajați.

Recrutarea pe Internet

Acest mod de recrutare presupune utilizarea Internet-ului pentru anunțarea posturilor vacante, pentru furnizarea unor informații despre posturi și angajator și pentru a permite comunicarea prin e-mail între angajatori și candidați.

Externalizarea activității de recrutare

Această alternativă presupune preluarea de către agenții sau consultanți a sarcinii de a efectua, dacă nu toată recrutarea, măcar partea preliminară a prezentării unor candidați adecvați sau realizarea unei liste scurte de candidați.

Instituții de învățământ și formare profesională

Pentru ocuparea unor posturi, se poate apela și la absolvenții instituțiilor de învățământ. Pentru unele organizații, principalele surse de „recruți” sunt universitățile și instituțiile de calificare profesională, precum și liceele.

Târguri de job-uri/ Burse ale forței de muncă

Această metodă de recrutare poate fi extrem de eficientă, deoarece permite contactul și atragerea a numeroși candidați potențiali, de diverse categorii.

Internship-uri

Internship-ul presupune angajarea unor studenți pe posturi part-time. Aceștia beneficiază de experiență practică relevantă pentru studiile pe care le urmează. Avantajul pentru angajator constă în faptul că are posibilitatea de a angaja acea persoană de îndată ce acesta va absolvi studiile (în cazul în care a fost mulțumit de prestația acesteia).

Recrutarea proaspeților absolvenți

Multe organizații apelează la această metodă, deoarece, în marea majoritate a cazurilor, absolvenții sunt inteligenți, capabili și dornici de a învăța. De asemenea, ei pot și fi formați mult mai ușor și se pot adapta mai rapid specificului organizației care îi angajează.

3.2.3. Selectarea candidaților

După primirea CV-urilor următorii pași trebuie luați în considerare pentru un proces de selecție:

1. crearea unei document de urmărire a procesului de selecție, care să cuprindă următoarele câmpuri: numele candidatului, data la care a ajuns CV-ul, status etc.
2. trimiterea unei scrisori de confirmare de primire (dacă este în politica companiei);
3. compararea datelor din CV-uri cu cerințele postului și împărțirea acestora pe categorii: posibil, rezervă sau respins;
4. ierarhizarea celor considerați “posibil” și realizarea unei liste scurte pentru interviu;
5. programarea interviurilor. Timpul alocat fiecărui interviu variază în funcție de complexitatea postului;
6. pregătirea interviului;
7. completarea de către candidați a unui formular dedicat (opțional);
8. desfășurarea interviurilor;
9. decizia cu privire la candidații intervievați;
10. trimiterea răspunsurilor.

Trierea candidaturilor (Shortlisting)

De trierea eficientă a candidaturilor deprinde eficiența întregului proces de recrutare și selecție. În acest sens, tehnica aleasă poate influența într-o foarte mare măsură selectarea celui mai potrivit candidat pentru postul respectiv.

Primul aspect ce trebuie avut în vedere, se referă la alegerea numărului optim de candidați ce vor fi intervievați. Dacă există doar o singură persoană ce va desfășura interviurile, se recomandă ca lista scurtă să nu cuprindă mai mult de 10 candidați.

Există mai multe metode pentru o triere eficientă.

Se poate începe prin trierea celor mai evidente candidaturi nepotrivite. Pasul următor este de a compara fiecare aplicație cu descrierea postului și cu specificația de personal, stabilite la începutul procesului de recrutare.

O altă metodă de triere a candidaturilor implică acordarea unui punctaj fiecărei secțiuni a aplicației, în funcție de anumite criterii.

Cele mai utilizate **metode și instrumente de selecție** sunt următoarele:

- ✓ **interviul**
- ✓ **centrele de evaluare**
- ✓ **testele psihologice sau comportamentale**
- ✓ **proba de lucru**
- ✓ **referințele.**

Alegerea metodelor de selecție

De nenumărate ori s-a demonstrat că interviurile nu reprezintă întotdeauna o metodă eficientă de prezicere a succesului pe un post.

Studiile de validitate produc cifre tot atât de discutabile pentru interviurile formalizate, evidențiind faptul că testele psihometrice, centrele de evaluare, metoda bio-datelor și interviurile structurate sunt metode de selecție mai fidele realității.

Rezultatele unui astfel de studiu, citat de Storey J. și Wright M. (1998) și prezentate în continuare, ilustrează acuratețea câtorva metode de selecție:

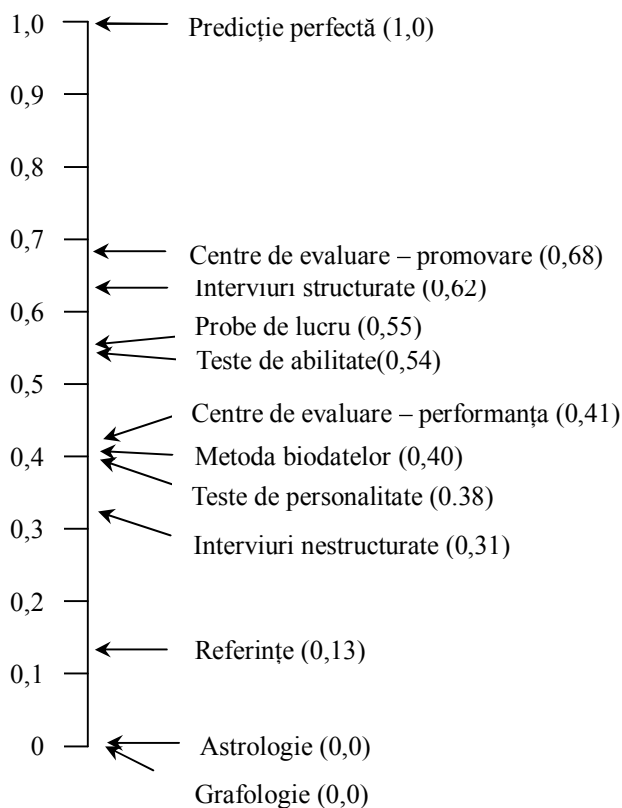


Fig. 9. Acuratețea câtorva metode de selecție
(Preluat după Anderson și Shackleton, 1993)

3.2.3.1. Interviul de selecție

Scopul interviului este acela de a obține și evalua informații despre un candidat, informații care să permită o previzionare eficientă a performanței viitoare a acestuia și o comparare cu previziunile despre ceilalți candidați.

Pregătirea atentă a interviului este esențială, iar aceasta înseamnă să se studieze atent specificația de personal și datele candidatului din formularul de

candidatură și/ sau CV. În această etapă este necesar să fie identificate acele particularități ale candidatului care nu corespund pe deplin specificației, pentru a putea fi cercetate mai în profunzime pe durata interviului.

Sunt trei **întrebări fundamentale** la care trebuie răspuns în această etapă:

1. Care sunt criteriile pe baza cărora vor fi selectați candidații? – instruire, experiență, calificare, abilități, atitudine etc.
2. Ce altceva ar mai trebui să descopăr la interviu pentru a mă asigura că persoana respectivă îndeplinește criteriile de selecție? (ex: în cazul în care candidatul nu are suficientă experiență)
3. Ce informații suplimentare, pe care le pot obține la interviu, mă vor ajuta să îmi formez o imagine reală asupra candidatului?

Pregătirea interviului trebuie să includă alcătuirea unei liste cu întrebări care să acopere criteriile de selecție stabilite anterior.

Abordarea interviului

Cel mai des întâlnite tipuri de interviu sunt: interviul biografic și interviul structurat.

Interviul biografic constă în abordarea în ordine cronologică a educației și experienței candidatului, plecând de la instituția de învățământ absolvită și trecând prin fiecare post ocupat până în prezent.

În acest tip de interviu se pune accentul pe cele mai recente sau pe cele mai relevante poziții ocupate de către persoana interviuată.

Interviul structurat este de două feluri :

- **bazat pe situații ipotetice** – presupune folosirea unor întrebări care să îl pună pe candidat în diverse situații ipotetice asemănătoare situațiilor reale care pot apărea în cadrul postului pentru care se efectuează selecția.

- **bazat pe competențe** – acest tip de interviu are la bază convingerea că performanța trecută și comportamentul anterior sunt cele mai bune dovezi pentru previzionarea performanței și comportamentului în viitor. Pentru fiecare criteriu de selecție se pregătesc întrebări care cer să descrie situații trecute, modul în care au fost abordate de către candidat și rezultatele obținute.

Tehnici de interviuare

Putem considera interviul ca fiind o conversație derulată cu un scop precis. De aceea pentru a afla cât mai multe informații, candidatul trebuie încurajat să vorbească.

Recomandări:

- Puteți folosi următoarele tipuri de întrebări:
 - ✓ deschise
 - ✓ închise
 - ✓ probatoare
 - ✓ ipotetice
 - ✓ comportamentale
 - ✓ despre competențe
 - ✓ despre motivare
 - ✓ de legătură
 - ✓ de verificare.
- Utilizați un ghid de interviu structurat și luați notițe. Cei care lucrează în acest fel recunosc mai ușor datele care fac deosebirea dintre candidații potriviți pentru un job față de cei nepotriviți. De asemenea, reușesc mai bine să își amintească informații după interviu.

- Notați răspunsurile candidaților, nu interpretarea personală sau evaluarea candidaților. Se creează un efect de halou. Este preferabilă notarea frazelor cheie, utilizând cuvintele celui interviuat, ceea ce este suficient pentru a vă reaminti după interviu, majoritatea ideilor spuse la interviu.
- Așteptați terminarea interviului pentru luarea deciziei. Intervievatorii neexperimentați au tendința de a accepta sau de a respinge un candidat după patru sau cinci minute. Aceasta arată că interviuatorii iau decizia după datele din formularul de interviu, înfățișarea candidatului și impactul inițial cu candidatul. Se formează o primă impresie prea rapidă pentru a fi exactă. Aceasta înseamnă că majoritatea timpului rămas pentru interviu, este pierdut.
- Fiți atenți la presiunile care se exercită asupra dumneavoastră și care vă pot influența decizia și încercați să le controlați. Necesitatea ocupării urgente a unui post vacant și timpul scurt pentru interviu tind să influențeze decizia interviuatorului, în favoarea candidatului. Candidații interni au un avantaj prin faptul că ei cunosc deja organizația și ar putea cunoaște preferințele sau prejudecățile interviuatorilor. Această situație necesită atenție atunci când există atât candidați interni cât și externi pentru un post.
- Folosiți un proces sistematic. Verificați informațiile pe care le-ați primit despre persoană în comparație cu specificațiile pe care le-ați făcut înainte de interviu. Acest proces se numește validare. Lipsa de informații poate conduce la alegeri greșite. Ideal ar fi să reintervieuați candidații, atunci când lipsesc date, dar dacă acest lucru este imposibil, atunci vor fi luate în considerare doar informațiile care sunt disponibile pentru toți candidații.
- De câte ori este posibil, analizați modul în care realizați, după încheierea interviului, performanța dumneavoastră. Acest lucru trebuie să îl faceți în mod regulat pentru a vă îmbunătăți sau a menține la un

standard ridicat al calitatea selecției. În acest sens vă ajută un ghid pentru efectuarea selecției.

3.2.3.2. Alte metode de selecție

Centrele de evaluare (assesment centres)

Reprezintă o metodă complexă de evaluare, care presupune utilizarea, pe lângă interviul clasic, a unor exerciții și simulări de rol, generatoare de informații cu privire la capacitățile specifice postului.

Testele psihologice sau comportamentale

Testele de selecție au ca scop furnizarea de informații mai valide și mai fidele realității cu privire la nivelul de inteligență, caracteristicile de personalitate, abilitățile, aptitudinile și realizările unui candidat la angajare, în comparație cu cele care pot fi obținute într-un interviu.

Proba de lucru

Această metodă presupune punerea candidatului în situația de a realiza o sarcină de lucru reală sau cât mai aproape de cea reală.

Referințele

Scopul obținerii de referințe este de a se dobândi, în mod confidențial, informații concrete despre un posibil angajat și opinii în legătură cu caracterul său și compatibilitatea cu munca pe un anumit post.

3.2.4. Ofertarea

După luarea deciziei cu privire la cine va fi viitorul angajat, pasul următor este reprezentat de negocierea termenilor și a condițiilor.

Oferta verbală

Realizarea unei oferte verbale presupune o prezentare succintă a postului,

precum și a salariului și a celorlalte beneficii. Acest tip de ofertă, pe lângă economisirea timpului angajatorului, oferă candidatului șansa de a pune întrebări cu privire la aceste aspecte.

Elaborarea unei oferte scrise

O ofertă scrisă trebuie ar trebui să conțină următoarele elemente:

- Titulatura postului
- Descrierea postului
- Locația
- Poziția și numele superiorului
- Termeni și condiții generale
- Salariul
 - nivel
 - data și frecvența de acordare a salariului
 - modul de plată
 - ore suplimentare
- Număr de ore de muncă anticipate în mod realist
- Pauze
- Concedii și timp liber
- Beneficii suplimentare
- Alte condiții de care depinde angajarea (referințe satisfăcătoare, starea de sănătate, dovezi ale calificărilor)
- Detalii cu privire la perioada de probă
- Data de începere a activității pe postul respectiv
- Data până la care oferta trebuie semnată, datată și returnată angajatorului pentru a indica acceptarea ofertei.

Respingerea candidaților

Există situații în care organizațiile nu informează candidații cu privire la respingerea candidaturilor lor. Acest lucru denotă lipsă de profesionalism și de eleganță, atât din partea persoanelor responsabile de procesul de recrutare și selecție, cât și a organizației în cauză.

Candidații investesc mult timp și efort în aplicațiile lor și de aceea este nevoie să fie informați cu privire la statusul candidaturii lor. Pe de altă parte, deși primirea de către un candidat a unui răspuns negativ/ refuz este destul de neplăcută, aceasta este totuși preferabilă lipsei acesteia.

3.3. Introducerea în organizație

Introducerea este procesul prin care angajații sunt primiți și întâmpinați atunci când se alătură pentru prima dată unei organizații și li se furnizează informațiile elementare de care au nevoie pentru a se integra rapid și fără probleme.

Introducerea în organizație are patru *obiective*:

- să facă mai ușoare **etapele preliminare**;
- să instituie rapid, în mintea noului venit, o **atitudine favorabilă** față de companie, pentru a spori șansele ca acesta să rămână;
- în cel mai scurt timp noul angajat să atingă **productivitatea** maximă;
- **să reducă riscul** ca angajatul să părăsească rapid organizația.

Motivele importanței utilizării unui program de introducere în organizație:

- reducerea costului și inconvenientelor provocate de demisiile pe parcursul primelor luni de la intrarea în organizație
- creșterea angajamentului asumat
- clarificarea contractului psihologic
- accelerarea progresului pe curba învățării
- socializarea.

4. Managementul performanței

4.1. Aspecte introductive

Managementul performanței este definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capacităților echipelor și persoanelor. Un sistem de managementul performanței constă în totalitatea proceselor utilizate pentru a identifica, încuraja, măsura, evalua, îmbunătăți și compensa performanța angajaților dintr-o organizație.

Figura de mai jos, prezintă managementul performanței ca o importantă verigă de legătură între strategia organizației și rezultatele acesteia.

Caracteristicile managementului performanței:

- traduce obiectivele companiei în obiective individuale, de echipă, de departament
- este un proces continuu și evolutiv – performanța se îmbunătățește cu timpul
- se bazează pe consens și cooperare, nu pe control sau coerciție
- încurajează autogestionarea performanței individuale
- impune adoptarea unui stil managerial deschis și onest și încurajează comunicarea dintre superiori și subordonați
- impune un feedback continuu
- măsoară și evaluează performanțele în comparație cu obiectivele convenite de comun acord
- se aplică în mod unitar pentru toți angajații și nu are ca scop primordial să coreleze recompensa financiară cu performanța.

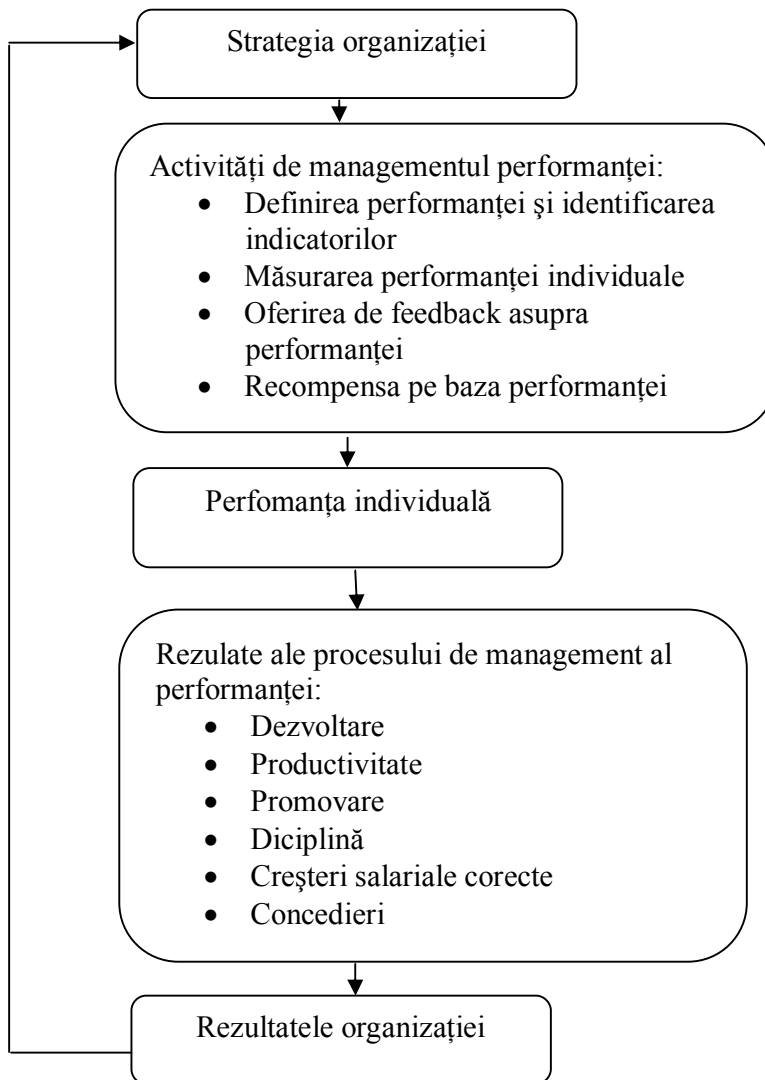


Fig. 10. Legătura dintre strategia organizației, rezultatele procesului de management al performanței și rezultatele organizației
(Sursa Mathis & Jackson, 2000)

4.2. Definirea și măsurarea performanței

Înainte de a o măsura, performanța trebuie definită. Performanța este în esență ceea ce un angajat face sau nu face. Putem spune că este, dintr-un anumit punct de vedere, este suma rezultatelor obținute. Dar ne interesează doar rezultatele sau și modul în care acestea sunt obținute?

Performanța, totuși, înseamnă atât comportament, cât și rezultate. Nefiind doar instrumente de obținere a unor rezultate, comportamentele sunt, prin ele însele, și rezultate – produsul efortului fizic și cerebral depus pentru executarea sarcinilor – și pot fi judecate aparte de rezultate.

Atunci când se gestionează performanța indivizilor dintr-o organizație trebuie avute în vedere atât rezultatele cât și comportamentele.

Din acest punct de vedere putem grupa informațiile necesare despre performanța unui angajat în două categorii:

- Informații legate de rezultat
- Informații legate de comportament

Informații legate de rezultat se referă la ceea ce un angajat a făcut sau a obținut. Pentru posturile în care aceste rezultate pot fi măsurate cu ușurință, o abordare a performanței bazată pe rezultate este potrivită. Totuși îndeamnă mai curând la focalizarea atenției asupra rezultatelor și mai puțin asupra modului în care acestea sunt atinse.

Informațiile legate de comportamente se referă la acele comportamente necesare deținătorului postului pentru a avea succes. De exemplu pentru un vânzător abilitatea de a influența poate fi observată și considerată ca fiind importantă în măsurarea performanței.

În măsurarea performanței relevanța criteriilor este un factor foarte important. În general **criteriile de măsurare** sunt relevante atunci când vizează cele mai

importante aspecte ale unui post. Ele pot fi deduse din fișa postului și acoperă următoarele tipuri:

- obiective de performanță
- standarde de performanță sau obiective curente
- competențe de performanță

Obiectivele de performanță sunt rezultate cuantificabile care urmează a fi realizate și care pot fi măsurate în termeni cu ar fi: volumul vânzărilor, volumul de produse finite, numărul de contracte noi etc. Acestea se stabilesc în general de comun acord între manager și subordonat și acoperă principalele răspunderi ale deținătorului postului sau aspectele cele mai importante ale unui post. Așa cum se poate vede din figura nr. 10 aceste obiective derivă din strategia și obiectivele generale ale organizației. Tot în categoria obiectivelor intră diverse proiecte de finalizat până la o dată specificată și care țin de scopul postului respectiv.

Este foarte important la stabilirea acestor obiective, să se țină cont de toate aspectele importante ale postului respectiv. Conform principiului „primești ceea ce măsoară”, de exemplu, la măsurarea performanței unui intervievator, dacă se ia în calcul doar numărul de candidați angajați și se omit criteriile referitoare la calitatea acestora, rezultatul poate fi că deținătorul postului se va focaliza doar asupra numărului de angajări și mai puțin asupra calității candidaților.

Standarde de performanță (obiective curente) sunt definite ca fiind o enunțare a condițiilor ce trebuiesc îndeplinite pentru ca o activitate să fie considerată bine îndeplinită. Standardele de performanță se utilizează atunci când nu se pot stabili obiective determinate pe o perioadă de timp. Definirea standardului de performanță se face sub forma unei declarații, de tipul „este considerat că performanța îndeplinește standardul dacă se obține un rezultat dorit, specificat și observabil”. De ex: Îndeplinirea zilnică a planului de producție, conform specificațiilor de plan. La posturile aflate mai jos în ierarhia unei organizații vom întâlni mai multe standarde de performanță.

Competențe de performanță

Competențele reprezintă cunoștințele, deprinderile și atitudinile de care un

angajat are nevoie pentru a îndeplini responsabilitățile unui job într-o manieră satisfăcătoare. Exemplele includ orientare către client, muncă de echipă, inițiativă, leadership, cunoștințe tehnice etc. Performanța de-a lungul anilor e judecată prin prisma acestor competențe. Alternativ, angajații ar putea fi evaluați și recompensați în urma dobândirii de noi competențe necesare pentru a performa într-o nouă poziție.

Un sistem de management al performanței bazat pe competențe permite comunicarea valorilor organizației tuturor membrilor și clarificarea a ceea ce compania așteaptă de la angajații săi. Cu toate acestea o astfel de abordare poate deveni prea complicată sau o sarcină administrativă dificil de organizat și de dus la bun sfârșit. Mai mult, Sparrow remarcă efectele negative posibile asupra motivației: „Anumitor oameni, o apreciere negativă a competențelor personale îi afectează mult mai tare decât să li se spună că nu au atins un anumit target”.

Un lucru de subliniat este că una dintre particularitățile țării noastre o reprezintă faptul că românii sunt mai curând dispuși să accepte că nu au îndeplinit un anumit obiectiv decât o evaluare negativă a unei competențe comportamentale, românii fiind orientați în general mai curând către menținerea relațiilor decât către atingerea obiectivelor.

În prezent companiile folosesc diverse sisteme de măsurare a performanței, unele din ele luând în considerare ca și criterii de performanță doar obiective de performanță sau obiective curente. În cazul acesta se transmite angajaților mesajul: doar rezultatele contează, nu și modul în care acestea sunt atinse. În același timp, un astfel de sistem permite mai puțin dezvoltarea angajaților, care nu întotdeauna reușesc să înțeleagă care sunt competențele pe care au nevoie să le obțină sau să le dezvolte pentru a putea atinge obiectivele propuse.

Măsura în care aceste criterii de performanță au fost îndeplinite poate fi exprimat numeric, în procente sau prin intermediul cuvintelor, de ex. „satisfăcător”, „excelent” etc. Uneori poate fi dificil de a ajunge la un acord de către două sau mai multe persoane asupra nivelului de performanță atins. Și

dacă în cazul obiectivelor de performanță acest lucru poate fi mai ușor cuantificat, în cazul competențelor de performanță procesul devine mai dificil.

4.3. Activitățile principale ale managementului performanței

Activitățile principale ale managementului performanței sunt:

- **definirea rolului**, în care se convin de comun acord principalele domenii de rezultat și cerințe de competență (profilul de rol stabilește scopul rolului, domeniile principale de rezultat și competențele esențiale necesare)

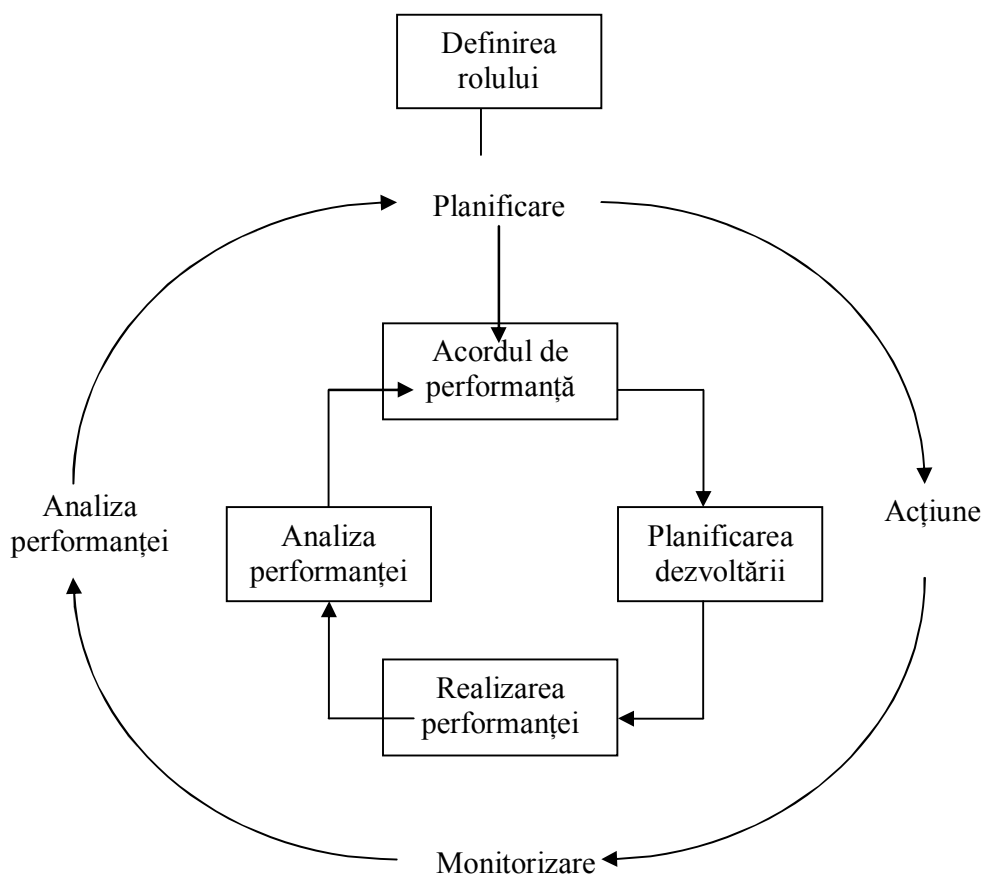


Fig. 11. Procesul ciclic de management al performanței
(Sursa: Armstrong, 2003)

- **acordul sau contractul de performanță**, care definește așteptările:
 - ce trebuie să realizeze angajatul – obiective
 - cum va fi măsurată performanța
 - ce competențe sunt necesare pentru a realiza performanța propusă
- **planul de dezvoltare personală**, care stabilește acțiunile pe care trebuie să le întreprindă angajații în vederea propriei dezvoltări
- **gestionarea performanței pe parcursul anului**, în care se realizează acțiuni pentru implementarea acordului de performanță
- **examinarea performanței**, care este etapa formală de evaluare, are loc o analiză a performanței realizate pe parcursul unei perioade de timp.

5. Dezvoltarea resurselor umane

5.1. Aspecte introductive

Dezvoltarea resurselor umane înseamnă asigurarea pentru angajați a oportunităților de:

- învățare
- creștere a abilităților și potențialului
- instruire,

menite să îmbunătățească performanțele individuale, de echipă și organizaționale.

Scopul acestui proces este de a dezvolta personalul într-un cadru strategic.

Avantajele procesului de dezvoltare a resurselor umane se referă la:

- pregătirea indivizilor pentru a putea face față schimbărilor, ei devenind mai inventivi și informați;
- îmbunătățirea performanței individului, respectiv a echipei din care face parte;
- creșterea satisfacției muncii.

Elementele esențiale ale dezvoltării resurselor umane sunt:

- **învățarea** – definită ca schimbarea relativ permanentă a comportamentului apărută ca urmare a unei experiențe;
- **educația** – dezvoltarea cunoștințelor, valorilor și a înțelegerii necesare în toate domeniile vieții;
- **dezvoltarea** – sporirea sau împlinirea potențialului și abilităților unei persoane (pentru a deveni din ce în ce mai complexă, mai elaborată și care se distinge de ceilalți, prin nivel intelectual și maturitate);
- **instruirea** – modificarea planificată și sistematică a comportamentelor, prin activități și programe de învățare ce permit individului să

dobândească nivelul de cunoștințe, aptitudini și competențe necesare pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient.

Celelalte activități la care ne putem referi cu privire la dezvoltarea resurselor umane sunt:

- **Coaching** – îndrumarea unei persoane și implicarea acesteia în propriul proces de dezvoltare, determinând astfel îmbunătățirea performanței la locul de muncă, prin generarea unor schimbări comportamentale, dezvoltarea/îmbunătățirea abilităților, creșterea nivelului motivațional etc.

Coaching-ul permite crearea unui cadru în care persoana îndrumată devine conștientă de anumite procese interne (legate de scopuri, comportamente, motivații sau abilități), cadru în care aceasta reușește să găsească singură soluțiile de îmbunătățire.

- **Mentoring** – îndrumarea unui angajat nou de către unul dintre angajații cu experiență, într-o relație de tip mentor – discipol.

- **Training on the job** - instruire la locul de muncă – angajatul este îndrumat în timp ce execută o procedură/ sarcină nouă, acesta învățând prin experimentare.

- **Training at the job** - instruire bazată pe experiența angajatului – persoana respectivă se dezvoltă pe baza experienței acumulate până în acel moment, coroborat cu suport teoretic, instrucțiuni și/ sau manuale care îi sunt puse la dispoziție la noul loc de muncă.

- **Shadowing** – unul dintre termenii anglo-saxoni dificil de tradus care se referă pe scurt la ceea ce meșterii din trecut numeau “furat de meserie”. Cu alte cuvinte, shadowing se referă la un nou angajat care urmărește procesul derulat de unul dintre angajații cu experiență, fiind capabil după un timp să reproducă la rândul său activitățile observate.

- **Workshop** – atelier – întâlnire formală în care participanții dezbat și/sau experimentează procese, idei, activități cu scopul îmbunătățirii acestora pe baza experienței pe care participanții și-o împărtășesc.

- **Educație la distanță** – este un sistem complex și cu un grad ridicat de flexibilitate, fiind centrat pe persoana care învață și mai puțin pe un program prestabilit. Învățământul la distanță (cursuri prin corespondență, cursuri on-line etc.) mizează pe capacitatea de învățare autonomă și personală a unei persoane și pe asumarea responsabilității asupra propriei învățări.
- **Cursuri în cadrul organizației sau în afara organizației** – răspund unor nevoi punctuale ale unei companii, care dorește să investească în dezvoltarea personală și profesională a propriilor angajați.
- **Rotația posturilor (job rotation)** – este procesul prin care un angajat ocupă prin rotație diferite posturi în cadrul unei organizații. Există organizații în care procesul se desfășoară neplanificat, dar și altele în care procesul este foarte bine planificat, pentru fiecare angajat în parte.

5.2. Învățarea

„A învăța nu înseamnă, pur și simplu, a avea o nouă idee. Învățarea survine atunci când acționăm efectiv, când detectăm și corectăm erorile. Cum știm că știm ceva? Prin faptul că putem produce ceea ce afirmăm că știm.”

În cadrul învățării ca activitate, prin intermediul învățării ca proces, care conduc ambele la obținerea unor rezultate determinate, dobândim cunoștințe, abilități, competențe, moduri de comportament etc. care ne permit adaptarea flexibilă și eficientă la solicitările mediului.

Începând cu anii 90, a început să fie utilizat pe scară largă conceptul de „**organizație care învață**”, ceea ce a determinat promovarea în paralel și a altor principii, cum ar fi, de exemplu, cel referitor la *valoarea învățării*. Acest lucru a dus la creșterea investițiilor în resursele umane inclusiv în cadrul companiilor.

Învățarea este permanentă, continuă, fiind coexistentă cu însăși viața omului. “Întreaga viață este învățare și din acest motiv educația nu trebuie să aibă

sfârșit” (E. Lindeman). Acesta este un principiu fundamental al zilelor noastre și anume cel al **învățării permanente (lifelong learning)**.

Învățarea poate avea loc într-un **mediu formal** (de ex. școli, universități etc.), **nonformal** (diverse instituții educaționale, la locul de muncă) și **informal** (citirea unei cărți, navigarea pe Internet etc.). Astfel putem diferenția între: învățarea formală, învățarea nonformală și învățarea informală.

În continuare, vom face referire și vom prezenta succint câteva **elemente ale învățării**:

1. **Procesul de învățare** – abordează trei arii principale: *cunoștințe* (ceea ce trebuie să știe un individ), *deprinderi* (ceea ce trebuie să poată face un individ), *atitudini* (ceea ce trebuie să simtă un individ cu privire la munca sa). În acest context, vorbim despre *competențe*, definite ca sisteme integrate de cunoștințe, abilități și atitudini devenite operaționale, ceea ce determină flexibilitate comportamentală și adaptabilitate, dar mai ales eficiență.
2. **Conceptul de curbă de învățare** – se referă la timpul necesar unei persoane lipsite de experiență pentru a atinge nivelul de performanță cerut într-un post sau într-o funcție.
3. **Factorii-cheie ai psihologiei învățării** sunt:
 - **Motivația** - persoanele adulte sunt mai motivate pentru o învățare care îi ajută în rezolvarea de probleme inerente rolurilor și responsabilităților care le revin, precum și în cazul în care rezultatele învățării vin în întâmpinarea unor trebuințe interioare.
 - **Relevanța pentru interesele și opțiunile personale** – cei care sunt implicați în programele de instruire au o motivație intrinsecă și sunt orientați spre un scop bine definit. Totodată, ei sunt selectivi și atenți la relevanța cunoștințelor și învață cel mai bine când subiectul constituie o valoare cu aplicabilitate imediată.

- **Învățarea activă** (Aud și uit. Văd și îmi amintesc. Fac și înțeleg.). În învățare sunt implicate operații complexe mnemice, cognitive, volitive, de imaginație etc.), ceea ce influențează capacitatea de memorare. Totodată, persoanele adulte învață mai bine experimentând. Potrivit **piramidei învățării**, reținem 10% din ceea ce citim, 20% din ceea ce auzim, 30% din ceea ce vedem, 50% din ceea ce auzim și ce vedem, 70% din ceea ce spunem, 90% din ce spunem și facem în același timp.
- **Libertatea de a face greșeli fără teamă** – se referă la crearea unui sentiment de siguranță, prin implicarea celui care învață într-o experiență de învățare benefică și confortabilă. Este importantă crearea unei atmosfere plăcute, lipsite de anxietate, stres, inhibiții sau prejudecăți.
- **Feedback** – învățarea este mai eficientă atunci când se creează o atmosferă deschisă și suportivă, când climatul psihologic este unul de încredere reciprocă și de acceptare necondiționată. De asemenea, primirea unui feedback permanent, suportiv și încurajator, are un rol important nu doar în îmbunătățirea performanței persoanei care învață, ci și în procesul de autoevaluare pe care acesta o realizează și care îl ajută să meargă mai departe și să cunoască în permanență nivelul la care este și unde trebuie să ajungă.
- **Libertatea de a învăța în ritmul propriu și timpul adecvat fiecăruia** – persoana implicată într-un program de formare trebuie să aibă la dispoziție suficient timp pentru ca procesul de învățare să decurgă natural, fără anxietăți și stres.

4. Ciclul de învățare al lui Kolb

D.A. Kolb a realizat în 1974 o radiografie a procesului de învățare, propunând un model care este unul de referință în literatura de specialitate: *modelul învățării eficiente* sau *ciclul învățării experiențiale*.

Conform autorului, acest model este valabil pentru toate tipurile de învățare și pentru toate vârstele. El presupune patru ipostaze ale

implicării persoanei în activitatea de învățare:

- **experiența concretă** – implicarea în activități bine determinate, de tipul „aici și acum” (a învăța = a face);
- **observații și reflecții** asupra unor experiențe concrete, realizate din mai multe perspective (a învăța = a observa și reflecta);
- **conceptualizarea și generalizarea** – presupune integrarea observațiilor și reflecțiilor într-o structură logică prin abstractizare și generalizare (a învăța = a conceptualiza și înțelege);
- **testarea implicațiilor cunoștințelor dobândite** prin utilizarea lor în rezolvarea unor probleme noi și foarte diverse (a învăța = a aplica, a folosi cunoștințele în rezolvare de probleme).

Ciclul de învățare poate începe în orice stadiu și trebuie văzut ca o spirală continuă.

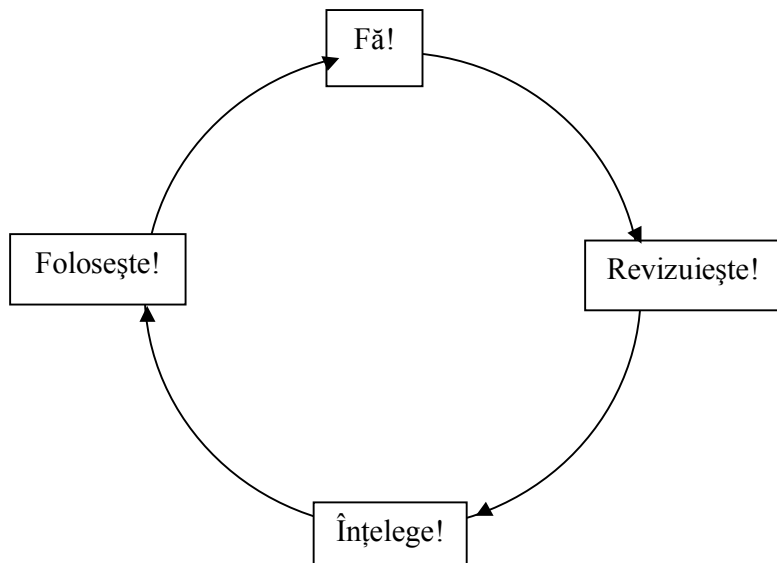


Fig. 12. Ciclul învățării experiențiale (Kolb)

Kolb a realizat astfel o delimitare a diferite *stiluri de învățare*:

- **învățarea convergentă** - presupune aplicarea practică a ideilor;
- **învățarea divergentă** - presupune abilitate imaginativă și generarea de idei;
- **învățarea asimilatoare** – presupune crearea de modele teoretice și stabilirea sensului unor observații disparate;
- **învățarea acomodatoare** – presupune crearea unor planuri și rezolvarea unor sarcini, implicarea în noi experimente.

5. **Stilurile de învățare** - se referă la preferința unei persoane pentru metoda prin care poate învăța și își poate aminti ceea ce a învățat. Pornind de la studiile lui Kolb, Honey și Mumford (1986) au descris următoarele stiluri de învățare:

- Stilul activ
- Stilul reflexiv
- Stilul teoretic
- Stilul pragmatic

Este important de menționat că niciunul dintre aceste patru stiluri de învățare nu este exclusiv.

A vorbi despre stilurile de învățare, despre modurile diferite de a cunoaște, despre diferențele între cei care învață, este necesar în contextul stabilirii strategiilor efective de instruire, adecvate fiecărui stil de învățare.

De exemplu:

- **Activii** învață mai mult din activități în care există experiențe noi, probleme, oportunități din care să învețe. Ei preferă activități de tipul „aici și acum”, fiind oameni ai momentului.

- **Reflexivii** învață mai bine atunci când sunt încurajați să privească, să gândească și să analizeze în detaliu activitățile. Ei au nevoie să li se

permiță să gândească înainte de a acționa, să asimileze înainte de a comenta, să aibă oportunitatea să revadă ce s-a întâmplat și ce au învățat.

- **Teoreticienii** învață cel mai bine din activitățile în care au timp să exploreze metodic asociațiile și interrelațiile dintre idei, evenimente și situații. Ei preferă situațiile structurate care au scopuri clare.

- **Pragmaticii** învață mai bine din situațiile în care există o legătură evidentă între subiectul în discuție și o problemă sau o oportunitate ivită în meseria lor. Ei preferă să se concentreze asupra problemelor practice și să aibă șansa să testeze/ să practice diverse lucruri.

5.3. Principiile învățării la adulți

În analiza procesului de formare trebuie examinat rolul participanților, al cursanților. Indiferent dacă instruirea este pe post pentru o singură persoană sau pentru câteva sute de persoane, pentru a învăța o nouă procedură, trainerul trebuie să acumuleze cât mai multe informații despre cum învață adulții, cum pot fi ajutați în procesul de învățare și cum pot fi eliminate blocajele în învățare.

Diferența dintre stilul în care învață adulții și felul în care învață copiii diferă dintr-o serie de motive:

- **Adulții au mai multă experiență.** Au mai multe exemple și paralele pe care le pot face pe măsură ce învață. Un trainer trebuie să dea posibilitatea adulților de a împărtăși grupului experiența lor pe subiecte relevante pentru topica sesiunii de instruire.
- **Adulții sunt gata să învețe.** Copiii rar văd valoarea învățăturii primite, în afara cazului în care este o abilitate pe care vor s-o dobândească cum ar fi mersul pe bicicletă. Din această cauză o mare parte din treaba profesorului este să-i mențină interesați. În afara cazului în care trainingul este privit ca o amenințare asupra participantului (excepția de

la regulă), adulții sunt dornici să învețe și de aceea se așteaptă ca profesorul să-i învețe bine.

	PEDAGOGIE (elev, clasă, mediu formal)	ANDRAGOGIE (adult, informal)
Rolul celui care învață	<ul style="list-style-type: none"> • Urmează instrucțiunile • Dependent • Receptare pasivă - primește informații • Are o responsabilitate redusă față de procesul de învățare 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă idei pe baza experienței • Interdependent • Participare activă • Responsabil pentru procesul de învățare
Motivația pentru învățare	<ul style="list-style-type: none"> • Externă: forțe sociale (tradiție, familie, religie). • Elevul nu percepe un beneficiu imediat 	<ul style="list-style-type: none"> • Internă • Cel ce învață vede o aplicare imediată
Alegerea conținutului	<ul style="list-style-type: none"> • Controlată de profesor • Elevul are o posibilitate de alegere scăzută 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrată pe problemele din viață sau de la locul de muncă al celui care învață
Punctul central al metodei	<ul style="list-style-type: none"> • Acumularea de informații, fapte 	<ul style="list-style-type: none"> • Împărtășirea și construirea pe baza experienței și cunoștințelor anterioare

Tabelul 6. Diferențe între pedagogie și andragogie

- **Adulții vor instruire imediată.** Copii tind să simtă că ceea ce sunt învățați, este ceva ce le-ar putea fi de folos la un moment dat în viitorul îndepărtat (Când o să cresc mare o să mă fac astronaut). Adulții, pe de altă parte, vor ca informația să le fie prezentată într-un asemenea mod

încât să o poată folosi imediat. Ei se așteaptă să plece din sala de training capabili să facă ceea ce făceau înainte mai bine, sau făcând bine alte lucruri noi.

- **Adulții vor ca instruirea să fie practică:** De cele mai multe ori au cereri comune: „Săriți peste povești...”, „Treceți la lucrurile concrete”. Nu supraîncărcați participanții cu mai multă teorie decât este cazul. Dacă este nevoie să prezentați teorie faceți asta cu cuvinte simple, intrați în detalii folosiți mijloace vizuale și experiențe. Ajutați participanții să aplice teoria la experiențe de viață și puneți întrebări pentru a vă asigura că au înțeles. Informația trebuie privită ca un instrument de folosit!

Presupuneri în legătura cu învățarea la adulți

(„Modern practice of Adult Education – Andragogy vs. Pedagogy”, Malcom S. Knowles)

2. Un adult trebuie să fie răspunzător de ceea ce învață. Informațiile „servite cu lingurița”, motivația extrinsecă și pedepsele nu vor duce la învățare.
3. Unul din scopurile învățării la adulți este de a învăța cum să învețe – în special învățând din experiențe directe, personale.
4. Pentru a învăța cum să învețe, pe parcursul experienței de învățare, adulții trebuie să se implice într-un proces de autoevaluare, de asemenea ei trebuie să hotărască modul în care își vor atinge obiectivele legate de învățare.
5. Învățarea apare când comunicarea între persoane este clară, deschisă.
6. Un climat neformal favorizează învățarea
7. Un grad înalt al participării și al interacțiunii în cadrul seminarului stimulează învățarea.
8. Învățarea poate fi stimulată prin diferite metode și materiale.
9. Gradul de învățare crește când sunt folosite resursele tuturor celor prezenți, nu numai cele ale formatorilor.

10. Gradul de învățare este mai mare când așteptările sunt clare și cunoscute de toată lumea.

Walt Disney, unul dintre cei mai creativi manageri definește 4 **nivele de învățare**:

Nivelul 1: Incompetența inconștientă – nivelul la care se află o persoană înainte de a înțelege că are nevoie de training. Adulții aflați la acest nivel nu realizează ce nu știu sau ce au nevoie să știe, nu găsesc răspunsuri pentru că nici măcar nu știu întrebările.

Nivelul 2: Incompetența conștientă – Acest nivel apare atunci când adulții realizează câte nelămuriri au și cât de multe nu știu. Se pot simți supraîncărcați despre cât de mult este de învățat și uneori chiar convingerea că nu vor putea reuși. Nu sunt competenți și știu asta.

Nivelul 3: Competența conștientă – Acest nivel apare atunci când cei instruiți transferă cele învățate în acțiuni de succes și capătă încredere că fac lucrurile bine. Sunt competenți și știu asta.

Nivelul 4: Competența inconștientă - Este nivelul la care mulți ajung după ce au făcut ceva pe o perioadă lungă de timp și început să o facă din rutină. Unora nu le place pentru că nu îi mai stimulează. Este o stare periculoasă mai ales dacă în munca lor este nevoie de acuratețe, iar mintea lor este în altă parte în timp ce îndeplinesc sarcinile cerute.

5.4. Instruirea

Instruirea poate fi definită ca activitatea cu caracter educațional desfășurată în scopul îmbunătățirii performanței angajatului în poziția – postul pe care îl ocupă în prezent.

Instruirea este un termen generic care include și alte activități specifice dezvoltării abilităților, cunoștinței și atitudinii angajaților. În sens strict, instruirea se poate referi numai la creșterea nivelului cunoștințelor și a îndemnării angajaților cu privire la o nouă tehnologie.

Scopul instruirii este de a ajuta organizația să-și atingă scopurile prin adăugarea de valoare la principala resursă, angajații.

Instruirea are ca **obiective**:

- să dezvolte aptitudinile și competențele angajaților și să le îmbunătățească performanțele;
- să contribuie la dezvoltarea angajaților în cadrul organizației astfel încât viitoarele necesități de forță de muncă ale acesteia să fie satisfăcute;
- să reducă timpul necesar învățării pentru angajații numiți pe un post nou, asigurând dobândirea competențelor necesare cât mai rapid posibil și cu cât mai puține cheltuieli.

Pentru asigurarea unei bune instruirii trebuie asigurate o serie de **condiții**:

- angajații trebuie să fie motivați să învețe;
- trebuie stabilite standarde de performanță pentru angajații care învață;
- angajații care învață trebuie să dispună de îndrumare;
- activitatea de învățare trebuie să ofere satisfacții celor care învață (să fie percepută utilitatea);
- învățarea să fie un proces activ, nu pasiv;
- trebuie utilizate tehnici de instruire adecvate;
- metodele de învățare să fie variate;
- trebuie alocat timp suficient pentru asimilare;
- comportamentul corect trebuie recunoscut și consolidat;
- trebuie recunoscut faptul că există niveluri diferite de învățare, care necesită metode diferite și durate de timp diferite.

Abordarea activităților de instruire și dezvoltare are la bază următoarele concepte:

Abordarea bazată pe competență (relaționarea cu fișa postului): Participanții din cadrul activităților de instruire și dezvoltare sunt orientați către îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților și-sau atitudinii față de unul dintre aspectele legate de postul pe care îl ocupă. Activitatea de instruire va fi orientată pe aspecte esențiale legate de activitatea desfășurată.

Secvențialitate: Sesiuni de instruire concepute ca părți logice ale unui program și nu ca sesiuni separate.

Monitorizare: Activitățile de instruire și dezvoltare vor fi însoțite de un sistem de monitorizare care să permită evaluarea programului cu scopul creșterii eficienței acestuia.

Evaluare: Evaluarea și stabilirea acțiunilor corective care să permită îmbunătățirea continuă a activităților de instruire și dezvoltare.

Măsurarea rezultatului investiției (Return of Investment): evaluarea impactului pe care activitățile de instruire și dezvoltare l-au avut asupra creșterii eficienței și eficacității organizației.

Procesul de instruire se bazează în primul rând pe o analiză atentă a nevoilor colective și individuale ale angajaților aflate în urma evaluării performanței angajaților și departamentelor în care aceștia activează.

5.5. Procesul de instruire planificată

Planificarea se referă la un ansamblu de operații de anticipare a desfășurării unui program de instruire. Este vorba despre un demers de anticipare a obiectivelor, conținuturilor, metodelor și mijloacelor de învățare, a instrumentelor de evaluare și a relațiilor care se stabilesc între toate aceste elemente, în contextul unei modalități specifice de organizare a activității de

instruire.

Activitatea de instruire include, pe lângă situația de predare - învățare - evaluare, și decizii și reglementări de ordin organizatoric, administrativ, financiar etc. care trebuie luate în considerare în cadrul planificării.

În figura de mai jos, este prezentat schematic procesul de instruire planificată:

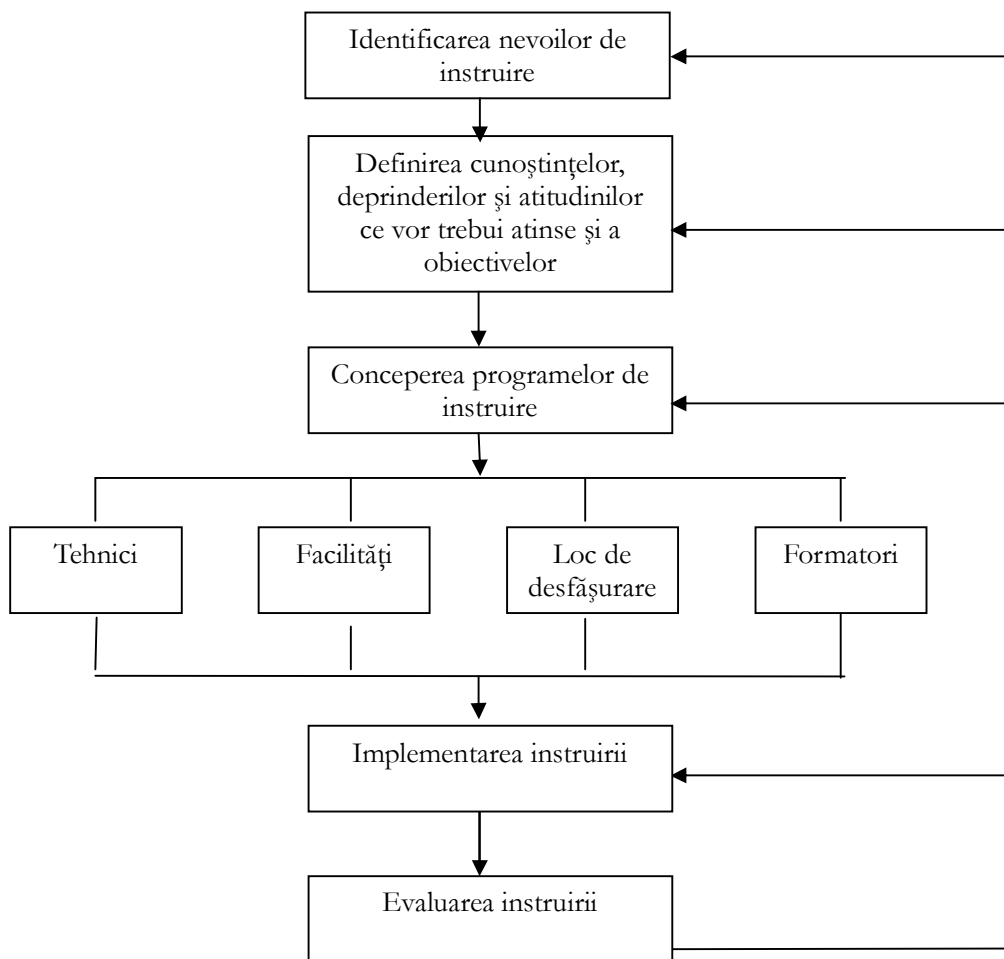


Fig. 13. Procesul de instruire planificată
(Sursa Armstrong, 2003)

5.6. Managementul carierei

Managementul carierei cuprinde procesele de planificare a carierei și de asigurare a succesiunii manageriale.

Planificarea carierei se referă la modul de avansare a angajaților conform necesităților organizației, performanțelor angajaților, potențialului acestora și preferințelor lor.

5.6.1. Analiza carierei

Carierea unei persoane este definită ca fiind secvența pozițiilor ocupate de respectiva persoană pe parcursul vieții.

De-a lungul vieții, cariera unei persoane trece prin mai multe **etape**, și anume:

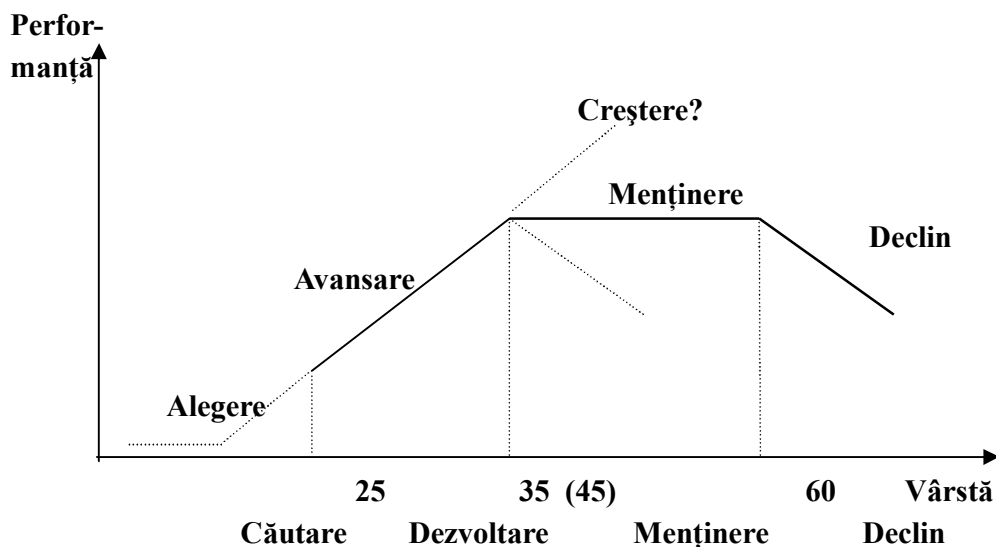


Fig. 14. Etapele carierei
(Adaptare după Armstrong, 2003)

- **Etapa de căutare/ explorare**, primul stadiu în evoluția carierei, este caracterizată de *auto-analiză* (identificarea și clarificarea intereselor/ posibilităților proprii care pot fi ulterior dezvoltate pe parcursul carierei) și de *cunoașterea diferitelor tipuri de posturi disponibile*. În această etapă, tinerii își dezvoltă, sub influența părinților, a profesorilor și a prietenilor, așteptări privind cariera. Din nefericire, uneori aceste așteptări nu sunt realiste. Așteptările nerealiste pot rămâne în subconștientul persoanelor, iar după un timp să le influențeze comportamentul creând frustrări, fie lor, fie membrilor organizației din care fac parte.
- **Etapa de dezvoltare** este etapa în care persoanele își caută de lucru, își găsesc un post, devin acceptați într-o organizație, învață ce au de făcut și încep să arate semnele unui viitor succes sau eșec. Această etapă este caracterizată de creșterea performanțelor și de “învățare din greșeli”. După unii autori, această perioadă este între 25 și 35 de ani, iar după alții durează până la 45 de ani.
- **Etapa de menținere** este a treia etapă, caracterizată de menținerea la același nivel a productivității. Se mai numește și “platoul” carierei, fiind o perioadă fără o creștere semnificativă a performanțelor.
- **Declinul** se caracterizează prin reducerea interesului față de muncă, diminuarea performanțelor personale și pregătirea pentru pensionare. Persoanele pensionate își pierd interesul față de dezvoltarea personală, dar pot deveni foarte buni “sfătuitori” și multe organizații utilizează experiența acumulată de acestea pentru a-i ajuta pe angajații lor tineri să se dezvolte.

Cu scopul de a promova cariera angajaților, companiile concep și implementează programe de dezvoltare a carierei. Angajații sunt evaluați pentru determinarea potențialului propriu și pentru stabilirea pașilor pe care trebuie să îi facă pentru accesarea unor poziții cu valoare maximă pentru companie, dar și pentru ei.

5.6.2. Politici de management al carierei

Organizația trebuie să decidă asupra gradului în care:

- promovează managerii din interior;
- recrutează sistematic din exterior (încurajează angajații să se mute când simt că stagnează și aduc angajați noi);
- este nevoită să aducă personal din exterior, previzionând un anumit deficit.

Politicile de management al carierei pot fi:

- **Politici de tipul „a face prin forțe proprii sau a cumpăra din afară”** – se referă la faptul că o organizație trebuie să decidă asupra gradului în care:
 - își creează și își dezvoltă singură managerii (politica promovării din interior);
 - recrutează sistematic din exterior;
 - este nevoită să aducă angajați din exterior, anticipând un anumit deficit de manageri în viitor.
- **Politicile pe termen scurt sau lung** – se referă la modul în care organizațiile determină orizontul de timp al investițiilor în carieră.

De asemenea, politicile de management al carierei pot fi diferențiate în:

- **Politici centrate pe organizație** - abordarea se face din perspectiva posturilor și a construirii traseului carierei, ca o succesiune logică a pozițiilor unui individ într-o organizație.
- **Politici centrate pe individ** – se focusează pe cariera indivizilor și mai puțin pe nevoile organizaționale.

Activitățile de dezvoltare a resurselor umane implică suportul conducerii unei organizații, dar și abordarea lor în contextul legăturilor cu celelalte activități de resurse umane.

Concluzionând, putem afirma că dezvoltarea resurselor umane joacă un rol important în asigurarea succesului unei organizații și în creșterea performanței angajaților ei.

6. Sistemul de management al recompenselor

Un sistem de recompensare a angajaților cuprinde politicile, practicile și procesele prin care organizația își recompensează angajații, în conformitate cu contribuțiile, aptitudinile și competențele lor, precum și cu valoarea lor pe piață. Sistemul este dezvoltat pe baza strategiilor, politicilor și filozofiei organizației cu privire la recompensarea angajaților.

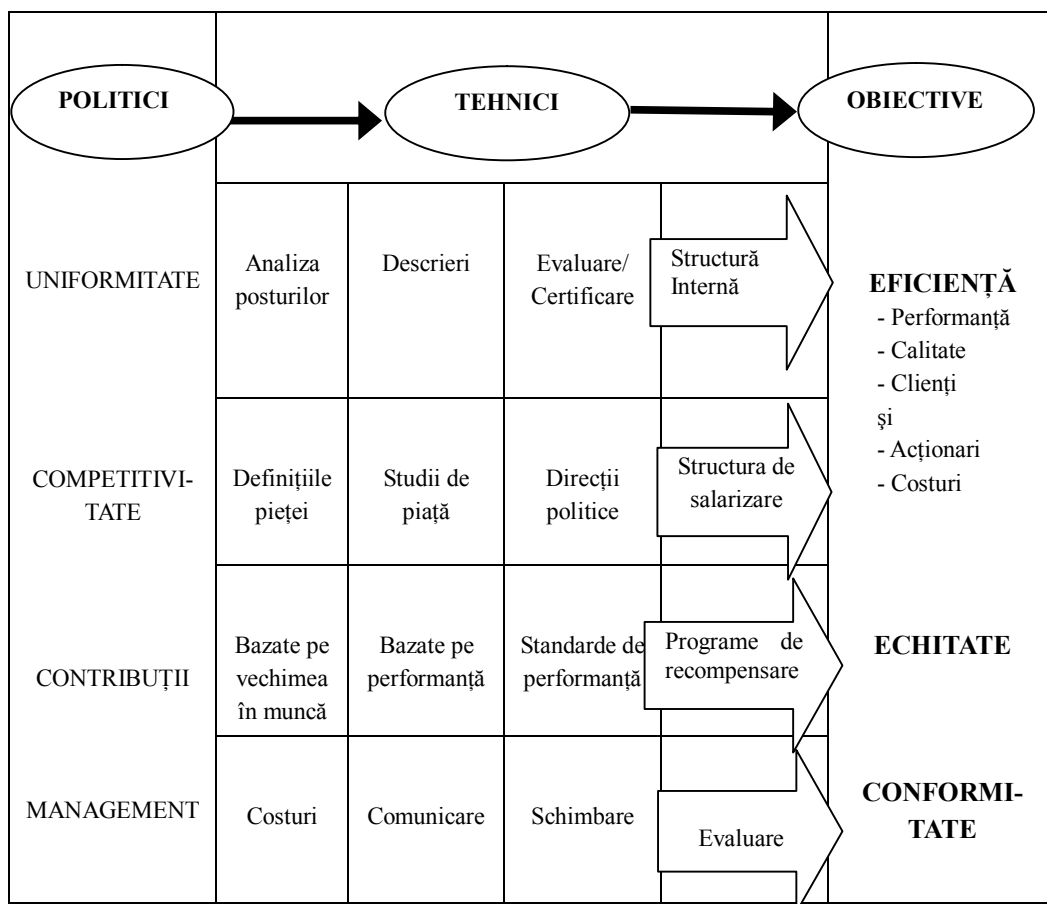


Fig. 15. Model de sistem de recompensare

(Sursa: Milkovich, Newman, 2005)

În figura de mai sus este prezentat un model de sistem de recompensare, care conține trei părți principale:

1) obiectivele sistemului de recompensare:

- *Eficiența* - poate fi exprimată mai specific prin îmbunătățirea performanței, creșterea calității, asigurarea satisfacției clienților și a acționarilor, respectiv controlul costurilor cu forța de muncă.
- *Echitatea* - se referă la asigurarea unui tratament echitabil, precum și la calitatea acestuia de a fi deschis și ușor de înțeles.
- *Conformitatea* - semnifică concordanța cu prevederile legale existente care reglementează domeniul respectiv.

2) politicile care formează fundația sistemului de recompensare sunt:

- Uniformitatea
- Competitivitatea externă
- Contribuția angajatului
- Managementul sistemului

3) tehnicile care compun sistemul de recompensare:

- Uniformitatea se realizează prin intermediul unei secvențe de tehnici, care începe cu analiza muncii prestate, respectiv a persoanelor care ar putea ocupa postul/ urile respective. Informațiile despre oameni și/sau post/ uri sunt colectate, organizate și evaluate, iar pe baza acestei evaluări este concepută o anumită structură internă.
- Competitivitatea externă se stabilește prin compararea cu modul și formele prin care competitorii recompensează munca similară. Secvența de tehnici cuprinde: identificarea și definirea a ceea ce înseamnă o piață relevantă a muncii la care să se poată face raportarea, realizarea studiilor de salarizare, utilizarea acestor informații împreună cu deciziile de politică organizațională pentru a genera o structură de recompensare.
- Accentul asupra contribuției aduse de angajat se stabilește prin creșteri salariale bazate pe performanță și/sau vechimea în muncă, planuri de stimulare, posibilitatea de acordare de acțiuni și alte abordări bazate pe performanță. Astfel de practici influențează comportamentul și atitudinile oamenilor, mai ales deciziile acestora de a se alătura unei

organizații, de a rămâne în cadrul ei și de a munci cât mai bine.

- Sistemul își va atinge obiectivele doar printr-un management adecvat, în care trebuie luate în considerare următoarele aspecte: costurile implicate de atragerea și retenția personalului, modul în care angajaților li s-a comunicat și au înțeles modul în care sunt recompensați, raportarea la piață / competitori pentru a putea face revizuirile necesare care să determine adaptarea sistemului la schimbare sau identificarea segmentelor ce trebuie necesită dezvoltare ulterioară.

6.1. Componentele unui sistem de recompensare

Un sistem de recompensare se referă la **recompensele financiare** și la **beneficiile angajaților**, formând împreună **remunerația totală**. Sistemul include și **recompensele nefinanciare** (recunoașterea aportului angajatului, sentimentul de realizare etc.); în multe cazuri, sistemul include și procesele de management al performanței.

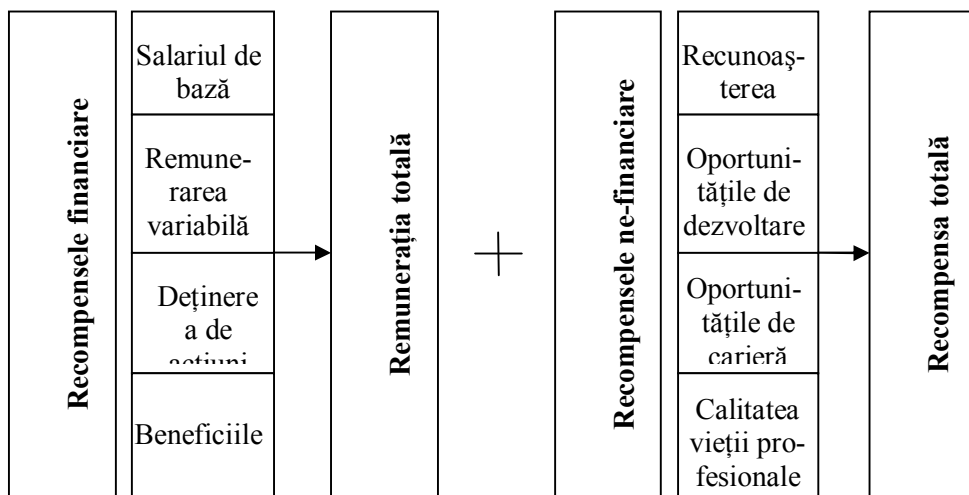


Fig. 16. Componentele recompensei totale

(Sursa: Armstrong, 2003)

Salariul de bază este un salariu fix care constituie etalonul pentru un anumit post.

Remunerarea variabilă (suplimentări la salariul de bază) – la salariul de bază pot fi adăugate recompense financiare suplimentare, în funcție de aptitudini, competență sau experiență.

Principalele tipuri de **recompense suplimentare** sunt:

- remunerarea individuală în funcție de performanță
- bonus-urile
- stimulentele
- comisioanele
- remunerarea în funcție de vechime
- remunerarea în funcție de competență
- remunerarea în funcție de aptitudini
- sporurile
- remunerarea în funcție de contribuție.

Beneficiile angajaților, denumite și remunerare indirectă, includ primele pentru asigurări, mașina de serviciu, biletul de vacanță pentru concediul anual de odihnă etc.

Recompensele nefinanciare reprezintă acele recompense care răspund nevoii oamenilor de împlinire, recunoaștere, responsabilitate, influență și creștere personală.

Factori generali care determină nivelurile de salarizare

Nivelurile de salarizare sunt etaloane stabilite în funcție de tarifele de pe piață pentru un anumit post, de procesele formale și informale de evaluare a posturilor și, uneori, de negocierile colective.

Nivelurile de salarizare pentru diferite posturi și pentru angajații individuali sunt determinate sub acțiunea următorilor factori:

- **valoarea externă a postului** – este vorba de nivelul de piață al tarifelor pentru diverse posturi, influențate de factorii economici care operează pe piața externă a muncii; aceste tarife sunt determinate prin studii de piață;
- **valoarea internă a postului** – valoarea comparativă a postului pe piața internă a muncii, determinată prin procesele formale sau informale de evaluare a posturilor;
- **valoarea persoanei** – valoarea atribuită individului respectiv, determinată prin procesele de management al performanței sau de evaluarea formală ori informală;
- **contribuția angajatului respectiv sau a echipei** – recompense acordate angajaților individuali sau echipelor în funcție de performanțe, aptitudini sau competență;
- **negocierea colectivă** – negocieri salariale cu sindicatele.

Scopurile managementului recompenselor

Scopul general al managementului recompenselor este de a sprijini atingerea obiectivelor strategice și pe termen scurt ale organizației, prin asigurarea unei forțe de muncă bine motivate și competente.

Scopurile specifice managementului recompenselor, **din punctul de vedere al organizației**, sunt următoarele:

- să îndeplinească un rol major în comunicarea valorii, a performanțelor, a standardelor și a așteptărilor organizației;
- să stimuleze comportamente care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației și să ofere o fișă a scorului echilibrat a factorilor responsabili pentru performanțele obținute;
- să susțină programele de schimbare ale organizației în domeniul culturii, proceselor și al structurii;

- să susțină înfăptuirea valorilor esențiale ale organizației în domenii ca inovațiile, munca în echipă, calitatea, servirea clienților, flexibilitatea și rapiditatea de răspuns;
- să furnizeze valoare în schimbul banilor.

Din punct de vedere al angajaților, scopurile managementului recompenselor sunt:

- să-i transforme pe angajați în părți interesate de funcționarea organizației, îndreptățiți să se implice în dezvoltarea politicilor de recompensare care îi afectează;
- să-i asigure pe angajați că vor fi tratați echitabil, cinstit și consecvent în raport cu munca pe care o efectuează și cu contribuția pe care o aduc;
- să fie transparent – angajații trebuie să știe care sunt politicile organizației în domeniul recompenselor și cum îi afectează pe ei.

Strategia de recompensare

Strategia de recompensare definește intențiile organizației cu privire la modul în care dorește să-și formuleze politicile și interesele din acest domeniu, în vederea îndeplinirii obiectivelor ei economice.

O bună strategie de recompensare are următoarele **trăsături**:

- se bazează pe valorile și convingerile organizației;
- decurge din strategia economică a organizației și, în același timp, contribuie la aceasta;
- este guvernată de obiectivele economice și corespunde strategiei economice;
- armonizează competențele organizaționale cu cele individuale;
- este integrată în ansamblul celorlalte strategii de personal și de dezvoltare;
- este compatibilă cu mediul extern și cu cel intern al organizației;

- asigură recompensarea acelor rezultate care corespund obiectivelor organizaționale esențiale, stimulând și consolidând astfel comportamentele dorite;
- este practică și ușor aplicabilă;
- este elaborată în urma consultărilor cu principalele grupuri interesate.

Conținutul strategiei de recompensare:

- salarii competitive pentru angajați
- realizarea unui sistem echitabil și clar definit
- restructurarea sistemului de salarizare
- utilizarea salarizării ca pârghie pentru îmbunătățirea performanțelor
- delegarea deciziilor de salarizare la managerii direcți
- implicarea angajaților în sistemul de recompensare
- extinderea muncii în echipă
- salarizarea în funcție de competență și de policalificare.

6.2. Realizarea sistemului de recompensare

Pentru a realiza un sistem de recompensare cu caracteristicile descrise anterior, trebuie urmate următoarele etape:

- **analiza și evaluarea posturilor:** permite elaborarea unui cadru pe care să se fundamenteze deciziile de salarizare. Metodologia cuprinde următoarele etape:
 - selectarea posturilor reprezentative
 - stabilirea factorilor care vor fi utilizați în evaluarea posturilor
 - analiza propriu-zisă a posturilor și rolurilor
 - stabilirea valorii relative (unul față de altul) a posturilor
 - dezvoltarea structurii de plată (gradarea și atribuirea valorii de piață)

- **stabilirea strategiei de compensații și beneficii a firmei** – stabilirea poziției pe care compania o deține în piață, posturi și familii de posturi cu salariu variabil, bonusuri, recompense, beneficii și altele)
- **alegerea tipului de structură salarială:**
 - pe clase (diferențe de 20-50% între minimul și maximul clasei)
 - cu benzi extinse (diferențe de 50% - 80 - 100%)
 - cu familii de posturi (pe baza structurii funcționale)
 - combinat.
- **analiza tarifelor de pe piață** (se face prin sondaje de salarizare) și stabilirea valorilor pentru fiecare nivel. Astfel, va exista o imagine mai bună a sistemului de salarizare al companiei în relație cu ceea ce se practică pe piață și se vor putea face corecțiile necesare.
- **implementarea noului sistem** – decizii privind modul în care vor fi realizate creșterile salariale, decizii privind legătura dintre evaluarea performanței și creșterea salarială. Există mai multe abordări în aplicarea creșterilor salariale, în concordanță cu performanțele sau contribuția adusă de angajați, cu aptitudinile sau competențele dovedite, cu vechimea în cadrul organizației, cu poziția în ierarhia organizației etc.
- **comunicarea noului sistem către angajați** – este foarte important ca organizația să comunice angajaților ei care sunt politicile și practicile salariale, respectiv să le explice care este impactul acestor politici asupra fiecărui angajat.
- **stabilirea modului de revizuire anuală a sistemului de salarizare** – sistemul trebuie să fie revizuit cel puțin anual, pentru a se putea face adaptările necesare. Revizuirea anuală a sistemului de salarizare este foarte importantă, justificarea fiind tocmai specificul unui astfel de sistem care nu poate fi conceput într-o formă definitivă și apoi uitat/ignorat. Pe parcursul procesului de revizuire, trebuie verificat modul în

care funcționează acest sistem și care sunt efectele acestuia. Câteva dintre aspectele care trebuie verificate se referă la: rata fluctuației personalului, gradul de implicare și preocupare al angajaților etc. Ceea ce contează cu adevărat este modul în care acest sistem contribuie la atingerea obiectivelor organizației.

7. Bibliografie

1. Armstrong Michael – **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. MANUAL DE PRACTICĂ**, Ed. CODECS, ed. a 8-a, 2003
2. Bădescu Adriana, Tăucean Ilie – **BAZELE MANAGEMENTULUI & MARKETINGULUI (curs și aplicații)**, Ed. Eurobit, Timișoara, 2001
3. Beardwell Ian, Holden Len – **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, third edition, Prentice Hall, 2001
4. Brown R. Donald, Harvey Don – **AN EXPERIENTIAL APPROACH TO ORGANIZATION DEVELOPMENT**, seventh edition, Ed. Prentice Hall, USA, 2006
5. Buckingham Marcus - **NOW, DISCOVER YOUR STRENGTHS**, Ed. The Free Press, 2001
6. Buckingham Marcus, Coffman Curt – **MANAGER CONTRA CURENTULUI**, Ed. ALLFA, 2004
7. Cole G. A. – **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, 1st edition, London, 1998
8. Cole G. A. – **MANAGEMENTUL PERSONALULUI**, editia a 4 a, Ed. Codecs 2000
9. Covey R. Stephen – **EFICIENȚA ÎN 7 TREPTE sau UN ABECEDAR AL ÎNȚELEPCIUNII**, editia a 5 a, Ed. Allfa, 2000
10. Covey R. Stephen – **ETICA LIDERULUI EFICIENT sau CONDUCEREA BAZATĂ PE PRINCIPII**, editia 1- a, Ed. Allfa, București, 2000
11. Covey R. Stephen, Roger A. & Merrill R. Rebecca – **MANAGEMENTUL TIMPULUI sau CUM NE STABILIM PRIORITĂȚILE**, Ed. Allfa, Bucuresti, 2002
12. Eitington Julius E. – **THE WINNING TRAINER, WINNING WAYS TO INVOLVE PEOPLE IN LEARNING** third edition, Gulf

Publishing

13. Goldsmith Walter, Clutterbuck David – **THE WINNING STREAK, Mark II**, Ed. Butler & Taner Ltd., Frome, London, 1998
14. Goleman Daniel – **INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ**, Ed. Allfa, Bucuresti, 2004
15. Guirdham Maureen – **INTERACTIVE BEHAVIOR AT WORK**, 3rd edition, Prentice Hall, 2002
16. Hayes John – **INTERPERSONAL SKILLS AT WORK**, second edition, 2002
17. Hofstede Geert – **MANAGEMENTUL STRUCTURILOR MULTICULTURALE, Software-ul gândirii**, Ed. Ecomomică, București, 1996
18. Kets de Vries Manfred – **LEADERSHIP**, Ed. CODECS, 2003
19. Honey Peter, Mumford Alan – **THE MANUAL OF LEARNING STYLES**, Ed. Ardingly House, 1986
20. Mathis L. Robert, Jackson H. John - **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, 9th Edition, 2000
21. Milkovich T. George, Newman M. Jerry, with the assistance of Milkovich Carolyn – **COMPENSATION**, McGraw-Hill/ Irwin, 8th edition, 2005
22. Nicolescu Ovidiu – **MANAGEMENT COMPARAT**, Ed. Economică, București, 1997
23. Parker M.Glenn – **TEAM PLAYERS AND TEAMWORK**, Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990
24. Pedler Mike – **ACTION LEARNING IN PRACTICE**, Ed. Gower Publishing Co. Ltd., 1983
25. Robbins P. Steven, Coulter Mary – **MANAGEMENT**, seventh edition, Ed. Prentice Hall, 2003
26. Rollinson Derek, Broadfield Aysen – **ORGANIZATIONAL**

BEHAVIOR AT WORK, 2nd edition, Prentice Hall, 2002

27. Senior Barbara – **ORGANISATIONAL CHANGE**, Ed. Pitman Publishing, London, 1997
28. *****HARVARD BUSINESS REVIEW**, Ed. Xerox Corporation, 2002
29. *****PEOPLE CMM** – Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, Pittsburg, July 2001