



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Ghid practic de managementul resurselor umane pentru întreprinzători



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Cuprins

Capitolul 1

Funcțiunea de resurse umane și managementul resurselor umane.....

1.1. Evoluția funcțiunii de personal și dezvoltarea managementului resurselor umane.....

1.2. Etapele evoluției funcțiunii de personal și apariția managementului resurselor umane.....

1.2. Conținutul actual al funcțiunii de resurse umane.....

1.4. Sistemul de management al resurselor umane

1.5. Organizarea activităților de resurse umane

Capitolul 2

Recrutarea, selecția, încadrarea și integrarea angajaților

2.1. Recrutarea și selecția resurselor umane.....

2.2. Curriculum vitae (CV-ul).....

2.2. Scrisoarea de intenție

2.4. Integrarea noilor angajați

2.5. Etapele procesului de integrare în muncă.....

2.6. Responsabilitatea desfășurării activităților de integrare în muncă

Capitolul 3

Proiectarea, analiza și evaluarea posturilor salariaților.....

3.1. Proiectarea postului unui salariat.....

3.2. Analiza posturilor

3.2. Evaluarea posturilor.....

Capitolul 4

Managementul recompenselor pentru salariați.....

4.1. Ce este managementul recompenselor?

4.2. Sistemul de salarizare

4.3. Cum putem influența mărimea fondului de salarii.....

4.4. Ce sisteme de salarizare folosim?.....

Capitolul 5

Evaluarea performanțelor și promovarea salariaților

5.1. Considerații generale privind evaluarea performanțelor salariaților unei organizații

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

5.3. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilitățile ce le revin.....

5.4. Interviu de evaluare a performanțelor.....

5.5. Avantaje și dezavantaje asociate diferitelor categorii de evaluatori

Capitolul 6



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

Managementul carierei

6.1. Ce este cariera și de ce o gestionăm?

6.2. Diferențe individuale în orientarea carierei.....

6.3. Cariera și stadiile vieții adulte

6.4. Întrebări și studii de caz:.....

9.4.1. Studiu de caz: Promovarea periclitată

Capitolul 7

Managementul echipei

7.1. Echipele și rolul lor în organizațiile moderne.....

7.2. Tipuri de echipe.....

7.3. Etapele evoluției echipelor

7.4. Roluri individuale în echipă

7.5. Întrebări și studii de caz:

Bibliografie



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Capitolul 1

Funcțiunea de resurse umane și managementul resurselor umane

Este cunoscut faptul că, o perioadă îndelungată de timp organizațiile au urmărit prioritar obținerea profitului în urma comercializării propriilor produse care răspundeau unei cereri solvabile. Drept urmare, problemele relațiilor umane din cadrul organizațiilor erau considerate complementare, ele fiind încredințate unui șef de personal, care avea în acest sens o serie de responsabilități administrative, juridice și disciplinare, specifice salariaților.

În mod treptat însă, domeniile de activitate și tipul preocupărilor compartimentelor de personal s-au extins, conturându-se tot mai mult finalitatea socială a organizației, fapt ce a determinat și schimbarea locului și rolului angajaților în cadrul acesteia. În consecință, importanța funcțiunii de personal a crescut, determinând modificări chiar în structura compartimentelor respective: serviciul sau biroul de personal a devenit direcție a relațiilor sociale sau direcție a resurselor umane, subordonată nemijlocit managerului general al companiei. În acest sens, reținem opiniile specialiștilor în domeniul managementului resurselor umane, care subliniază faptul că „dintre toate funcțiunile întreprinderii, funcțiunea de personal este probabil cea care a cunoscut evoluția cea mai spectaculoasă și cea mai importantă în decursul acestor ultimi zece ani. Această evoluție se va continua și în viitor, atât în ceea ce privește conținutul funcțiunii, cât și în ceea ce privește profilul oamenilor care o exercită”.

1.1. Evoluția funcțiunii de personal și dezvoltarea managementului resurselor umane

Evoluția funcțiunii de personal a fost determinată de o serie de factori, dintre care o influență majoră au avut-o următorii:

- a) factorii tehnici;
- b) factorii economici;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

c) factorii sociologici.

a) Factorii tehnici

Evoluția metodelor și tehnicilor de producție a determinat schimbări importante în metodele de gestiune a personalului. Dezvoltarea mecanizării producției la începutul secolului XX și a lucrului la bandă, respectiv a producției în flux, au avut ca principal efect creșterea dimensiunilor unităților de producție (secții, ateliere), necesitând astfel metode administrative riguroase de gestiune a efectivelor de salariați (încadrarea acestora, salarizarea, disciplina muncii etc.). În paralel s-a resimțit necesitatea raționalizării muncii, în scopul creșterii productivității muncii. În acest cadru, inginerul american F. W. Taylor și succesorii săi (Gantt, Gilbreth etc.) s-au preocupat prioritar de activitățile din sfera producției și apoi de sarcinile administrative ce le reveneau angajaților din birouri. Preocupările ce marchează îmbogățirea conținutului funcțiunii de personal sunt sintetizate în teoria organizării științifice a muncii, care are la bază următoarele principii:

- *principiul separării sarcinilor*, conform căruia activitățile de concepție, de pregătire, de execuție și de control trebuie să fie încredințate unor persoane distincte;
- *principiul descompunerii sarcinilor*, conform căruia sarcinile trebuie divizate în operații elementare, fiecărui executant revenindu-i un număr mic de operații;
- *principiul măsurării timpilor de muncă*, potrivit căruia pentru fiecare operație și sarcină, se stabilește un timp de muncă standard, în funcție de care angajații sunt remunerați.

Deși a determinat modificări majore în conținutul funcțiunii de personal, etapa organizării științifice a muncii a acordat oamenilor o importanță redusă. În această perioadă, serviciul de personal a avut atribuții exclusiv juridice și administrative, referitoare la încadrarea în muncă, plata salariilor, concedierea, respectarea disciplinei în muncă și elaborarea regulamentului de ordine interioară etc.

Atenția prioritară acordată aspectelor tehnice și de producție, formele de organizare a muncii, absența relațiilor umane și existența unor sisteme de salarizare conflictuale (fixarea ritmului benzii rulante, calculul primelor în funcție de timpul lucrat etc.) au condus la apariția unor fenomene de insatisfacție a salariaților. În consecință, au apărut o serie de **disfuncționalități**:

- conflicte colective de muncă (greve);
- absenteism cronic;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- accidente de muncă;
- procentaj ridicat al rebuturilor;
- dispariția unor meserii etc.

Făcând abstracție de aceste aspecte, organizarea științifică a muncii rămâne însă o etapă de referință în evoluția funcțiunii de personal spre managementul resurselor umane.

Ulterior, schimbările tehnice au permis și au solicitat și mai mult îmbogățirea conținutului funcțiunii de personal. Astfel, aplicarea noilor tehnici de producție a solicitat o mână de lucru superior calificată în comparație cu organizarea științifică a muncii, conform căreia salariații trebuiau să aibă un nivel mediu de calificare în raport cu activitățile atribuite. Totodată, ritmul rapid al schimbărilor tehnice a avut o serie de efecte și la nivelul salariaților, care în afară de o calificare superioară, trebuiau să dispună atât de capacitatea de a se adapta la numeroase meserii, dar mai ales să își lărgescă domeniile de competență. Evoluțiile înregistrate în domeniul progresului tehnic au impus o evoluție a calificărilor în trei **direcții**:

- creșterea nivelului de calificare;
- lărgirea calificărilor;
- dobândirea de noi calificări.

Influența noilor tehnologii (birotica în cadrul compartimentelor administrative, robotica în producția industrială etc.) a condus însă și la o polarizare a calificărilor. Pe de o parte, au apărut calificări de înaltă tehnicitate, care solicitau eforturi mari din partea organizațiilor pentru formarea și reconversia personalului lor, iar, pe de altă parte, calificări la un nivel redus, solicitate de existența unor activități de mai mică complexitate, cu un caracter repetitiv.

În consecință, evoluția calificărilor a generat noi probleme cărora compartimentele de personal trebuiau să le facă față, îmbogățind astfel conținutul funcțiunii de personal și împingând evoluția sa spre managementul resurselor umane.

A treia revoluție industrială (informatică, electronică, telecomunicații, biotehnologii etc.) a determinat schimbări tehnice rapide cu efecte directe asupra creșterii productivității muncii. În condițiile diminuării activității unor companii (scăderea sau stagnarea producției) ca urmare a saturării pieței (sau a recesiunii economice dintr-o țară) a apărut problema unor surplusuri de personal în raport cu cerințele normale ale activității. Pentru a gestiona această situație era nevoie de o bună cunoaștere a evoluțiilor înregistrate pe piața muncii, a relației dintre creșterea șomajului și mobilitatea naturală a forței de muncă, a dezechilibrelor dintre oferta și cererea de muncă.

În general, efectivele de personal supradimensionate ridică probleme complexe în fața managementului resurselor umane, necesitând luarea unor decizii care vizează:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- scăderea drastică a numărului angajărilor;
- dezvoltarea șomajului parțial (durată de lucru mai mică decât durata normală a săptămânii de lucru);
- utilizarea contractelor de muncă cu durată determinată (muncă temporară).

Influența factorilor tehnici asupra evoluției funcționării de personal poate fi pusă în evidență și prin intermediul investițiilor ridicate ce trebuie realizate la nivelul unui loc de muncă. Acestea solicită o folosire cât mai eficientă a resurselor pentru recuperarea cheltuielilor făcute, apărând astfel necesitatea abandonării modalităților tradiționale de lucru, conform unui orar fix și reorientarea pentru găsirea unor noi soluții de organizare a muncii: lucrul în trei schimburi; program de lucru variabil în cursul zilei sau al săptămânii; constituirea unor echipe specializate pentru anumite activități la sfârșit de săptămână etc.

Semnificativă în acest sens este doctrina *Institutului Întreprinderii* din Franța, referitoare la organizarea timpului de muncă, doctrină ce cuprinde următoarele reguli:

- utilizarea investițiilor cât mai mult timp și o adaptare cât mai bună a oamenilor la schimbarea muncii;
- evitarea soluțiilor rigide, stabilirea unui timp de adaptare;
- motivarea și participarea susținută în muncă a salariaților;
- ritmuri de lucru individualizate, în funcție de oameni și de sarcini;
- schimbări individuale descentralizate;
- anticiparea și planificarea viitoarelor schimbări: schimbarea trebuie să poată fi reversibilă;
- elaborarea unei strategii de negociere între salariați și conducerea organizației; negocierea poate avea efecte atât asupra salariilor minime, cât și asupra condițiilor de lucru;
- facilitarea unei mobilități și adaptabilități ridicate a salariaților, în funcție de polyvalența lor;
- integrarea influențelor mediului înconjurător (politic, juridic, social etc.) în activitatea de personal;
- disponibilitatea de a acționa.

Amplificarea preocupărilor în domeniul managementului resurselor umane a fost determinată și de apariția *socio-economiei*, conform căreia schimbările tehnice dintr-o organizație (mecanizare, automatizare etc.) se bazează pe studiul prealabil al implicațiilor asupra resurselor umane (impactul asupra efectivelor, condițiilor de muncă, calificării, motivației etc.) și pe un plan de acțiune în domeniul resurselor umane care să însoțească



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

aplicarea noilor soluții tehnice (de exemplu: organizarea locurilor de muncă, programe de calificare a salariaților, sistem de informare și comunicare între participanți, organizarea programului de lucru etc.).

În concluzie, putem afirma că factorii tehnici au avut o contribuție importantă în evoluția funcțiunii de personal și în dezvoltarea managementului resurselor umane, în special, prin preocupările pe care le-au determinat în legătură cu organizarea științifică a muncii; evoluția calificărilor; existența supraefectivelor de salariați; stabilirea programului de lucru și apariția socio-economiei.

b) Factorii economici

În prima jumătate a secolului al XX-lea, trecerea, în țările occidentale, de la o economie a penuriei, la o economie cu un consum de masă, a acordat prioritate cerințelor cantitative ale producției, în timp ce considerentele de ordin calitativ au fost trecute în plan secundar. Transformările economice înregistrate după deceniul cinci al secolului al XX-lea au determinat reconsiderarea cerințelor calitative ale producției.

Relansarea creșterii economice a avut ca principal rezultat amplificarea concurenței. În aceste condiții, pentru numeroase bunuri, mai ales de folosință îndelungată, cumpărătorii au devenit tot mai sensibili la raportul calitate-preț pentru produsele pe care le cumpărau. La nivelul companiilor a fost identificată necesitatea unui triplu efort pentru *inovare, productivitate și calitate*. În aceste condiții, managementul resurselor umane a început să devină un factor de bază al rezultatelor economice, iar strategia socială, una dintre principalele componente ale strategiei globale a organizației. Aceste interacțiuni sunt reflectate schematic în fig. 1.1.

Pe de altă parte, mediul înconjurător, bazat pe o concurență internațională tot mai ridicată, a făcut imposibilă menținerea vechilor metode și tehnici de gestiune rigidă a personalului. În fața incertitudinilor și oscilațiilor economice, organizațiile au fost nevoite să se adapteze prin flexibilitatea forței de muncă: mobilitatea profesională, adaptabilitatea calificărilor, modificări de efective de personal și de programe de lucru conform deșeurilor apărute pe piață.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

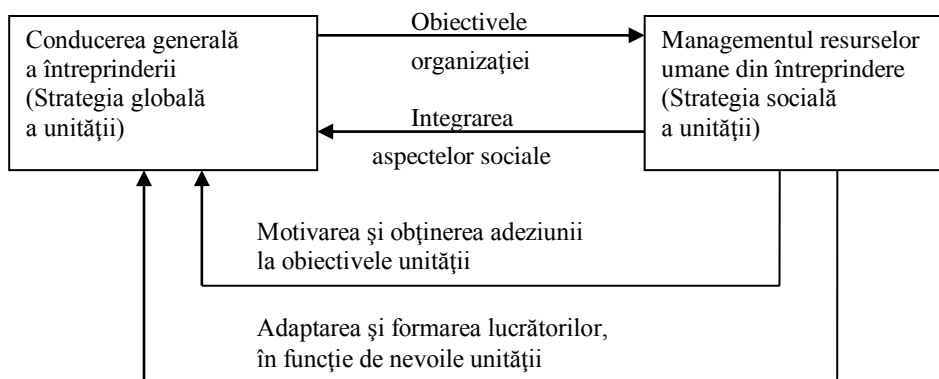


Fig. 1. 1. Locul managementului resurselor umane în conducerea generală a întreprinderii

Un alt aspect de natură economică ce poate fi identificat la nivelul organizațiilor din țările dezvoltate este și faptul că salariile nu sunt indexate colectiv și nu cresc în mod automat, în raport cu prețurile. Companiile caută să individualizeze salariile și evoluția acestora în funcție de performanțele salariaților, punând în aplicare sisteme de cointeresare în raport cu rezultatele obținute. O importanță deosebită o au și negocierile la nivel de întreprindere, ele devenind în realitate locul principal al elaborării și aplicării politicii sociale.

În concluzie, noile restricții economice au determinat necesitatea flexibilizării efectivelor de salariați, a programelor de muncă, individualizarea profesiilor și a salariilor, dezvoltarea negocierilor etc. Toate acestea au generat o nouă perspectivă în evoluția funcțiunii de personal și au lărgit considerabil domeniul managementului resurselor umane.

c) Factorii sociologici

De-a lungul timpului, politicile de personal au cunoscut o modificare a conținutului lor pe măsura evoluției concepțiilor privind raporturile dintre om și munca sa, în special pe baza **psihosociologiei industriale**. Trebuie subliniat faptul că, încă din etapa organizării științifice a muncii, s-au evidențiat o serie de aspecte referitoare la recunoașterea apartenenței omului la un grup social și la considerarea motivațiilor sale profesionale, intelectuale și psihologice. O contribuție importantă însă, privind integrarea factorilor psihosociologici în managementul resurselor umane, a avut-o, în SUA, *Școala Relațiilor Umane*. Aceasta a



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

pus în centrul preocupărilor sale **teoria psihosociologică a organizațiilor**, studiind prioritar relațiile dintre indivizi în cadrul grupurilor de lucru. Conform acestei teorii, munca oamenilor este influențată de un complex de factori:

- **factorii de ambianță** (temperatură, zgomot, lumină etc.) și relațiile lor cu productivitatea muncii și climatul social;
- **comunicațiile interpersonale** prin prisma efectelor diferitelor rețele de comunicații, a obstacolelor și a distorsiunilor ce intervin;
- **fenomenele de natură psihosocială** care apar în grupurile mici („leader-ship-ul”, tensiuni, tipuri de relații etc.);
- **relațiile informale**, respectiv cele care nu sunt prevăzute în organizarea oficială (rațiunea apariției lor, funcțiunile pe care acestea le îndeplinesc etc.);
- **conflictele sociale**: cauzele lor, tipurile specifice, modalitățile de desfășurare, căile de rezolvare etc.

Un moment de referință în cadrul *Școlii Relațiilor Umane* îl reprezintă cercetările lui Elton Mayo la Western Electric (SUA) în perioada 1927-1932. Studiind influența factorilor de ambianță (iluminat, zgomot, colorit, temperatură etc.) asupra productivității muncii, Mayo a constatat că în anumite echipe de lucru nivelul productivității muncii se menținea, chiar dacă factorii de mediu deveneau defavorabili. Continuându-și cercetările, Mayo a ajuns la concluzia că, în grupurile respective, nivelul productivității muncii era menținut datorită unor elemente de natură psihosocială, cum ar fi: natura relațiilor de muncă și formarea grupului; nivelul informării în cadrul grupului; sentimentul de mândrie etc.

Preocupările sociologice au fost continuate apoi de către *Școala Sistemelor Sociale*, care a considerat întreprinderea ca fiind o organizație socială și a analizat nevoile omului în muncă cu scopul de a identifica relațiile ce funcționează necorespunzător în cadrul organizației, principiile care stau la baza politicii sociale și modul de organizare umană a întreprinderilor.

În urma a numeroase analize psihosociologice a rezultat că, în cadrul activităților desfășurate, oamenii stabilesc raporturi extrem de variate din cel puțin două motive: pentru că munca însăși diferă de la un salariat la altul și pentru că motivațiile umane sunt foarte diverse.

Munca salariaților poate deveni pentru aceștia o activitate agreabilă sau din contră, una penibilă; aceasta depinde de modul în care organizația se ocupă de două aspecte: conținutul activității desfășurate și condițiile de lucru.

Motivațiile indivizilor sunt foarte diverse, ele fiind legate de natura aspirațiilor acestora, de personalitatea lor, de contextul socioeducativ, de mediul de muncă, de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

nivelul cultural și cel al venitului etc. Această eterogenitate a motivațiilor ridică, la nivelul organizațiilor, o serie de probleme privind stabilirea diferitelor variante de politici sociale, diferențiate în raport de categoriile de salariați.

În concluzie, se poate aprecia că studiile psihosociologice au determinat o evoluție în conținutul muncii desfășurate, atât în cadrul compartimentelor de personal, cât și la nivelul celorlalte compartimente funcționale ale întreprinderii, solicitând modificarea metodelor și tehnicilor de conducere, transformarea unor activități, apariția unor noi forme de organizare a muncii etc. Această evoluție marchează totodată trecerea de la cadrul strict al funcțiunii de personal, la managementul resurselor umane care privește întreaga organizație.

1.2. Etapele evoluției funcțiunii de personal și apariția managementului resurselor umane

De-a lungul timpului, au fost individualizate patru etape în evoluția funcțiunii de personal: etapa liberală; etapa psihosocială; etapa contractelor; etapa de integrare. Aceste etape reprezintă de fapt, principalele stadii ale procesului de definitivare a conținutului managementului resurselor umane.

Etapa liberală corespunde sistemului lui F. Taylor și se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social. Sub aspect economic, se constată că mecanismele de piață erau suverane. Muncitorul își vinde forța de muncă pe piața muncii ca pe o marfă. Salariul diferă în raport cu intensitatea cererii de muncă venită din partea întreprinderilor și a ofertei de lucru manifestată de către salariați, ajungându-se astfel la un salariu de echilibru.

Din punct de vedere juridic, se utilizează contractul de muncă individual negociat între întreprindere și salariat.

Din punct de vedere social, salariații sunt considerați ca având în mod exclusiv caracteristici fiziologice, iar motivațiile acestora sunt exclusiv de natură materială. Datorită acestor caracteristici, principala trăsătură a etapei liberale o reprezintă determinarea modului de salarizare, astfel încât salariul să fie cât mai stimulat pentru angajați.

Etapa psihosocială are ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Din punct de vedere temporal, etapa psihosocială a debutat în perioada dintre cele două războaie mondiale, când s-a impus datorită consecințelor politicii practicate în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

etapa liberală: dezvoltarea mișcărilor greviste, apatie sau ostilitate a salariaților etc.

Principalele procedee utilizate în etapa psihosocială se referă la:

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

Etapa contractelor se deosebește de etapa liberalismului tradițional prin:

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

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

În prezent, etapa contractelor antrenează preocupările în domeniul resurselor umane, îndeosebi pe trei niveluri:

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

Etapa de integrare poate fi caracterizată prin prisma eforturilor și preocupărilor făcute în scopul integrării politicii de personal în strategia generală a organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Scopul activităților de integrare este acela de orientare a eforturilor și competențelor salariaților în direcția realizării obiectivelor organizaționale. Principalele metode și tehnici manageriale, utilizate în acest scop de către organizații, au ca principal obiectiv diminuarea surselor de tensiune și amplificarea factorilor de motivare a salariaților la nivel organizațional, în vederea dezvoltării sentimentului lor de apartenență și fidelitate față de organizație. Principala consecință a implementării de către organizații a unei astfel de politici de integrare eficientă apare la nivelul salariaților, deoarece aceștia sunt de acord și acceptă obiectivele stabilite și își folosesc cunoștințele, experiența și aptitudinile în beneficiul companiei.

Ca metode, tehnici și procedee manageriale utilizate de companii în vederea integrării obiectivelor strategiei din domeniul resurselor umane în strategia generală a organizației, pot fi menționate: managementul prin obiective, acționariatul salariaților, sistemele de cointerese a lucrătorilor, cercurile de calitate, formarea profesională și sistemul de promovare etc.

În unele cazuri, politicile de integrare sunt aspru combătute și criticate de către sindicate, care contestă existența unei comunități de interese, apreciind că există deosebiri esențiale și ireductibile între proprietari, care dețin puterea și sunt beneficiarii profitului, și salariați, care lucrează. Acest dezacord, între ideologia patronului (de integrare) și ideologia sindicatelor (privind menținerea revendicărilor sociale) generează posibilitatea și oportunitatea elaborării unei politici de resurse umane bazată pe negocierile privind conflictele deschise (greve), recunoscându-se astfel divergențele de interese existente la nivel organizațional, între salariați și proprietarii companiei.

Parcurgând aceste etape, *funcțiunea de personal* a evoluat, și-a îmbogățit conținutul și domeniul de preocupări. Astfel, identificăm:

- modificarea locului acestei funcțiuni în structura organizațiilor, ea devenind astfel o funcțiune strategică legată nemijlocit de conducerea generală a companiilor;
- apariția unor cerințe noi cu privire la salariații care își desfășoară activitatea în domeniul resurselor umane: pregătire superioară, cunoștințe în domeniul științelor sociale, capacitate de negociere;
- lărgirea sferei instrumentelor utilizate în domeniul resurselor umane (indicatori sociali, bilanț social etc.);
- apariția unor schimbări în însăși denumirea funcției de coordonator al activităților de resurse umane la nivelul organizației. Șeful de personal este înlocuit de către un director sau manager de resurse umane, denumire ce



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

reflectă diversitatea sporită a atribuțiilor specifice domeniului resurselor umane.

Pe fondul unor asemenea evoluții, s-au înregistrat o serie de schimbări în ceea ce privește concepția tradițională cu privire la personal. Din sursă de costuri ce trebuie minimizată, personalul a devenit o resursă a cărei utilizare trebuie optimizată.

Realizarea unei abordări comparative privind modul de tratare a problemelor, între managementul resurselor umane și concepția tradiționalistă a funcțiunii de personal, permite identificarea unor elemente de referință, așa cum rezultă din tabelul 1.1.

1.2. Conținutul actual al funcțiunii de resurse umane

În concepția managementului resurselor umane, această funcțiune are o dublă finalitate:

- realizează integrarea obiectivelor sociale în obiectivele generale ale întreprinderii, prin corelarea nevoilor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale unității;
- coordonează diferitele aspecte ale gestiunii propriu-zise a resurselor umane. În literatura de specialitate sunt menționate următoarele **subdomenii** ale managementului resurselor umane: administrarea personalului; gestiunea personalului; calculul costurilor cu personalul; formarea profesională; dezvoltarea socială; informarea și comunicarea; îmbunătățirea condițiilor de muncă; relațiile sociale; conducerea resurselor umane; relațiile externe.

Evoluția de la funcțiunea tradițională de personal, la cea de resurse umane:

Tabelul 1.1

Elemente de referință	Funcțiunea de personal (tradițional)	Funcțiunea de resurse umane
1	2	3
Natura sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> – administrarea personalului (încadrare, salarizare...); – aplicarea prevederilor dreptului muncii. 	<ul style="list-style-type: none"> – administrarea personalului; – definirea și aplicarea unei politici sociale; – politica relațiilor de muncă; – politica de integrare și motivare; – comunicare și negociere etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Cunoștințele necesare	– juridice și administrative	– juridice și administrative; – economice, psihologice, psihosociologice etc.
Perspectiva privind problemele studiate	– termen scurt	– termen scurt; – termen mediu: elaborarea unor planuri de pregătire profesională și a unor planuri de carieră; – termen lung: strategia necesarului de resurse umane.
Pregătirea profesională a responsabilului de resurse umane	– jurist	– diplomă de învățământ superior (în unele cazuri specializarea „Managementul resurselor umane”).
Priorități	– respectarea legislației; – calculul salariilor; – aplicarea metodelor și tehnicilor de organizare a muncii.	– integrarea strategiei sociale în politica generală a întreprinderii; – dezvoltarea umană și socială a întreprinderii ca organizație; – implicarea personalului în realizarea unor proiecte organizaționale.
Titularul funcției de conducere	Șef de personal	– director al resurselor umane; – director al relațiilor sociale; – director al dezvoltării umane și sociale.

1.4. Sistemul de management al resurselor umane

Managementul resurselor umane se definește în mod convențional ca un ansamblu de activități prin care se asigură procurarea, dezvoltarea și păstrarea resurselor umane de care are nevoie o organizație, pentru a-și atinge obiectivele.

O astfel de concepție cu privire la managementul resurselor umane (MRU) pune accentul, înainte de toate, pe descrierea activităților componente, fără a încerca să explicitizeze obiectivele specifice urmărite prin îndeplinirea acestor activități.

De aceea se impune o reformulare a domeniului MRU, larg răspândită în prezent, care va deschide și în acest domeniu, calea unei abordări globale, coerente, oferind posibilitatea integrării fenomenelor.

În general, sistemul este definit ca o entitate compusă din părți diferențiate și interdependente, fiecare dintre ele aducându-și o contribuție specifică la crearea și menținerea lui.

Pentru a evidenția caracterul dinamic și evolutiv al unei realități sociale complexe, putem defini sistemul ca fiind un ansamblu de elemente diferențiate și interdependente care completează și reînnoiesc un ciclu de activități și care utilizează aceleași resurse cu scopul de a produce rezultatele dorite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Această definiție evidențiază principalele componente ale sistemului:

a) *Rezultatele dorite*

Orice sistem caută să producă unul sau mai multe rezultate care vor fi utilizate de către alte sisteme. Rezultatele dorite reprezintă însăși rațiunea de a exista a unui sistem. Ele permit să se delimiteze un sistem de altul, iar măsura în care sunt atinse rezultatele dorite evidențiază funcționarea și eficacitatea sistemului.

b) *Activitățile*

Activitățile reprezintă ansamblul sau secvența de acțiuni care trebuie întreprinse pentru a atinge rezultatul (sau rezultatele) dorit(e).

c) *Resursele (inputs sau intrări)*

În gama resurselor intră, de obicei, resursele umane, tehnologia, echipamentul, mijloacele financiare și informarea.

d) *Feedback (reacția inversă)*

Feedback se traduce într-o informație generată de către sistem cu scopul de a evidenția gradul de realizare a rezultatelor dorite. Atunci când este necesar, această informație permite să se aducă corecții în alocarea resurselor, în ordonanțarea activității sau în formularea de obiective.

e) *Distribuția*

Această componentă a sistemului urmărește încadrarea în mediu a rezultatelor produse, astfel încât să servească drept resurse altor sisteme utilizatoare.

Funcționarea sistemului și a componentelor sale impune o precizare: orice sistem operează într-un mediu dat, cu care fiecare dintre componentele sale sau, ansamblul componentelor, întreține legături de interdependență. Mediul se caracterizează printr-o multitudine de forțe care ușurează funcționarea sistemului sau dimpotrivă, se constituie în piedici.

În esență, distingem două tipuri de mediu:

- Micromediul, care cuprinde ansamblul factorilor care acționează direct asupra sistemului, și
- Macromediul, care cuprinde ansamblul factorilor care acționează indirect asupra sistemului.

Natura și intensitatea relațiilor pe care un sistem le întreține cu mediul său diferă de la sistem la sistem. Sub acest raport, se poate face distincția între:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

- sistem deschis – care comunică cu mediul său, astfel încât să obțină și să utilizeze informația care să-i permită să efectueze adaptările necesare supraviețuirii sale;
- sistem închis – care comunică puțin cu mediul, privându-se astfel de informația necesară adaptării sale. Acest tip de sistem tinde mai degrabă să genereze, prin propria sa funcționare internă, informația necesară menținerii echilibrului său.

Ținând seama de cele prezentate, noțiunea de sistem se poate reprezenta astfel (fig. 1.2):

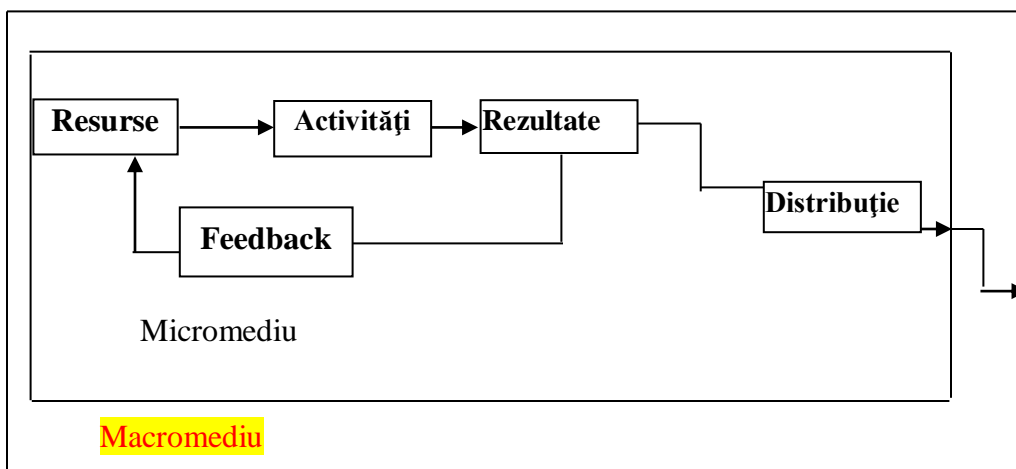


Fig. 1.2. Reprezentarea simbolică a unui sistem

Ca sistem, MRU este format din următoarele elemente:

- rezultatele dorite;
- activitățile implicate;
- resursele disponibile;
- feedbackul implicat.

a. *Rezultatele dorite*

Pentru a evidenția finalitățile MRU, trebuie să pornim de la obiectivele și nevoile sistemului utilizator (organizația, în ansamblul său și fiecare dintre componentele sale). În esență, organizația are ca obiectiv producția de bunuri și/sau servicii pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

satisfacerea nevoilor specifice ale unei populații, în condițiile satisfacerii propriilor săi membri. Apare, așadar, un obiectiv de natură economică (productivitatea) și unul de natură umană (satisfacția). În consecință, se poate afirma că productivitatea și satisfacția sunt cei doi termeni reținuți pentru a traduce finalitățile specifice sistemului de MRU.

Ar fi totuși utopic să credem că sistemul poate maximiza ambele obiective. În general, el are de optat între mai multe variante posibile:

- să privilegieze productivitatea în detrimentul satisfacției indivizilor și grupurilor;
- să privilegieze satisfacția în detrimentul productivității sau
- să încerce să găsească un punct de echilibru între cei doi termeni.

Această ultimă variantă a fost reținută de cei mai mulți specialiști din domeniu. Ea arată că funcțiunea de resurse umane nu este, în esența sa, o funcție de optimizare absolută a nevoilor prezentate (lucru care de altfel este deseori imposibil), ci căutarea unui punct de echilibru optimal, variabil de la un moment la altul, astfel încât așteptările unora și altora (individ-patron, manager) să fie satisfăcute în măsura posibilului.

Această a treia cale pare să fie cea mai realistă, întrucât corespunde cel mai bine realității organizației moderne care reprezintă un mediu de muncă, uneori conflictual, adică un context uman în care așteptările și aspirațiile oamenilor sunt rareori perfect compatibile cu exigențele privind rentabilitatea organizației.

Această constatare devine mai evidentă atunci când există în cadrul organizației o contraputere sindicală capabilă să mediatizeze conflictele sau să le scoată la iveală.

Mult timp, mai ales în epoca de difuzare intensivă a concepțiilor școlii MRU, managerii au crezut că o creștere a satisfacției în muncă trebuie, în mod normal, să se traducă într-o creștere de productivitate. Totuși, rezultatele a numeroase lucrări de cercetare nu confirmă întotdeauna legătura de cauzalitate dintre cele două variabile.

Există situații în care:

- productivitatea unui individ se îmbunătățește în urma unei modificări de tehnologie sau de proces de producție, fără ca aceasta să conducă, în mod necesar, la o creștere a satisfacției în muncă;
- satisfacția crește ca urmare a modificării condițiilor fizice de muncă, fără ca în mod obligatoriu să aibă loc o creștere de productivitate.

Având în vedere aceste aspecte, considerăm că *productivitatea și satisfacția în muncă* sunt două finalități distincte ale sistemului de management al resurselor umane.

Pentru a răspunde acestor exigențe de ordin economic și uman, MRU își propune să obțină următoarele rezultate:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- să pună la dispoziția organizației efective de personal, corespunzătoare sub raport cantitativ și calitativ, în concordanță cu posturile existente;
- să asigure stabilitatea relativă a personalului;
- să ofere indivizilor și grupurilor posibilitatea de a găsi răspuns la așteptările lor și la nevoile lor, sau altfel spus, să creeze și să mențină un mediu de muncă satisfăcător și valorizant.

b. Activitățile implicate

Sub raportul activităților, MRU are două mari dimensiuni:

- dimensiunea operațională și,
- dimensiunea emergentă.

Dimensiunea operațională se compune din cele mai multe activități specifice, care pot fi ordonate logic și temporal astfel:

- determinarea obiectivelor generale și a politicilor care să asigure utilizarea eficientă și tratarea echitabilă a resurselor;
- punerea la punct a unui suport structural care să permită împărțirea responsabilităților și a autorității între responsabili ierarhici și specialiștii din domeniul resurselor umane sau revizuirea structurilor existente;
- planificarea efectivelor;
- asigurarea resurselor umane necesare, ceea ce presupune:
 - descrierea posturilor și a calificărilor cerute;
 - recrutarea;
 - selectarea;
 - primirea în organizație;
- dezvoltarea resurselor umane, adică:
 - aprecierea performanței și a potențialului;
 - determinarea nevoilor de formare;
 - elaborarea programelor de formare;
 - organizarea și efectuarea acțiunilor de formare;
 - evaluarea și controlul;
- păstrarea resurselor umane, adică:
 - evaluarea posturilor de muncă;
 - punerea la punct a unui sistem de remunerare;
 - administrarea avantajelor sociale;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

- activitățile legate de deciziile care privesc promovările, mutările, creșterea sau reducerea efectivelor;
- administrarea disciplinei;
- elaborarea și administrarea programelor de securitate și de igienă a muncii.

Dimensiunea emergentă. Toate activitățile care țin de dimensionarea operațională au un puternic impact asupra climatului organizațional, putând să-l îmbunătățească sau să-l deterioreze.

Fără a intenționa să prezentăm o listă exhaustivă a activităților legate de dimensiunea emergentă a MRU, menționăm câteva:

- reliefaarea, cu participarea personalului implicat, a direcțiilor de acțiune necesare, așa cum rezultă ele din anchetele psihosociale întreprinse;
- revizuirea sau adoptarea unei filosofii de management care să fie compatibilă cu noile valori ale societății și cu așteptările indivizilor sau grupurilor de muncă;
- stabilirea, atunci când este necesar, a unor noi forme de organizare a muncii, cum ar fi: îmbogățirea verticală a sarcinilor, crearea grupurilor de muncă semiautonomie sau modificarea orarelor de muncă;
- modificarea sistemului de management, astfel încât subalternii să se simtă mai implicați în realizarea obiectivelor de organizare și antrenare.

Pentru exemplificare se prezintă activitățile compartimentului de resurse umane în organizațiile performante (tabelul 1.2).

Activități ale compartimentului de resurse umane

Tabelul 1.2

Nr. crt.	Domenii	Activități
1	Planificarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> – stabilirea normelor de producție; – normarea timpului de muncă; – dimensionarea echipelor de lucru; – elaborarea fișelor de post; – întocmirea planului de muncă; – analiza structurii personalului angajat; – analiza gradului de ocupare a posturilor; – stabilirea numărului de posturi vacante; – stabilirea necesarului de personal; – analiza ofertei de muncă existente pe piața muncii; – proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor în cadrul acesteia.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Nr. crt.	Domenii	Activități
2	Analiza și proiectarea posturilor	<ul style="list-style-type: none"> – definirea posturilor; – stabilirea la nivelul fiecărui post a sarcinilor, responsabilităților și competențelor; – stabilirea cerințelor pe care trebuie să le îndeplinească titularul fiecărui post; – întocmirea fișelor de post.
3	Recrutarea și selecția resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> – stabilirea criteriilor de recrutare și selecție; – stabilirea surselor și metodelor de recrutare; – elaborarea planurilor de recrutare și selecție; – aplicarea planurilor de recrutare; – trierea candidaturilor și verificarea referințelor; – elaborarea testelor de selecție; – desfășurarea interviurilor de selecție; – crearea unei baze de date cu potențiali candidați.
4	Angajarea și integrarea în muncă a noilor salariați	<ul style="list-style-type: none"> – negocierea și rezilierea contractelor individuale de muncă; – stabilirea metodelor de integrare a noilor angajați la locul de muncă; – integrarea efectivă a noilor angajați la locul de muncă.
5	Pregătirea și dezvoltarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> – identificarea nevoilor de pregătire și perfecționare manifestate la nivelul organizației; – întocmirea planurilor de pregătire și perfecționare a personalului; – stabilirea furnizorilor de servicii de pregătire și perfecționare a resurselor umane; – organizarea și aplicarea programelor de pregătire și perfecționare; – evaluarea eficienței programelor de pregătire și perfecționare profesională.
6	Managementul carierei	<ul style="list-style-type: none"> – întocmirea planurilor individuale de carieră; – întocmirea planurilor de înlocuire a angajaților pe posturi; – consilierea angajaților în probleme de carieră; – identificarea domeniilor ocupaționale (posturilor) preferate de angajați; – comunicarea către angajați a oportunităților de carieră; – stabilirea criteriilor de promovare a salariaților.
7	Evaluarea performanțelor	<ul style="list-style-type: none"> – definirea standardelor de performanță; – alegerea metodelor de evaluare a salariaților; – desfășurarea programelor de evaluare a performanțelor salariaților.
8	Recompensarea angajaților	<ul style="list-style-type: none"> – evaluarea posturilor; – stabilirea sistemului de salarizare; – gestionarea fondului de salarii; – conceperea unui pachet de stimulente financiare și non-financiare oferite angajaților; – corelarea sistemului de remunerare cu randamentul în muncă obținut de către salariați.
9	Asigurarea climatului social	<ul style="list-style-type: none"> – stabilirea metodelor și tehnicilor de comunicare în cadrul organizației;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Nr. crt.	Domenii	Activități
		<ul style="list-style-type: none"> – negocierea contractului colectiv de muncă; – urmărirea realizării prevederilor contractului individual de muncă; – soluționarea plângerilor, sesizărilor și reclamațiilor provenite din partea salariaților; – organizarea unor activități cu caracter sociocultural la care să participe salariații (petreceri ale angajaților, picnicuri etc.); – elaborarea regulamentului de ordine interioară (ROI).
10	Asigurarea condițiilor de muncă	<ul style="list-style-type: none"> – asigurarea condițiilor de umiditate, temperatură și ventilație la locurile de muncă; – identificarea posibilităților de îmbunătățire a condițiilor de muncă; – instruirea personalului angajat cu privire la normele de protecție a muncii.
11	Evidența personalului	<ul style="list-style-type: none"> – organizarea și gestionarea bazei de date „personal angajat”; – întocmirea statelor de funcții; – întocmirea statelor de salarii; – verificarea fișelor de pontaj.

c. Resursele disponibile

În categoria resurselor putem identifica:

- resurse aflate în prezent în folosința organizației și care trebuie alocate diferit pentru realizarea obiectivelor acesteia;
- resurse care se găsesc în mediul organizației (piața de muncă externă) și care pot fi angajate de organizație;
- specialiști în MRU;
- resursele financiare sau bugetare care vor fi utilizate în diferite programe de activitate legate de funcțiunea resurse umane;
- informația provenită din mediu sau generată de sistem;
- o multitudine de instrumente sub formă de modele, teste sau chestionare, care servesc la tratarea informației.

d) Feedbackul implicat

Reacția de feedback presupune apariția unei informații pe baza analizei rezultatelor obținute de sistem. Această informație este reintrodusă în sistem și permite o alocare de resurse.

Pentru a aprecia corect rezultatele obținute, este necesar ca acestea să fie definite cât mai precis.

Eficacitatea MRU poate fi apreciată cu ajutorul a două mari grupe de indicatori:

- indicatori care exprimă gradul de realizare a obiectivelor de ordin economic:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- productivitatea muncii (valoarea adăugată/nr. mediu personal; producția/om-oră etc.);
- procentul fluctuației personalului (pe categorii) și costurile de înlocuire;
- frecvența și severitatea accidentelor de muncă și costurile implicate;
- procentul personalului care satisface exigențele sarcinilor atribuite etc.;
- indicatori care exprimă gradul de realizare a obiectivelor de ordin uman:
 - nivelul de satisfacție observat pe baza unui chestionar psiho-sociologic și nivelul de satisfacție dorit;
 - procentul de fluctuație datorat unor factori de ordin psiho-sociologic;
 - procentul de absenteism pe categorii de personal;
 - procentul de accidente de muncă (frecvență și severitate) imputabil factorilor de ordin psihosociologic;
 - procentul de ore pierdute ca urmare a opririlor spontane sau opririlor de muncă ilegale;
 - sumele de bani investite în îmbunătățirea condițiilor de muncă;
 - diferența de salarii dintre cei plătiți în organizație și cei din alte organizații, pentru aceleași ocupații etc.

1.5. Organizarea activităților de resurse umane

În practică, activitățile de resurse umane sunt realizate de către persoane specializate, acestea fiind încadrate în compartimente distincte din structura organizatorică a întreprinderii. Mărimea și complexitatea acestor compartimente depind de dimensiunile organizației și de specificul activității desfășurate.

În structura organizatorică a întreprinderilor mici și mijlocii (cu efective până la 250 de salariați) este constituit un compartiment (serviciu) de resurse umane având ca responsabil un șef de serviciu. Structura acestui compartiment este redată schematic în fig. 1.2.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

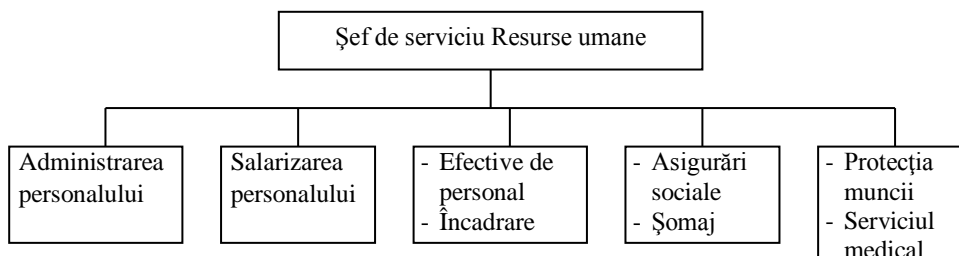


Fig. 1.2. Organizarea compartimentului de resurse umane în întreprinderile mici și mijlocii

În cadrul întreprinderilor mari sunt organizate departamente sau direcții de resurse umane, a căror structură este prezentată schematic în fig. 1. 4.

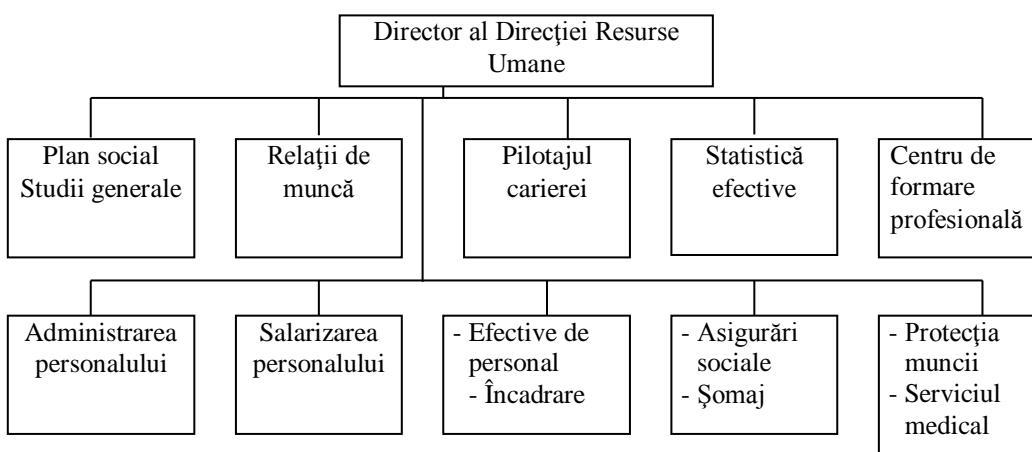


Fig. 1.4. Organizarea Direcției de Resurse Umane într-o întreprindere mare

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

- director (șef serviciu) al resurselor umane;
- responsabil cu administrarea resurselor umane;
- responsabil cu formarea profesională;
- responsabil cu recrutarea și încadrarea personalului.

Trebuie menționat faptul că în companiile occidentale, funcția de manager resurse umane sau responsabil resurse umane este atribuită unui absolvent al unei forme de învățământ superior, posesor al unei diplome aferente celui mai înalt nivel de pregătire



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

universitară (MBA), în universitățile din țările dezvoltate existând specializări distincte pentru managementul resurselor umane.

Managerul de resurse umane este *responsabil cu gestionarea eficientă a resurselor umane* dintr-o organizație.

Principalele sale direcții de acțiune sunt:

- consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane;
- coordonarea desfășurării activităților de resurse umane;
- coordonarea elaborării politicilor și programelor de resurse umane;
- coordonarea personalului din cadrul departamentului de resurse umane;
- elaborarea strategiei de resurse umane;
- monitorizarea costurilor de personal;
- monitorizarea sistemului de relații de muncă din cadrul organizației;
- organizarea activității departamentului de resurse umane;
- reprezentarea compartimentului de resurse umane.

În funcție de natura activității, de mărimea organizației, de filosofia managerială existentă, managerul de resurse umane își asumă diverse roluri:

- de reprezentare;
- de lider;
- de contactare de persoane;
- de monitorizare;
- de diseminare de informații;
- de purtător de cuvânt;
- de întreprinzător;
- de identificare a unor disfuncționalități;
- de alocare de resurse (strateg);
- de negociator.

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

Rolul managerului de resurse umane

Tabelul 1.3

Nr. crt.	Rolul managerului de resurse umane	Conținutul rolului
1	Reprezentare	<ul style="list-style-type: none"> – reprezintă compania în relațiile cu furnizorii de servicii de resurse umane; – reprezintă interesele personalului în relația cu managementul organizației; – reprezintă interesele organizației în relațiile cu personalul angajat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Nr. crt.	Rolul managerului de resurse umane	Conținutul rolului
2	Lider	<ul style="list-style-type: none"> – stabilește rolurile personalului din compartimentul de resurse umane; – coordonează activitățile la nivelul compartimentului de resurse umane.
3	Contactare de persoane	<ul style="list-style-type: none"> – se ocupă de adaptarea și integrarea noilor angajați la locul de muncă; – contactează și dezvoltă relații cu furnizorii de servicii de resurse umane.
4	Monitorizare	<ul style="list-style-type: none"> – monitorizează activitatea personalului din compartimentul de resurse umane; – monitorizarea sistemului de relații de muncă.
5	Diseminare de informații	<ul style="list-style-type: none"> – oferă informații de specialitate tuturor celorlalți manageri ai companiei; – pregătește echipa managerială a companiei în probleme de resurse umane; – informează echipa managerială cu privire la stadiul de desfășurare a activităților de resurse umane.
6	Purtător de cuvânt	<ul style="list-style-type: none"> – în relațiile cu conducerea companiei formulează și exprimă opinii în numele tuturor angajaților compartimentului de resurse umane.
7	Întreprinzător	<ul style="list-style-type: none"> – stabilește obiectivele în domeniul resurselor umane; – stabilește modalitățile de atingere a obiectivelor; – elaborează planul strategic de dezvoltare a resurselor umane.
8	Identifică disfuncționalități	<ul style="list-style-type: none"> – identifică principalele disfuncționalități apărute în activitatea compartimentului de resurse umane și propune soluții în vederea remedierii acestora.
9	Alocare de resurse	<ul style="list-style-type: none"> – elaborează proiectul de buget de resurse umane; – analizează execuția bugetului de resurse umane.
10	Negociator	<ul style="list-style-type: none"> – negociază structura și conținutul drepturilor și obligațiilor angajaților și patronatului; – identifică și soluționează eventualele situații conflictuale.

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

- să aibă viziune economică;
- să fie un bun cunoscător al naturii umane;
- să aibă tact, diplomație;
- să fie perseverent în realizarea acțiunilor sale;
- să fie răbdător și să asculte opiniile tuturor celor cu care lucrează;
- să fie empatic;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- să aibă spirit de echipă;
- să aibă charismă;
- să posede capacitate de inovare și creativitate;
- să dispună de abilități interpersonale;
- să manifeste corectitudine în relațiile cu toți angajații companiei al cărei salariat este;
- să cunoască foarte bine afacerea organizației;
- să dispună de cunoștințe de legislația muncii.

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

- specialiști în planificarea resurselor umane;
- specialiști în recrutarea și selecția resurselor umane;
- specialiști în analiza, proiectarea și evaluarea posturilor;
- specialiști în evaluarea performanțelor;
- specialiști în soluționarea conflictelor de muncă;
- specialiști în salarizarea personalului;
- specialiști în protecția muncii;
- specialiști în dezvoltarea resurselor umane;
- specialiști în comunicarea cu angajații.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Capitolul 2

Recrutarea, selecția, încadrarea și integrarea angajaților

2.1. Recrutarea și selecția resurselor umane

Este cunoscut faptul că o perioadă îndelungată de timp, metodele de recrutare și selecție a personalului au fost rudimentare. Evoluția tehnologiei, contextul economico-social, creșterea complexității activităților desfășurate la nivelul organizațiilor au reprezentat factori care au condus, în mod treptat, la elaborarea unor metode și tehnici de recrutare și selecție, încadrare și integrare a noilor angajați în cadrul organizațiilor.

Procesul de recrutare și selecție a candidaților presupune parcurgerea următoarelor etape:

- stabilirea nevoii de recrutare;
- analiza cererii de recrutare;
- definirea conținutului postului;
- prospectarea internă a posibilităților de angajare;
- trierea candidaților;
- întocmirea chestionarelor;
- interviurile;
- testele;
- decizia finală.

a. Nevoia de recrutare este identificată de către managerul unei verigi structurale (secții, atelier de producție, serviciu sau birou) din cadrul unei organizații. Principalele cauze ale apariției nevoii suplimentare de personal pot fi multiple: crearea unui nou post sau apariția unui post vacant în urma plecării unui angajat, existența în structura organizatorică a unui post vacant sau extinderea activității. În astfel de situații managerul compartimentului sau verigii respective se adresează printr-o cerere șefului ierarhic căruia îi este subordonat și solicită încadrarea unei persoane.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

b. Analiza cererii de recrutare se face de către compartimentul ierarhic (ce are în subordine serviciul sau biroul care a făcut cererea de angajare) împreună cu serviciul sau direcția de resurse umane și are ca principal scop analiza nevoii și oportunității respectivei solicitări. În acest sens, se verifică dacă s-a ținut cont de soluțiile de creștere a productivității muncii, dacă volumul de activitate în viitor justifică existența postului cerut etc. Dacă analiza confirmă necesitatea și oportunitatea existenței postului respectiv, trebuie să se analizeze și să se stabilească în ce măsură este justificată aplicarea unor soluții provizorii: lucru cu program parțial, contract cu durată determinată etc.

În etapa de analiză a cererii de recrutare vor trebui analizate în detaliu o serie de elemente ce caracterizează postul vacant, precum: nivelul de cunoștințe solicitat, experiența, calitățile psihologice și manageriale de care trebuie să dispună viitorul titular al postului.

c. Definirea conținutului postului înseamnă stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce vor reveni noului angajat. Conținutul postului se reflectă în fișa postului, care este prezentată candidaților respectivi. Din acest motiv este necesar ca fișa postului să caracterizeze cât mai real postul respectiv, astfel încât să se reducă cât mai mult riscurile de insatisfacție sau eventualele neînțelegeri ulterioare din partea noului angajat.

d. Prospectarea internă a posibilităților de angajare. De regulă, posturile vacante sunt propuse în mod prioritar salariaților interni. În acest caz, se are în vedere recrutarea internă a salariaților care presupune însă parcurgerea de către candidații respectivi a acelorași etape de selecție ca și pentru candidații externi.

În procesul recrutării interne sunt utilizate diferite metode pentru identificarea celor mai buni potențiali angajați, cum ar fi:

- informarea salariaților din organizație prin diferite mijloace: afișaj, note de serviciu, publicarea în buletinul de informare sau ziarul întreprinderii etc.;
- folosirea fișelor de evaluare a salariaților, în scopul găsirii potențialilor candidați și încurajarea acestora pentru a-și depune candidatura în vederea ocupării postului respectiv, prin prezentarea unor oferte concrete;
- utilizarea planurilor de dezvoltare a carierei în interiorul organizației; pe baza acestora sunt identificați și selectați candidații care pot ocupa postul vacant.

Cu toată prioritatea acordată recrutării interne, trebuie însă subliniat faptul că apar și anumite limite, legate mai ales de dificultățile trecerii de pe un post pe altul. De asemenea, pot apărea situații în care un șef ierarhic facilitează promovarea unui subaltern mediocru, din dorința ca acesta să plece din compartimentul său.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

e. Prospectarea externă a posibilităților de angajare are la bază o serie de rațiuni, ca de exemplu:

- dorința de a compara candidaturile interne cu alte candidaturi externe și de a îmbunătăți astfel procesul propriu-zis de recrutare;
- necesitatea cunoașterii situației existente pe piața muncii;
- cerința de a îmbogăți potențialul uman intern al organizației prin venirea altor specialiști („suflu nou” în organizație);
- imposibilitatea de a găsi în interiorul organizației candidații potriviți pentru ocuparea postului vacant.

În procesul de prospectare externă a posibilităților de angajare a personalului, organizația are la dispoziție mai multe instrumente și mijloace de acțiune, ca de exemplu:

- candidaturile directe înaintate organizației de către diferiți solicitanți: ofertele de angajare venite din partea candidaților sunt însă o consecință a imaginii pe care organizația o are în ochii publicului, relațiilor acesteia cu diferitele instituții de învățământ, a campaniei publicitare pe care o face (de exemplu, compania Shell primește anual peste 7.000 de oferte de angajare);
- anunțurile publicate în presa centrală sau locală. Din punctul de vedere al conținutului, într-un anunț de angajare trebuie menționate unele elemente, ca de exemplu:
 - denumirea organizației, domeniul de activitate, dimensiunile acesteia, poziția acesteia pe piață și obiectivele urmărite;
 - denumirea postului vacant, obiectivele acestuia și perspectiva profesională;
 - profilul candidatului: nivel de pregătire, experiență;
 - beneficiile oferite: salariu, pregătire, alte avantaje;
- apelarea la serviciile unor companii specializate în recrutarea resurselor umane (cabine de recrutare), în raport de cererile diferitelor firme.

În fig. 2.1 este prezentat un model de anunț de angajare.

Specialist administrare personal : Interbrew Romania

Tipul ofertei	Full-time
Denumirea firmei	Interbrew România
Oraș(e)	BUCUREȘTI
Domeniile ofertei	Resurse Umane
Data introducerii	2005-08-30





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Experiența cerută

2 - 3 ani

Descrierea firmei:

Interbrew România este parte a concernului multinațional InBev, cel mai mare producător de bere din lume. InBev este una dintre cele mai mari și mai active organizații din lume în domeniul său de activitate, o afacere globală cu 77.000 de oameni, 13% din piața mondială și cu vânzări de 190 de milioane hectolitri pe an. InBev este pe locul 1 sau 2 din 20 de țări și are trei mărci globale cu cea mai rapidă creștere: Stella Artois, Beck's și Brahma. InBev are în portofoliul său mai mult de 200 de mărci și desfășoară operațiuni în peste 30 de țări din America, Europa și Asia-Pacific. Grupul Interbrew România are astăzi 800 de angajați și deține trei fabrici de bere: la Ploiești, Blaj și Baia Mare. Compania produce în România renumitele mărci Stella Artois, Beck's, Bergenbier și Noroc și importă specialitățile belgiene Leffe și Hoegaarden. La sfârșitul anului 2004, cifra de afaceri a grupului Interbrew (Interbrew România și Interbrew Efes Brewery) a fost de 103 milioane de euro cu o producție totală de peste 2,2 milioane hectolitri și o valoare a investițiilor de peste 145 milioane de euro.

Descrierea postului:

- Administrarea procesului de salarizare
- Actualizarea carnetelor de muncă și a dosarelor de personal
- Monitorizarea și aplicarea legislației muncii
- Menținerea relației cu autoritățile din domeniu
- Actualizarea programului informatic de salarizare
- Realizarea de rapoarte periodice specifice activității de resurse umane
- Administrarea bazei de date organizaționale
- Activități de recrutare și selecție
- Activități administrative

Cerințe:

Calificări necesare:

- Certificat de Inspector de personal
- Experiență în administrarea personalului într-o companie medie/mare

Competențe necesare:

- Bune cunoștințe de legislația muncii și de taxare
- Cunoștințe foarte bune de Excel, Word
- Buna cunoaștere a proceselor de resurse umane (în special, procesul de salarizare)
- Bune cunoștințe de limba engleză
- Cunoștințele de WizSalary sau Smartree reprezintă un avantaj

Oferta (bonusuri, beneficii):

- Un mediu de lucru dinamic și un pachet salarial motivant
- Acces la programe de training
- Șansa unei cariere de succes într-o companie internațională

Alte date despre job

Tel.: 021/6987256

fax: 021/6987257

e-mail: hr_interbrew1@hotmail.com

Adresa poștală.....

Marinescu I. – Manager RU

Sursa: www.bestjobs.ro

Fig. 2.1. Model de anunț de angajare

f. Trierea candidaților este etapa în urma căreia are loc o selectare a numărului de candidaturi depuse în perspectiva angajării.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

O primă fază a trierii candidaților o reprezintă analiza scrisorilor de intenție (motivație) și a curriculum vitae trimise de către candidați, în raport de exigențele postului (experiență, pregătire profesională, vârstă etc.). Se apreciază că în această fază sunt eliminate un număr mare de candidaturi (în unele cazuri 60-80% din solicitări). Celor două documente primite de la candidați – scrisoarea de intenție și curriculum vitae – li se acordă o atenție sporită deoarece acestea prezintă o importanță majoră pentru persoanele responsabile cu selecția candidaților. În opinia unor specialiști, un candidat trebuie să-și pregătească în mod temeinic CV-ul și să facă o analiză aprofundată a trecutului său profesional. El trebuie să facă în mod clar bilanțul realizărilor sale și a obiectivelor propuse. Rezultatele obținute în decursul timpului trebuie cuantificate din punct de vedere cantitativ în termenii creșterii cifrei de afaceri, a beneficiilor, a reducerii costurilor.

Analizele CV-ului și a scrisorii de intenție au în vedere și alte aspecte legate de modul de prezentare și redactare a celor două documente, care, la prima vedere, par lipsite de importanță. În acest sens, pot fi menționate: modul de redactare, lecturarea dificilă a textului, folosirea unei hârtii fanteziste, lipsa semnăturii, lipsa formulărilor de politețe, prezentarea unor documente în fotocopie, existența unor greșeli de ortografie, text fără aliniat sau nesistemizare.

În unele cazuri, trierea candidaților se face de către un grafolog care urmărește să evedențieze, pe baza documentelor scrise de mână din dosarul candidatului, caracteristici favorabile postului vacant.

După această fază, de triere a candidaților, pe baza celor două documente (CV-ul și scrisoarea de intenție), organizațiile trebuie să răspundă atât persoanelor ale căror candidaturi au fost reținute, cât și celor ale căror candidaturi au fost respinse (eventual precizându-se motivele respingerii candidaturii).

Faza următoare a trierii candidaților se referă la completarea unor formulare de angajare (chestionare standard) de către persoanele ale căror candidaturi au fost reținute.

g. Completarea formularelor de angajare care, prin conținutul lor oferă organizațiilor posibilitatea de a realiza o evaluare mai bună a candidaților, completându-și astfel volumul informațiilor de care acestea dispun. Utilitatea formularelor de angajare constă și în faptul că prin aplicarea acestora, poate fi apreciată măsura în care candidații corespund cerințelor postului vacant. În fig. 2.2 este redat un exemplu de formular de angajare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Numele și prenumele: Tel.: Adresa: Data nașterii: Naționalitatea: Situația familială: Copii (vârsta): Profesia: Situația militară:			
Pregătirea profesională			
Perioada	Instituția	Denumirea programului de formare profesională	Diplome obținute
Pregătire complementară			
Perioada	Instituția	Denumirea programului de formare profesională	Diplome obținute
Urmați în prezent o formă de învățământ care ? Pentru a studia candidatura dumneavoastră în condițiile cele mai favorabile, avem nevoie de informații detaliate privind:			
Experiență profesională			
Perioada	Organizațiile (denumirea, adresa, activitatea, numărul de salariați)	Funcția ocupată	Cine poate da referințe
Limbi străine vorbite curent: Alte limbi străine cunoscute (citit, scris)			
Ultimul post ocupat (Menționați responsabilitățile, rezultatele obținute, numărul de salariați aflați în subordine directă): Care sunt obiectivele dvs. în domeniul carierei? Indicați motivele candidaturii dvs. și posturile pe care credeți că sunteți în măsură să le ocupați. Care sunt principalele dumneavoastră activități extraprofesionale? Ce știți despre compania noastră? Cum ați aflat de oferta de angajare a companiei noastre? Aveți rude în compania noastră? Postul vizat: ... Manifestați disponibilitate pentru deplasări? Remunerația lunară brută actuală: Alte precizări:			



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Data întocmirii

Semnătura

Fig. 2.2. Model de formular de angajare

Potrivit prevederilor legale în vigoare, candidatul are posibilitatea să nu răspundă la anumite întrebări (sau informații solicitate în cuprinsul formularului de angajare) în situația în care consideră că nu sunt semnificative pentru aprecierea sa profesională sau că ele privesc viața sa particulară.

h. Interviuurile. Ulterior etapei de analiză a dosarelor de candidatură și a celei de completare a formularelor de angajare, sunt programate interviuurile cu acei candidați care au fost selectați. Interviuul este o etapă obligatorie în procesul de angajare a unui salariat.

Principalele obiective ale interviului de angajare sunt:

- furnizarea către candidați a unor informații despre companie și postul vacant;
- descrierea de către candidat a trecutului său profesional și aspirațiile sale viitoare.

Eficiența unui interviu de angajare depinde de o serie de factori:

- condițiile materiale și psihologice în care se desfășoară;
- respectarea unei anumite structuri de adresare a întrebărilor care să permită prezentarea unor elemente elocvente și controlabile;
- capacitatea persoanei care conduce interviul de a asculta interlocutorul și de a-l face să prezinte aspecte neevidențiate în etapele anterioare ale procesului de selecție;
- capacitatea intervievatorului de a ști să evite exprimarea unor judecăți proprii referitoare la anumite acțiuni ale candidatului.

Desfășurarea unui interviu presupune parcurgerea următoarelor etape:

- primirea candidatului, care trebuie să se facă într-un cadru adecvat, liniștit, agreabil;
- culegerea de informații referitoare la activitățile desfășurate anterior de candidat, motivațiile sale, aspectele biografice etc., conform unui plan ce poate fi structurat astfel:
 - informații biografice:
 - pregătirea profesională și diplomele deținute;
 - situația familială;
 - nivelul veniturii actual etc.
 - informații privind activitatea profesională:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

- experiența profesională;
- posturile deținute și perioadele aferente;
- motivele părăsirii locurilor de muncă anterioare;
- responsabilitățile și rezultatele obținute la nivelul posturilor deținute anterior etc.
- trăsăturile de personalitate ale candidatului:
 - empatie;
 - persuasiune;
 - abilități de comunicare;
 - abilități de lider;
 - flexibilitate și adaptabilitate;
 - spirit de echipă etc.

Interviul de angajare trebuie să se finalizeze cu întocmirea și completarea de către specialistul de resurse umane a unei fișe de evaluare a candidatului, în care să se noteze unele aspecte referitoare la experiența, pregătirea profesională, calitățile și aptitudinile candidatului, abilitățile acestuia privind comunicarea, trăsăturile de personalitate etc. Pentru a asigura o cât mai bună sistematizare a informațiilor, fișa de evaluare poate să cuprindă capitolele precizate în figura 2.2:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

I.	Pregătirea profesională a candidatului:	
-	Observații.....	
-	Aprecierea globală:	<input type="checkbox"/> Favorabilă; <input type="checkbox"/> Nefavorabilă
II.	Competențe:	
-	Observații.....	
-	Aprecierea globală:	<input type="checkbox"/> Favorabilă; <input type="checkbox"/> Nefavorabilă
III.	Experiență profesională	
-	Observații.....	
-	Aprecierea globală:	<input type="checkbox"/> Favorabilă; <input type="checkbox"/> Nefavorabilă
IV.	Comportamentul în timpul interviului:	
-	Observații (privind atitudinea sa în timpul interviului)	
-	Apreciere globală	<input type="checkbox"/> Favorabilă; <input type="checkbox"/> Nefavorabilă
V.	Concluzii:	
	1.....	
	2.....	
	Candidatul poate fi :	<input type="checkbox"/> recomandat; <input type="checkbox"/> respins.

Fig. 2.2. Fișă de evaluare candidat

Ținând cont de importanța deosebită a interviului de angajare, este necesar ca specialistul de resurse umane care a condus interviul să dețină o dublă competență: atât de specialitate (să cunoască bine specificul postului, natura activităților desfășurate, contextul organizațional), cât și psihologică (să știe să asculte, să-și controleze sentimentele, să sesizeze existența unor contradicții în răspunsurile candidatului, să rețină elementele importante din discuțiile purtate cu respectivul candidat).

i. Testele. Candidații care au fost selectați pot participa la etapa de testare, în cadrul căreia sunt avute în vedere două aspecte majore:

- identificarea potențialelor puncte slabe ale candidatului și care pot diminua șansele de ocupare de către un candidat a respectivului post;
- ierarhizarea competențelor candidatului, evidențiindu-le pe cele cerute de postul vacant.

În practică pot fi utilizate, în raport de specificul postului respectiv, trei categorii de teste:

- teste de inteligență;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

- teste de personalitate;
- teste situaționale.

Testele de inteligență au în vedere anumite aptitudini particulare ale candidatului (inteligență, cunoștințe, calități vizuale, motrice etc.) în raport de cerințele postului respectiv.

Testele de personalitate au ca principal scop evidențierea trăsăturilor de personalitate ale candidatului. În acest sens există chestionare tip ce cuprind întrebări la care candidatul trebuie să răspundă, iar în urma analizei răspunsurilor primite sunt evidențiate trăsăturile de caracter ale acestuia. Un astfel de exemplu de test de personalitate este redat în fig. 2.4.

CE TEMPERAMENT AVEȚI?

(autori: Jeni Sintion, Filaret Sintion)

A) EXTROVERSIE – INTROVERSIE (răspundeți la întrebări cu da sau nu)

1. În general, vă place să discutați, să stați de vorbă cu ceilalți?

Da Nu

2. Vă plictisiți adesea la petreceri?

Da Nu

2. Aveți mulți prieteni?

Da Nu

4. Sunteți mai degrabă o persoană liniștită?

Da Nu

5. Vă plac situațiile și activitățile alerte, ritmurile rapide de lucru?

Da Nu

6. Preferați o ambianță calmă, liniștită uneia dinamice sau chiar zgomotoase?

Da Nu

7. Considerați că sunteți o persoană spirituală și amuzantă?

Da Nu

8. Preferați activitățile care cer multă concentrare și minuțiozitate?

Da Nu

9. De obicei, vă petreceți timpul liber într-un mod activ și dinamic – sport, excursii)?

Da Nu

10. Sunteți o persoană timidă?

Da Nu

B) ASERTIV – NONASERTIV

1. În conversații, de obicei:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

- a) pun întrebări;
 - b) fac afirmații, exprim opinii.
2. Când nu sunt de acord cu opiniile altor persoane:
- a) încerc să schimb subiectul;
 - b) le spun destul de repede acest lucru.
2. În discuții sau întâlniri de lucru, cred că o persoană ar trebui să încerce:
- a) să înțeleagă ideile celorlalți;
 - b) să se convingă că ceilalți i-au înțeles ideile.
4. Când explic sau argumentez ceva:
- a) dau o mulțime de detalii;
 - b) încerc să fiu scurt și la obiect.
5. De obicei sunt:
- a) precaut și premeditat;
 - b) rapid, spontan.
6. În scrisul meu, literale sunt, în general:
- a) orientate către stânga;
 - b) orientate către dreapta.
7. În mod obișnuit subliniez cele ce spun prin:
- a) expresii faciale;
 - b) tonul vocii.
8. Prefer ca ceilalți să-mi dea:
- a) mai multe detalii;
 - b) o descriere sintetică.
9. Într-o discuție îmi țin mâinile:
- a) libere pe lângă corp;
 - b) în șolduri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

10. Prefer:



a) să fac o treabă bună cu orice preț;



b) să-mi respect planificarea.

Sursa: www.job-consulting.ro

Fig. 2.4. Exemplu de test de personalitate

În anumite situații, sunt utilizate și testele grafologice cu ajutorul cărora este analizat scrisul candidatului, putând fi astfel obținute o serie de informații relevante despre personalitatea acestuia.

Testele situaționale au ca principal scop evaluarea candidatului și evidențierea competențelor acestuia, prin plasarea în diverse situații care pot apărea la nivelul postului, urmărindu-se astfel analiza reacțiilor comportamentale și a oportunității deciziilor adoptate de către candidat în situațiile descrise.

Tot în faza de testare, candidaților li se poate solicita participarea la unele probe practice, care constau în realizarea de către aceștia a unor activități sau lucrări practice specifice postului, având la dispoziție un timp limitat.

j. Decizia finală. Candidații care au fost reținuți, după fazele de interviu și de testare, vor fi prezentați coordonatorului compartimentului în structura căruia este încadrat postul, în scopul participării acestuia la un nou interviu. Trebuie menționat că la discuții pot participa și alte persoane propuse de managerul respectiv.

După interviul cu managerul compartimentului în care viitorul angajat își va desfășura activitatea, concluziile coordonatorului respectivei subdiviziuni organizatorice sunt confruntate și comparate în raport cu cele exprimate de către specialiștii de resurse umane, care au participat în mod direct la procesul de selecție a candidaților. Propunerea finală privind angajarea sau respingerea unui candidat este formulată însă de către șeful ierarhic al postului vacant. Decizia de angajare a unui candidat este însoțită de contractul individual de muncă, pe care acesta trebuie să îl semneze, având anexă fișa postului.

Trebuie subliniat faptul că nu în toate cazurile sunt parcurse cele zece etape ale procesului de recrutare și selecție a candidaților; în funcție de specificul postului vacant și de mărimea organizației, în anumite situații pot fi omise anumite etape. În unele companii, în special la nivelul celor mici și mijlocii, selecția candidaților presupune parcurgerea următoarelor etape:

- etapa I: selecția pe baza CV-ului și a scrisorii de intenție;
- etapa a II-a: selecția pe baza unor teste de abilități tehnice, de inteligență, de personalitate etc.;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- etapa a III-a: selecția pe baza unui interviu și a formularului de angajare (în urma acestei etape rămân cel mult 3-5 candidați);
- etapa a IV-a: verificarea elementelor din CV, a referințelor solicitate și, ulterior, în funcție de rezultatele obținute de către candidat în cadrul interviului, este adoptată decizia finală de angajare a candidatului.

La nivelul fiecărei organizații este stabilită o anumită procedură de recrutare și selecție, care este dependentă de strategia și politicile organizației în domeniul resurselor umane.

2.2. Curriculum vitae (CV-ul)

Cu siguranță, fiecare dintre noi și-a întocmit un CV. În momentul în care intenționăm să ne angajăm sau să ne schimbăm locul de muncă, primul lucru pe care trebuie să îl facem este să ne întocmim propriul CV. Cu toții cunoaștem, într-o măsură mai mică sau mai mare, structura unui CV, datele și informațiile pe care trebuie să le conțină, dar puțini dintre noi ne întrebăm ce reprezintă de fapt un CV.

Curriculum vitae (CV-ul) reprezintă un memoriu privind activitatea anterioară a unei persoane, care dorește să își depună candidatura în vederea angajării pe un anumit post în cadrul unei organizații.

De asemenea, putem spune că CV-ul reprezintă biografia unei persoane, un rezumat al activității sale anterioare. Din punct de vedere al conținutului, într-un CV trebuie să se regăsească următoarele informații referitoare la o persoană:

1. datele personale: numele și prenumele, adresa, datele de contact (numărul de telefon și adresa de e-mail), data nașterii, naționalitatea;

2. obiectivele – candidatul trebuie să precizeze care sunt principalele obiective vizate prin angajarea pe postul pentru care își depune candidatura. Obiectivele reprezintă scopurile cantitative sau calitative pe care candidatul dorește să le realizeze prin angajarea sa pe un anumit post. Obiectivele pot fi modificate sau adaptate în funcție de postul vizat;

3. experiența sau activitatea profesională anterioară a candidatului – candidatul trebuie să menționeze locurile de muncă anterioare, precizând perioada de angajare, numele companiei și principalele responsabilități pe care acesta le-a avut pe respectivul post. Din punct de vedere al organizării, locurile de muncă anterioare pot fi prezentate în ordine cronologică descrescătoare sau pe domenii de activitate;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

4. educația și formarea (pregătire profesională sau studii) – în ordine cronologică descrescătoare vor fi menționate principalele forme de pregătire profesională pe care le-a urmat respectivul candidat.

Pentru fiecare formă de pregătire profesională vor fi menționate perioada de desfășurare, instituția organizatoare și calificarea obținută care poate fi dovedită cu ajutorul diplomei, atestatului sau certificatului de absolvire obținut;

5. competențele – în ceea ce privește cunoașterea uneia sau mai multor limbi străine de circulație internațională și utilizarea computerului;

6. abilități și aptitudini – în cadrul acestui capitol, candidatul trebuie să menționeze principalele abilități, aptitudini și calități pe care le posedă în vederea desfășurării activității la nivelulul postului, și care se pot constitui sub forma unor puncte forte ale acestuia;

7. hobby-urile – respectiv pasiunile, preocupările extraprofesionale ale candidatului. Această rubrică (capitol) are un caracter facultativ, fiind recomandată doar în situațiile în care activitățile extraprofesionale ale candidatului sunt relevante pentru postul pe care acesta dorește să se angajeze;

8. referințele – menționarea persoanelor care pot oferi recomandări favorabile cu privire la candidatul respectiv. Trebuie specificate numele și prenumele, datele de contact, compania la care acestea lucrează și postul sau funcția deținută în cadrul respectivei organizații.

În anul 2004, în România, a fost aprobat și introdus modelul comun european de curriculum vitae (fig. 2.5), care reprezintă un mod de prezentare schematic, cronologic și flexibil a calificării și competențelor fiecărei persoane. De la data intrării în vigoare, modelul comun european de curriculum vitae reprezintă modelul de curriculum vitae existent pe piața muncii, acceptat de către angajatori și utilizat de către persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în mod voluntar.

EUROPEAN
CURRICULUM VITAE
FORMAT



PERSONAL INFORMATION



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Name [SURNAME, other name(s)]
Address [House number, street name, postcode, city, country]
Telephone
Fax
E-mail

Nationality

Date of birth [Day, month, year]

WORK EXPERIENCE

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

EDUCATION AND TRAINING

- Dates (from – to) [Add separate entries for each relevant course you have completed, starting with the most recent.]
- Name and type of organisation providing education and training
- Principal subjects/occupational skills covered
- Title of qualification awarded
- Level in national classification (if appropriate)

PERSONAL SKILLS AND COMPETENCES

Acquired in the course of life and career but not necessarily covered by formal certificates and diplomas.

MOTHER TONGUE [Specify mother tongue]

OTHER LANGUAGES

- Reading skills [Specify language] [Indicate level: excellent, good, basic.]
- Writing skills [Indicate level: excellent, good, basic.]
- Verbal skills [Indicate level: excellent, good, basic.]

SOCIAL SKILLS AND COMPETENCES

Living and working with other people,

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

in multicultural environments, in positions where communication is important and situations where teamwork is essential (for example culture and sports) etc.

ORGANISATIONAL SKILLS AND COMPETENCES

Coordination and administration of people, projects and budgets; at work, in voluntary work (for example culture and sports) and at home etc.

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

TECHNICAL SKILLS AND COMPETENCES

With computers, specific kinds of equipment, machinery etc.

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

ARTISTIC SKILLS AND COMPETENCES

Music, writing, design etc.

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

OTHER SKILLS AND COMPETENCES

Competences not mentioned above.

[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

DRIVING LICENCE(S)

ADDITIONAL INFORMATION

[Include here any other information that may be relevant, for example contact persons, references etc.]

ANNEXES

[List any attached annexes.]

Fig. 2.5. Modelul comun european de curriculum vitae

Cele mai utilizate tipuri de CV-uri în activitatea practică din domeniul resurselor umane sunt cel cronologic și cel funcțional.

CV-ul cronologic

CV-ul cronologic este recomandabil a fi utilizat de către persoanele care nu au experiență, respectiv care se află pentru prima oară în postura de candidat sau care dispun de o experiență redusă sau nesemnificativă în muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

CV-ul cronologic este organizat pe etape, în ordine cronologic descrescătoare a activităților desfășurate anterior de candidat, începând cu activitățile cele mai recente și finalizând CV-ul cu cele mai îndepărtate din punct de vedere calendaristic.

Acest tip de CV nu trebuie să conțină intervale de timp sau perioade neacoperite, eventualele perioade de discontinuitate trebuind acoperite, astfel încât să nu poată fi interpretate de către angajator în defavoarea candidatului.

Pentru a înțelege și a asimila cât mai bine informațiile și cunoștințele redată anterior, se prezintă în fig. 2.6 un model de CV cronologic.

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE

Numele.....
Prenumele.....
Adresă.....
Date de contact: telefon.....
e-mail.....
Starea civilă.....
Situția militară.....

OBIECTIVE

- ocuparea unui post în domeniul resurselor umane care să îmi permită valorificarea volumului de cunoștințe de care dispun;
- gestionarea activităților de resurse umane în cadrul unei companii;
- preocuparea pentru dezvoltarea personală, prin continua pregătire și perfecționare profesională;
- dezvoltarea unei cariere în domeniul resurselor umane.

FORMARE PROFESIONALĂ

- septembrie 2005 – prezent – curs „Inspector Protecția Muncii”, organizat de compania Management Top SRL, care se va finaliza cu obținerea atestatului de Inspector Protecția Muncii;
- 2001-2005 – absolvent al Institutului de Studii Economice București, Facultatea Administrarea Afacerilor, specializarea Managementul Resurselor Umane, finalizată cu obținerea diplomei de economist;
- septembrie 2003–octombrie 2004 – curs Inspector Resurse Umane, organizat de compania CIRF Consulting SA, finalizat cu obținerea atestatului de Inspector Resurse Umane;
- 1997-2001 – Colegiul Național de Informatică Managerială București.

ACTIVITATEA PROFESIONALĂ

- septembrie 2004–mai 2005 – stagiul practică economică efectuat în cadrul companiei ABC Consulting România SRL, având ca obiect de activitate furnizarea unor servicii de recrutare a resurselor umane.

Principalele sarcini și responsabilități:

- verificarea dosarelor de candidatură;
- respectarea calendarului de desfășurare a activităților de recrutare și selecție;
- verificarea corectitudinii întocmirii anunțurilor de recrutare;
- publicarea anunțurilor de angajare în diverse surse de informare;
- contactarea candidaților și programarea la interviu;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

- asistență în procesul de triere a candidaturilor;
 - transmiterea către candidați atât a scrisorilor de ofertă, cât și a celor de respingere;
- iulie–noiembrie 2003 – stagiu practică economică efectuat în cadrul companiei BEST SALES SRL, având ca obiect de activitate distribuția pe piața românească a produselor farmaceutice
- Principalele sarcini și responsabilități:
- verificarea și completarea cu informații a bazei de date personal;
 - organizarea dosarelor de personal;
 - dobândirea de cunoștințe în ceea ce privește utilizarea unor programe informatice specifice domeniului resurselor umane.

COMPETENȚE

Limbi străine

Scris

Vorbit

Citit

Engleză

Foarte bine

foarte bine

foarte bine

Operare PC: Word, Excel, Power Point, Acces

ABILITĂȚI

- abilitate în comunicarea cu oamenii;
- fidelitate;
- dinamism, entuziasm;
- adaptabilitatea la mediul de lucru;
- spirit de echipă;
- capacitate de conducere;
- spirit organizatoric;
- inițiativă și creativitate.

HOBBY

- muzica clasică;
- înot;
- călătorii;
- sportul.

REFERINȚE

- Marius B. – profesor universitar doctor, Institutul de Științe Economice București, Facultatea Administrarea Afacerilor, telefon..... e-mail
- Cristian V. – manager general ABC Consulting România SRL, telefon....., e-mail.....;
- Dan P. – trainer, CIRF Consulting SA, telefon....., e-mail.....

Fig. 2.6. Model CV cronologic

Analizând modelul de CV prezentat în fig. 2.6, putem evidenția faptul că, deși candidatul al cărui CV l-am prezentat nu a mai fost angajat în cadrul niciunei companii, totuși acesta nu a omis să completeze capitolul „experiență sau activitate profesională”,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

menționând faptul că pe parcursul perioadei de studii universitare a efectuat două stagii de practică economică, în cadrul a două companii diferite și în perioade diferite. De asemenea, candidatul a descris și principalele sarcini pe care le-a realizat în cadrul fiecăreia dintre cele două companii.

CV-ul funcțional

CV-ul funcțional accentuează realizările sau activitățile anterioare ale candidatului. Este recomandabil a fi utilizat de către persoanele sau candidații care au o activitate profesională anterioară foarte bogată și chiar pe posturi și domenii de activitate diverse.

CV-ul funcțional diferă de cel cronologic, prin modul de organizare a capitolului „experiență sau activitate profesională”. În cazul CV-ului funcțional, acest capitol este organizat în funcție de activitățile anterioare desfășurate de candidat, respectiv pe domenii de activitate, iar în cadrul fiecărui domeniu în ordine descrescătoare din punct de vedere al importanței și relevanței posturilor ocupate, față de noul post pe care respectiva persoană dorește să se angajeze.

Pentru a înțelege și mai bine caracteristicile CV-ului funcțional, se prezintă în fig. 2.7 un model de CV funcțional.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

CURRICULUM VITAE

DATE PERSONALE

Numele.....
Prenumele.....
Adresă.....
Date de contact: telefon.....
e-mail.....
Starea civilă.....
Situția militară.....

OBIECTIVE

- ocuparea unui post în domeniul resurselor umane care să îmi permită valorificarea volumului de cunoștințe și a experienței vaste de care dispun;
- gestionarea activităților de resurse umane în cadrul unei companii;
- preocuparea pentru dezvoltarea personală, prin continua pregătire și perfecționare profesională;
- dezvoltarea unei cariere în domeniul resurselor umane, în cadrul unei companii multinaționale;
- întemeierea unei familii.

FORMARE PROFESIONALĂ

- septembrie 2005 – program masterat profesional „Human Resource Management”, organizat de School of Management, Rouen, Franța;
- iunie-iulie 2004 – curs „Human Resource Development”, organizat de compania MCE Group London;
- ianuarie 2003–august 2003 – curs „Managementul Resurselor Umane”, organizat de compania Management Top SRL care se va finaliza cu obținerea atestatului în ocupația manager resurse umane;
- septembrie 2001–decembrie 2002 – curs Inspector Resurse Umane, organizat de compania CIRF Consulting SA, finalizat cu obținerea atestatului de Inspector Resurse Umane;
- 1996-2000 – absolvent al Institutului de Studii Economice București, Facultatea Administrarea Afacerilor, specializarea Managementul Resurselor Umane, finalizată cu obținerea diplomei de economist;
- 1992-1996 – Colegiul Național de Științe Economice și Manageriale București.

ACTIVITATEA PROFESIONALĂ

Domeniul: RESURSE UMANE

- ianuarie 2003 – prezent – manager resurse umane, SKILL Ltd. având ca obiect de activitate recrutarea resurselor umane.

Principalele sarcini și responsabilități:

- reprezentarea companiei în relațiile cu terții;
- elaborarea strategiei de resurse umane a companiei;
- consilierea angajaților companiei;
- coordonarea activității departamentului de resurse umane;
- monitorizarea costurilor cu personalul.

- februarie 2001- ianuarie 2003 – analist resurse umane, SKILL Ltd., având ca obiect de activitate recrutarea resurselor umane.

Principalele sarcini și responsabilități:

- derularea activităților de recrutare și selecție a resurselor umane;
- întocmirea fișelor de post;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților;
- elaborarea planurilor de înlocuire a angajaților;
- planificarea resurselor umane.

- octombrie 2000–februarie 2001 – referent salarizare, PRESTCOM, distribuție produse alimentare.

Principalele sarcini și responsabilități:

- calculația salariilor personalului angajat;
- întocmirea ștatelor de salarii;
- întocmirea fișelor fiscale ale angajaților.

Domeniul: VÂNZĂRI

- 1999-2000 – superviser zonal de vânzări, BESTSALE SRL, distribuție băuturi răcoritoare.

Principalele sarcini și responsabilități:

- coordonarea și conducerea echipelor de vânzări;
- promovarea politicii comerciale a firmei în zona alocată;
- dezvoltarea și menținerea rețelei de clienți;
- promovarea produselor firmei în zona alocată.

- 1997-1999 – agent vânzări, IMOBIL SA, servicii imobiliare.

Principalele sarcini și responsabilități:

- programarea întâlnirilor cu clienții;
- promovarea ofertei de servicii a firmei;
- prezentarea către clienți a unor terenuri, imobile, apartamente, case;
- negocierea și încheierea contractelor cu clienții.

COMPETENȚE

Limbi străine

Scris
Vorbit
Citit

Engleză
foarte bine
foarte bine
foarte bine

Spaniolă
Bine
Mediu
Bine

Operare PC: Word, Excel, Power Point, Acces



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

ABILITĂȚI

- abilitate în comunicarea cu oamenii;
- fidelitate;
- dinamism, entuziasm;
- adaptabilitatea la mediul de lucru;
- spirit de echipă;
- capacitate de conducere;
- spirit organizatoric;
- inițiativă și creativitate.

REFERINȚE

- Marius B. – profesor universitar doctor, Institutul de Științe Economice București, Facultatea Administrarea Afacerilor, telefon..... e-mail.....
- Cristian V. – manager general SKILL Ltd., telefon....., e-mail.....;
- Dan P. – trainer, MCE Group London, telefon....., e-mail.....

Fig. 2.7. Model de CV funcțional

Chiar dacă mulți dintre noi considerăm că știm să redactăm un CV și avem senzația că am întocmit un CV foarte bun, de multe ori realitatea diferă de opiniile noastre. Unii dintre semenii noștri consideră că a avea un CV bun înseamnă a dispune de o experiență vastă într-unul sau mai multe domenii sau a avea un nivel de pregătire profesională foarte ridicat. Ei bine, practica demonstrează contrariul, un CV plin de greșeli (de ortografie, de gramatică, de morfologie etc.) este mai puțin apreciat în comparație cu un CV mai restrâns din punct de vedere al conținutului, dar care este corect redactat.

În scopul de a atrage atenția asupra necesității unei corecte și complete întocmiri a unui CV, vom reda cele mai frecvente erori care pot fi întâlnite într-un CV. Iată câteva dintre acestea:

1. prea centrat pe responsabilitățile avute anterior – transformarea CV-ului într-o monotonă listă a locurilor de muncă anterioare și a sarcinilor pe care candidatul le-a îndeplinit;
2. obiectivele sunt prea „înflorite” sau au un caracter foarte general. Cea mai neadecvată variantă începe în felul următor: „Un post deosebit de provocator și care îmi va da posibilitatea”. Acest tip de introducere este prea des folosită și prea generală;
2. prea lung sau prea scurt. Cei care încearcă să-și aranjeze CV-ul pe o singură pagină pierd multe dintre realizările personale. De asemenea, cei care își aranjează CV-ul pe mai multe pagini nu țin cont de faptul că există posibilitatea de a-l plictisi pe cititorul respectivului CV;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

4. folosirea pronumelor „eu”, „mine”, „mie” și a articolelor hotărâte, deoarece CV-ul este o formă de comunicare telegrafică. Trebuie evitate exprimările de genul: Eu am creat noul produs care a adus vânzări de X milioane lei și a crescut segmentul de piață cu z%”.
5. menționarea datelor personale nerelevante, de genul intereselor personale sau hobby-urilor (pescuit, citit etc), dacă nu sunt relevante pentru postul pe care candidatul dorește să se angajeze. Hobby-urile trebuie menționate doar dacă au legătură cu jobul respectiv. De exemplu, pentru un instructor de schi se va trece ca hobby schiatul. Datele personale de genul greutate, înălțime, dimensiuni corporale de genul „90-60-90”, culoarea ochilor etc. nu trebuie menționate în CV;
6. descrierea defectuoasă a experienței profesionale, respectiv includerea în CV a unei liste de realizări și abilități care nu au legătură cu slujbele anterioare. Este destul de neplăcut ca dintr-un CV să nu reiasă evoluția carierei unei persoane și progresele făcute în fiecare etapă. De asemenea, unii candidați omit unele locuri de muncă anterioare sau unele responsabilități deosebit de importante, specifice joburilor anterioare;
7. neinclusiunea unei liste de abilități, respectiv abilitățile legate direct de postul pentru care o persoană își depune candidatura. Este absolut necesară menționarea unor astfel de abilități, aptitudini sau calități ale individului;
8. greșeli de ortografie, traducere, tipărire etc.

Pentru a evita apariția unor astfel de greșeli, se recomandă maximă atenție atunci când se elaborează sau reactualizează un CV.

Dacă anterior, au fost prezentate principalele tipuri de greșeli care pot apărea într-un CV, pentru a evita apariția unor astfel de erori, vom furniza și câteva sugestii pentru redactarea unui CV. În acest sens, menționăm câteva condiții:

- să fie scurt și explicit, nu trebuie să cuprindă autobiografia candidatului, ci doar principalele activități profesionale ale acestuia, realizările și performanțele într-un număr redus de pagini;
- să aibă aspect atrăgător, să fie sobru, dar nu monoton, hârtie de calitate bună, cerneală neagră, fără grafice și desene;
- să cuprindă o notă referitoare la obiectivele urmărite de candidat, care trebuie să precizeze, în propoziții scurte, ceea ce dorește salariatul să realizeze în mod special, în urma desfășurării activităților postului ocupat;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- respectarea structurii unui CV, fiecare rubrică sau capitol care se regăsește în structura unui CV trebuie completate;
- studiile, pregătirea profesională sau educația – enumerarea diplomelor, instituțiilor și perioadelor, începând cu cea mai recentă școală absolvită sau cu cea mai importantă diplomă. Este recomandabil să fie enumerate toate cursurile relevante și chiar pe cele de importanță mai mică, dar care au legătură directă cu activitatea cerută de postul respectiv;
- experiența – prezentarea instituțiilor în care candidatul a mai lucrat, funcțiile avute și data angajării, în ordine cronologică sau pe domenii de activitate. Este recomandabil să fie menționat tot ceea ce este relevant, chiar dacă a fost cu jumătate de normă sau chiar voluntariat, în cazul unei activități profesionale anterioare reduse. Trebuie semnalată orice promovare în funcție, iar perioadele de șomaj nu trebuie menționate. De asemenea, CV-ul trebuie să scoată în evidență principalele responsabilități intervenite la nivelul fiecărui loc de muncă anterior. Toate acestea pot fi completate prin indicarea principalelor rezultate obținute de către candidat la locurile de muncă precedente. În acest caz, vă recomandăm cuantificarea cât mai exactă a realizărilor sau rezultatelor anterioare;
- abilitățile și aptitudinile – menționarea acelor abilități care au relevanță pentru postul respectiv;
- referințe – prezentarea unei liste de nume împreună cu numerele de telefon și adresele personale menționate care vă pot da recomandări. Nu este indicat să menționați doar o singură persoană care v-ar putea recomanda favorabil. De asemenea, este recomandabil ca numărul referințelor să nu fie foarte mare, optimul fiind de 2-4 referințe;
- redactarea a cel puțin 2 CV-uri, unul tradițional care să cuprindă recomandările anterioare și unul în care să fie descrise detaliat toate aspectele respective, dar care va fi folosit în cazul solicitării unor informații suplimentare;
- atașarea la CV a unei scrisori de intenție în care să fie expuse motivele pentru care candidatul dorește să ocupe postul respectiv;
- CV-ul nu trebuie însoțit de o carte de vizită, deoarece puteți crea impresia unei lipse de respect sau a unei persoane foarte pretențioase.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

2.2. Scrisoarea de intenție

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

CV-ul oferă foarte multe informații referitoare la pregătirea profesională, calificările, educația și experiența profesională a candidatului, dar scrisoarea de intenție îl determină pe angajator să se gândească mai mult la oferta candidatului.

În general, scrisoarea de intenție trebuie structurată pe trei paragrafe:

Primul paragraf – în cadrul acestui paragraf candidatul trebuie să menționeze postul vizat (titlatura exactă a acestuia conform anunțului de angajare), domeniul de activitate vizat și sursa de obținere a informațiilor cu privire la oferta de angajare (presă, radio, prieteni, cunoștințe etc.).

Al doilea paragraf vizează intersectarea aspirațiilor și calităților candidatului cu necesitățile firmei, candidatul trebuind să evidențieze interesul său pentru postul respectiv și mai ales, să prezinte argumente care să reliefeze experiența sa în domeniul de activitate respectiv sau pe posturi similare.

Practic, pe parcursul întregului paragraf, candidatul trebuie să expună motivele pentru care dorește să se angajeze pe postul respectiv și să facă dovada faptului că dispune de suficiente informații cu privire la compania respectivă. De asemenea, este recomandabilă evidențierea potențialelor beneficii pe care candidatul le-ar aduce în cadrul companiei, prin angajarea sa pe postul vacant. Informațiile de care candidatul dispune în legătură cu organizația în care dorește să lucreze, sunt un argument în plus pentru a demonstra interesul candidatului pentru postul respectiv.

Cel de-al doilea paragraf este cel mai dezvoltat din punct de vedere al informațiilor prezentate.

Al treilea paragraf – în cadrul căruia candidatul trebuie să își exprime clar dorința de a candida pe postul vacant, subliniind disponibilitatea pentru un interviu cu responsabilul de resurse umane al companiei sau cu o persoană desemnată de acesta.

Scrisoarea de intenție precizează, la începutul său, numele și funcția persoanei de contact căreia îi este adresată.

Scrisoarea de intenție se încheie cu o formulă de respect și trebuie să conțină obligatoriu semnătura candidatului, precum și data întocmirii.

Scrisoarea de intenție nu trebuie să depășească maximum o pagină și nu trebuie să conțină greșeli gramaticale, de exprimare sau de scriere. Hârtia pe care este redactată



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

scrisoarea de intenție trebuie să fie albă, de o calitate foarte bună și nu trebuie să fie zgâriată, ruptă sau pătată. În general, scrisoarea de intenție nu trebuie tehnoredactată computerizat și trebuie redactată de mână, folosind un stilou sau un pix cu cerneală neagră sau albastră, în niciun caz un creion.

În general, scrisoarea de intenție nu este expediată la întâmplare, mai precis fără a cunoaște numele și funcția destinatarului. Chiar și în situația în care în anunțul de angajare nu sunt menționate numele și funcția persoanei de contact, trebuie să ne informăm (telefonic, internet, deplasare la sediul companiei etc.) cu privire la aceste aspecte.

De asemenea, chiar și în situațiile în care dorim să ne angajăm în cadrul unei companii, pe un post vacant neanunțat, de a cărui existență nu am aflat din nicio sursă de informare, ci ne depunem candidatura „la întâmplare”, trebuie să ne interesăm cu privire la numele și funcția responsabilului cu recrutarea și selecția resurselor umane sau al managerului de resurse umane.

În figura 2.8 este redat un model de scrisoare de intenție.

	Numele și adresa companiei.
Numele și adresa candidatului	
Data	În atenția domnului, Manager de resurse umane, Stimate domnule.....
Vă adresez această scrisoare ca răspuns la anunțul dumneavoastră de angajare publicat în cotidianul..... la data de, cu privire la ocuparea postului de manager al departamentului de marketing și asistent manager marketing.	
Nivelul cunoștințelor acumulate pe parcursul celor patru ani de studii mă îndreptățește să îmi depun candidatura în vederea angajării pe postul de asistent manager marketing, considerând că pot face față cerințelor și exigențelor solicitate în cadrul companiei dumneavoastră. Nivelul de pregătire profesională de care dispun în acest domeniu este ridicat, fiind dobândit pe parcursul anilor de studii, în timpul cărora am urmat o serie de cursuri precum: bazele marketingului, cercetări de marketing, tehnici promoționale, marketing internațional, marketingul serviciilor și strategii și tehnici de vânzare. Am ales compania dumneavoastră datorită faptului că este unul dintre cei mai importanți actori de pe piața produselor de construcții, deținând o cotă de piață de 25%. Valorile promovate în cadrul companiei dumneavoastră și oportunitățile de dezvoltare profesională și personală în cadrul unei companii multinaționale au fost, de asemenea, motive care au stat la baza alegerii făcute. De asemenea, compania dumneavoastră îmi oferă șansa și posibilitatea de a lucra într-un mediu dinamic și competitiv, în care se pune accent deosebit pe munca în echipă, pe spiritul inovator, inițiativă și creativitate, valori care vă asigură succesul și prestigiul pe care l-ați dobândit.	
CV-ul atașat la această scrisoare oferă informații referitoare la realizările și experiența mea profesională, dar aș fi încântat să vi le pot prezenta în detaliu, în cadrul unui interviu, pentru a vă convinge că pot satisface condițiile impuse de	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

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

Fig. 2.8. Model de scrisoare de intenție

2.3. Integrarea noilor angajați

În general, integrarea reprezintă reunirea în același loc a mai multor componente, activități, unități de producție sau persoane, în scopul obținerii unui rezultat comun.

Integrarea în muncă reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice activității firmei, ale compartimentului și locului de muncă. [20]

Scopul activității de integrare în muncă este acela de a asigura unitatea și coeziunea colectivelor sau echipelor de lucru care se dezvoltă la nivelul unei organizații.

Importanța activității de integrare în muncă rezidă în faptul că această activitate permite familiarizarea noilor angajați atât cu colectivul de muncă, cât și cu principalele activități ce trebuie desfășurate la nivelul posturilor pe care au fost angajați.

De asemenea, trebuie reținut că integrarea în muncă reprezintă ultima etapă a procesului de asigurare cu resurse umane, care cuprinde următoarele activități: planificarea, recrutarea și selecția resurselor umane, angajarea și integrarea noilor salariați în muncă.

Integrarea în muncă reprezintă un schimb între angajați și organizație, fiecare dintre cele două părți evaluându-se reciproc.

Pe de o parte, angajații evaluează organizația din punct de vedere al nevoilor, dorințelor, aspirațiilor și valorilor, prin raportarea permanentă la climatul existent la nivelul organizației și, care le poate permite satisfacerea acestora. Pe de altă parte, organizația îi evaluează pe angajați din punct de vedere al compatibilității cu postul, mai bine spus din punct de vedere al abilităților, aptitudinilor și calităților de care dispun, prin raportarea permanentă la sarcinile și responsabilitățile specifice postului.

De asemenea, procesul de integrare în muncă permite apariția și dezvoltarea unor interacțiuni între angajații sau salariații unei organizații. Aceasta, deoarece fiecare individ, indiferent dacă are sau nu calitatea de salariat sau angajat al unei companii, este liber să se afilieze acelor grupuri care consideră că îi reprezintă și promovează cel mai bine interesele și valorile. Astfel, fiecare dintre noi este atras de anumite persoane și, în același timp, avem tendința de a respinge altele.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

În cadrul organizației din care facem parte, în calitate de salariat, fiecare dintre noi, indiferent de postul pe care îl ocupăm, dezvoltă cu colegii de serviciu, un sistem de relații, care pot avea un caracter profesional sau personal.

Relațiile de natură profesională, cunoscute și sub denumirea de relații formale, sunt stabilite prin structura organizatorică și pot fi: de autoritate, de colaborare, de control și de stat-major.

Relațiile personale, cunoscute și sub denumirea de relații informale, se stabilesc între angajații unei companii, nefiind impuse de structura organizatorică, ci se formează având la bază criteriul intereselor și valorilor fiecăruia. Din acest punct de vedere putem afirma că oamenii sunt autonomi și liberi.

Pentru a înțelege cât mai bine conținutul activității de integrare în muncă, este bine să cunoaștem principalele sale particularități:

- este un proces cu caracter continuu, deoarece integrarea în muncă nu se referă numai la situația noilor angajați, ci se realizează pe diferite stadii ale vieții profesionale a angajatului, respectiv pe etape de învățare;
- integrarea în muncă reprezintă un proces de profesionalizare și socializare a fiecărui angajat în cadrul companiei.

Profesionalizarea are în vedere familiarizarea și specializarea fiecărui angajat, în vederea realizării activităților specifice postului pe care îl ocupă și obținerii rezultatelor estimate pe postul respectiv.

Socializarea vizează în primul rând acomodarea, familiarizarea fiecărui angajat cu colectivul din cadrul căruia face parte și dezvoltarea unui sistem de relații cu membrii respectivei echipe.

- integrarea în muncă presupune asimilarea și însușirea de către fiecare angajat, a culturii organizaționale a companiei.

Pentru a face față cu succes unor standarde de integrare socio-profesională, fiecare angajat trebuie socializat conform culturii organizaționale existente la nivelul organizației. Integrarea în muncă presupune asimilarea și dezvoltarea la nivelul fiecărui grup de muncă și, chiar la nivelul fiecărui individ, a unui mod de gândire și acțiune specific, cu scopul de a obține apartenența la acel grup. Astfel, cultura organizațională devine un mod de viață pentru membrii unei organizații;

- integrarea în muncă presupune confruntarea noului angajat cu „socul realității”.

Fiecare dintre noi, indiferent de postul pe care urmează să ne angajăm, ne formăm o serie de așteptări cu privire la munca pe care o vom desfășura, la organizația în care



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

vom lucra și, de ce nu, cu privire la beneficiile pe care le vom obține. În scopul obținerii respectivului post, fiecare dintre noi încercăm să evidențiem punctele forte și să le minimizăm pe cele slabe, astfel încât succesul să fie asigurat într-o proporție cât mai mare. Pe de altă parte, organizația evaluează potențialul de muncă de care dispunem și estimează anumite rezultate pe care le vom obține în muncă. În mod similar, organizația va încerca, pe parcursul procesului de selecție, să ne prezinte postul și climatul organizațional într-o manieră cât mai atractivă. Astfel că, în momentul în care începem activitatea pe post, așteptările pe care ni le-am formulat cu privire la munca pe care o vom desfășura și colectivul în care vom lucra, nu corespund în totalitate cu realitățile cu care ne confruntăm în activitatea practică, ceea ce înseamnă că ne confruntăm cu „socul realității”. În anumite situații, unele persoane chiar renunță la postul respectiv.

2.4. Etapele procesului de integrare în muncă

Procesul de integrare în muncă presupune parcurgerea următoarelor etape:

- introducerea angajatului în organizație

Introducerea unui angajat nou în organizație se realizează încă din momentul recrutării candidaților de către companie în vederea ocupării unuia sau mai multor posturi vacante. În general, fiecare candidat dobândește primele informații despre o companie în momentul citirii anunțului de angajare. Astfel, respectiva persoană se familiarizează cu obiectul de activitate al companiei, cu activitățile specifice postului pentru ocuparea căruia își depune candidatura și cu principalele facilități de care va beneficia în organizația respectivă. Practic, acesta este momentul în care debutează procesul de integrare a noului angajat în organizație.

Desigur, pot exista și candidați care dispun de suficiente informații cu privire la compania pentru care aplică, respectivele informații fiind dobândite din diferite surse de informare.

Indiferent de ipostaza în care ne aflăm, respectiv, candidat care dispune de informații despre companie sau nu, procesul de introducere a potențialului (noului) angajat în organizație este continuat pe durata procesului de selecție a candidaților. Din acest punct de vedere, interviul reprezintă unul dintre cele mai importante instrumente folosite în procesul de integrare în organizație a noilor angajați.

Cea de a treia ipostază este aceea a promovării, când are loc introducerea angajatului pe noul post și în noul colectiv de muncă.

- acomodarea angajatului în cadrul organizației



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Această etapă debutează în momentul încadrării în muncă a noului angajat, care trebuie să se familiarizeze atât cu postul pe care este angajat, cât și cu echipa din care face parte. Astfel, procesul de acomodare a noului angajat în cadrul organizației presupune:

- dezvoltarea unor relații interpersonale, atât formale, cât și informale. Astfel, angajatul va afla cu cine colaborează, cui îi este subordonat, pe cine coordonează. De asemenea, fiecare angajat își dezvoltă propriul sistem de relații în funcție de interesele și valorile sale; mai bine spus, se afiliază unuia sau altuia dintre grupuri;
- dobândirea și învățarea de noi sarcini specifice postului, angajatului fiindu-i prezentat postul pe larg, cu sarcinile, competențele și responsabilitățile pe care le implică. De asemenea, angajatul învață să utilizeze noi metode de muncă, specifice postului pe care este angajat;
- înțelegerea rolului pe care angajatul îl deține pe post, prin prisma activității pe care o desfășoară, a beneficiilor pe care le obține, dar mai ales a oportunităților de carieră pe care postul le oferă.

Procesul de acomodare a angajatului în cadrul organizației este influențat de următorii factori: complexitatea postului, personalitatea individului și gradul de acceptare a colectivului din care trebuie să se integreze.

- instruirea la locul de muncă

Reprezintă etapa în care angajatul este instruit de către un alt membru al organizației cu privire la modul în care trebuie să își realizeze sarcinile specifice postului sau utilizării echipamentelor de lucru. Instruirea se poate realiza la locul de muncă sau în afara locului de muncă.

- administrarea rolului

Este etapa în cadrul căreia angajatul devine membru cu drepturi depline al organizației, nemaifiind considerat o opțiune pentru ocuparea unui anumit post. Mai mult, angajatul desfășoară activitate la nivelul postului respectiv, iar rezultatele sale în muncă sunt analizate și recunoscute de către organizație, prin oferirea unor beneficii suplimentare sau a unor oportunități de promovare. Etapa de administrare a rolului se realizează ulterior procesului de integrare propriu-zisă în muncă și de multe ori este sesizată după perioade lungi de timp, față de momentul în care angajatul a început să desfășoare efectiv munca la nivelul postului respectiv. În cadrul acestei etape, angajatul poate deveni model, fiind implicat în procesul de integrare în muncă a altor angajați.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

2.5. Responsabilitatea desfășurării activităților de integrare în muncă

Responsabilitatea integrării unui angajat în cadrul unei organizații revine:

- departamentului de resurse umane al organizației care trebuie să asigure cadrul organizatoric (formal) și metodologic necesar realizării acestei activități. Din acest punct de vedere, departamentul de resurse umane trebuie să definească, la nivel organizațional, următoarele elemente: durata perioadei de integrare în muncă a unui angajat, responsabilii cu integrarea în muncă la nivelul fiecărui post, metodele și tehnicile ce pot fi utilizate. De asemenea, departamentul de resurse umane trebuie să îi instruiască în acest sens pe toți șefii ierarhici direcți ai posturilor pe care urmează să fie angajat personal nou sau promovați salariați ai companiei (tabelul 2.1);
- managementului direct sau șefului ierarhic direct al fiecărui post pe care urmează să fie încadrat un angajat nou, acesta trebuind să fie familiarizat cu conținutul procesului de integrare în muncă și să-l supervizeze (tabelul 2.1);
- angajatului încadrat sau promovat pe un post, care trebuie să manifeste disponibilitate și receptivitate față de procesul de integrare în organizație. De asemenea, acesta trebuie să se familiarizeze cu activitățile specifice postului, cu colectivul de muncă și cu valorile și comportamentele existente în cadrul organizației (tabelul 2.1);
- colegilor care trebuie să îi ofere noului angajat sprijin de fiecare dată când acesta are nevoie. Integrarea noului angajat se poate realiza atât la locul de muncă, cât și în afara acestuia. Sprijinul de care noul angajat beneficiază din partea colegilor are un caracter predominant informal (tabelul 2.1);
- personalul de instruire poate fi reprezentat de angajați desemnați de companie să supervizeze procesul de integrare a noului angajat la locul de muncă. Personalul de instruire poate fi reprezentat de instructori (coacheri, mentori) sau specialiști de resurse umane (tabelul 2.1).



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Responsabilitatea integrării noilor angajați în cadrul organizației

Tabelul 2.1

Nivel implicat	Responsabilități
Departamentul de resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> – conceperea, implementarea și urmărirea aplicării programului de integrare a noilor angajați; – consilierea șefilor ierarhici direcți și instructorilor (mentori, coacheri) cu privire la conținutul și etapele programului de integrare în muncă; – editarea programului de integrare sub forma unui manual ce va fi distribuit șefilor ierarhici direcți și instructorilor; – punerea la dispoziția angajatului, în momentul semnării contractului individual de muncă, a manualului angajatului (ce conține fișa postului, regulamentul de organizare și funcționare și regulamentul intern); – obținerea feedbackului din partea persoanelor implicate în program, de fiecare dată când acesta este aplicat.
Șeful ierarhic direct	<ul style="list-style-type: none"> – prezentarea membrilor echipei în cadrul căreia noul angajat își va desfășura activitatea; – participarea la prezentarea companiei; – prezentarea departamentului în care angajatul va lucra; – oferirea noului angajat a unor informații suplimentare cu privire la strategia și politicile companiei; – discutarea cu noul angajat a obiectivelor și priorităților pe termen scurt, mediu și lung; – evaluarea noului angajat la finalul perioadei de probă.
Instructorul (mentor, coacher)	<ul style="list-style-type: none"> – dezvoltarea și menținerea unei relații directe cu noul angajat; – definirea nivelului și a naturii sprijinului pe care îl va acorda noului angajat, pe durata programului de integrare, dar și după finalizarea acestuia; – facilitarea schimbului reciproc de experiență în relația cu noul angajat; – furnizarea către noul angajat a unui sprijin constructiv; – prezentarea periodică către șeful ierarhic direct a stadiului de derulare a programului și a progreselor înregistrate de noul angajat în procesul de integrare; – oferirea către noul angajat a feedbackului privind progresele înregistrate de către acesta în procesul de integrare; – familiarizarea noului angajat cu echipamentele de lucru.
Noul angajat	<ul style="list-style-type: none"> – completarea documentelor de angajare; – solicitarea documentelor organizatorice, în cazul în care acestea nu au fost puse la dispoziția noului angajat de către departamentul de resurse umane; – solicitarea unor informații referitoare la activitatea ce trebuie desfășurată la nivelul postului, la programul de muncă, concediile de odihnă, pauza de masă, perioada de probă, situațiile specifice de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

	lucru, obiectivele pe termen scurt etc.;
	– discutarea cu șeful ierarhic direct sau instructorul a unor aspecte neclare referitoare la activitatea ce urmează a fi desfășurată etc.
Colegii	– oferirea noului angajat a informațiilor necesare pentru desfășurarea activității la nivelul postului;
	– prezentarea rolului fiecărui membru al echipei de lucru.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Capitolul 3

Proiectarea, analiza și evaluarea posturilor salariaților

3.1. Proiectarea posturilor

Organizațiile care demarează o activitate sau cele care se extind proiectează posturi în vederea desfășurării corespunzătoare a activităților.

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

Proiectarea postului are două dimensiuni:

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

În această optică, proiectarea postului are rolul:

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

Realizarea acestor roluri presupune adoptarea unor măsuri privind:

- *Timpul de lucru.* Se poate acorda salariatului libertatea de a-și alcătui orarul: program redus, program decalat, program ocazional, reducerea temporară a duratei zilei de muncă;
- *Locul de muncă.* De exemplu, se poate acorda salariatului posibilitatea de a lucra la domiciliu. În acest caz, se impune o condiție: să existe, în fiecare



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- săptămână, un timp minim de prezență fizică în organizație, pentru a nu se pierde cultura comună și pentru a se facilita comunicarea interpersonală;
- *Rotația pe posturi.* Această activitate îmbogățește munca și determină satisfacția în muncă.
 - Constituirea de *grupuri de lucru autonome* în vederea atingerii anumitor obiective conduce adesea, în organizațiile moderne, la rezultate spectaculoase.
 - *Antrenarea salariaților în procesul de adoptare a deciziilor*, ceea ce conduce la îmbunătățirea climatului de muncă și a productivității.

6.2. Analiza posturilor

Schimbările frecvente care se produc într-o organizație fac ca în anumite situații să fie necorespunzătoare posturile existente. Pentru a le aduce în concordanță cu realitatea, ele trebuie supuse unei analize riguroase.

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

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

Pentru efectuarea analizei posturilor, se impune să răspundem la următoarele două întrebări:

Ce scop are analiza posturilor?

Cine sunt cei implicați în analiza posturilor?

Referitor la prima întrebare, este util să precizăm că analiza posturilor servește la:

- Cunoașterea conținutului posturilor;
- Selectarea personalului adecvat;
- Formarea ocupantului postului;
- Planificarea gestiunii de carieră;
- Salarizarea în funcție de importanța posturilor;
- Evaluarea performanței;
- Securitatea și igiena muncii;
- Orientarea schimbării organizaționale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

În desfășurarea analizei posturilor sunt implicați:

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

Procesul de analiză a postului presupune parcurgerea mai multor pași (etape):

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

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

- organigramele;
- diagramele de proces;
- descrierea postului (dacă există, ea poate fi un bun punct de plecare de la care se poate pregăti o descriere actualizată a postului).

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

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

- *activitățile cuprinse în post.* Studiul activităților presupune să se determine:
 - misiunea sau finalitatea postului;
 - inputul brut (informație, material) încredințat ocupantului postului;
 - procesul prin care se transformă inputul;
 - nivelul normat de randament;
 - durata fiecărei activități.
- *comportamentul solicitat ocupantului postului.* Fiecare tip de activitate cere comportamente specifice:
 - inițiativă;
 - capacitate de negociere;
 - rapiditate de decizie;
 - atenție.
- *condițiile de muncă.* Studiul acestor condiții permite să se cunoască:
 - efortul fizic și intelectual necesar;
 - riscul asumat.
- *cerințele umane* necesare desfășurării activităților. Studiul acestor cerințe permite conturarea profilului postului. Cerințele pot fi intelectuale sau fizice.
 - cerințe intelectuale:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- studii generale;
- studii de specialitate;
- experiență;
- alte cerințe speciale.
- cerințe fizice:
 - forță;
 - rezistență;
 - dexteritate.
- *responsabilitățile asumate.* Acest studiu evidențiază:
 - mijloacele materiale care se mănuiesc;
 - impactul erorilor comise de ocupantul postului asupra organizației;
 - produse sau obiective ale organizației care sunt influențate de post.

În funcție de finalitatea analizei, aceste studii sunt, mai mult sau mai puțin, profunde.

Studiile incluse în cadrul acestui pas presupun folosirea uneia sau mai multor tehnici de analiză a posturilor.

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

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

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

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

Dintre metodele folosite reținem:

1. Metoda observării. Observarea directă este utilă mai ales în cazul activităților fizice. Ea nu este recomandată atunci când postul cere activități intelectuale dificil de evaluat sau când lucrătorul este solicitat frecvent să participe la multiple activități colaterale. Observarea directă se asociază adesea cu interviul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

2. *Metoda autodescrierii zilnice.* Acest sistem, prin intermediul căruia ocupanții postului realizează zilnic o descriere a muncii lor, are ca *avantaj* implicarea salariaților în această activitate și ca *dezavantaj* subiectivitatea și caracterul laborios al metodei.

3. *Metoda interviului* – este metoda cea mai larg utilizată pentru a determina sarcinile și responsabilitățile unui post. Ea poate fi folosită ca interviu individual cu fiecare lucrător, interviu colectiv cu grupuri de lucrători care efectuează același fel de muncă sau ca interviu cu unul sau mai mulți șefi ierarhici care cunosc bine postul ce va fi analizat.

Oricare ar fi tipul de interviu care se utilizează, este important ca interviueatul să înțeleagă perfect rațiunea acestuia. Dacă există tendința de a interpreta aceste interviuri ca pe o „evaluare de eficiență”, interviueații pot să nu fie dispuși să descrie cu precizie activitățile lor sau ale subordonaților lor.

4. *Metoda chestionarului.* Sunt documente special concepute pentru a fi completate de lucrători. Prin răspunsurile oferite, aceștia descriu sarcinile, activitățile și responsabilitățile asociate unui loc de muncă.

Atunci când se face o cercetare folosind chestionarul, este important să se stabilească cât de structurat va fi acesta. Unele chestionare sunt liste de verificare foarte structurate în care lucrătorul bifează anumite activități care corespund postului său, în timp ce altele cuprind întrebări deschise care îi permit lucrătorului să descrie activitățile pe care le presupune postul său. În practică, cel mai adesea, întâlnim chestionarele semistructurate, de tipul celui prezentat în exemplul din figura 3.1.

5. *Metoda incidentelor critice* – analizează un post prin prisma aspectelor negative ce pot să apară (lipsuri în îndeplinirea sarcinilor, erori sau anomalii legate de executarea unor activități etc.). Atunci când se aplică, această metodă îmbogățește enorm cunoașterea despre un post existent.

3. *Metoda comportamentului adecvat.* Această metodă presupune existența unei descrieri detaliate care se discută cu cel în cauză. Dezavantajul său constă în faptul că plasează ocupantul postului într-o poziție excesiv de pasivă, mai ales dacă nu există în organizație o politică de comunicare deschisă. În plus, elaborarea descrierilor este costisitoare și excesiv de teoretică.

7. *Metoda check-list.* Ea presupune existența unui set de întrebări referitoare la post. Ocupantul postului va răspunde la aceste întrebări cu Da sau NU și, în plus, va putea face observațiile pe care le consideră utile. Dezavantajul metodei constă în faptul că oferă informație foarte puțin detaliată, în cele mai multe cazuri fiind dificil să se răspundă la întrebările formulate doar cu DA sau NU.

Pentru ca analiza posturilor să aibă succes, este necesar:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

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

CHESTIONAR PENTRU ANALIZA POSTULUI	
<p>Răspunsurile dvs. la întrebările din acest chestionar vor fi utilizate pentru dezvoltarea unor tehnici moderne în domeniul managementului resurselor umane, în organizația dvs. Acest chestionar nu este folosit, în nici un fel, pentru evaluarea activității și performanțelor unor persoane.</p>	
0. POSTUL	
<ul style="list-style-type: none"> • Titlul postului • Departamentul • Localitatea • Titularul postului 	
<ul style="list-style-type: none"> • Postul este subordonat direct către: <ul style="list-style-type: none"> • Funcția • Persoana • Fișa postului este elaborată? ρ DA ρ NU <ul style="list-style-type: none"> • Data elaborării 	
1. SCOPUL POSTULUI	
(Prezentați sintetic motivele principale pentru care a fost creat și există acest post)	
.....	
2. DIMENSIUNILE POSTULUI	
(Indicați sub formă cantitativă , datele caracteristice postului.)	
2.1. Rezultatele așteptate (producție, vânzări, etc.)	
2.2. Resurse disponibile	
2.3. Personal în subordine	
2.4. Buget alocat	
2.5. Altele	
3. RESPONSABILITĂȚILE POSTULUI	
(Indicați principalele responsabilități ale postului, în legătură directă cu rezultatele finale așteptate de la acest post.)	
Responsabilitatea	Rezultate așteptate
3.1.	
3.2.	
4. CONȚINUTUL POSTULUI	
(Descrieți, pe scurt, sarcinile care revin postului pentru realizarea fiecăreia din responsabilitățile de mai sus, utilizând aceeași numerotare.)	
Responsabilitatea	Sarcinile postului
3.1.	
3.2.	
5. PUTEREA DE DECIZIE ȘI LIMITELE DE AUTORITATE	
5.1. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora aveți libertate totală de decizie?	
.....	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

5.2. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora, pentru a acționa, aveți nevoie de acordul șefilor?					
5.3. Care sunt responsabilitățile / sarcinile în cadrul cărora activitatea se desfășoară conform cu proceduri precise prestabilite?					
6. RELAȚIILE POSTULUI					
6.1. Relații ierarhice					
6.1.1. Superiorii de la care primiți ordine și dispoziții și către care raportați în mod curent					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Postul</th> <th>Conținutul relației ierarhice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>•</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Postul	Conținutul relației ierarhice	•		
Postul	Conținutul relației ierarhice				
•					
6.1.2. Subordonații pe care îi conduceți în mod direct:					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Postul</th> <th>Conținutul relației ierarhice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>•</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Postul	Conținutul relației ierarhice	•		
Postul	Conținutul relației ierarhice				
•					
6.2. Relații funcționale					
Pentru realizarea responsabilităților postului sunt necesare legături cu posturile (altele decât cele de la pct. 6.1)					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Postul</th> <th>Conținutul relației</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>•</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Postul	Conținutul relației	•		
Postul	Conținutul relației				
•					
6.3. Relații în exteriorul organizației					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Postul și organizația</th> <th>Conținutul relației</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>•</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Postul și organizația	Conținutul relației	•		
Postul și organizația	Conținutul relației				
•					
7. CUNOȘTINȚE NECESARE POSTULUI					
7.1. Vă rugăm să evaluați, sub formă de procente, ponderea următoarelor categorii de cunoștințe necesare realizării scopului postului.					
• Cunoștințe de specialitate (tehnice, economice, comerciale, etc.)	%				
• Cunoștințe manageriale	%				
• Cunoștințe privind relațiile interumane	%				
• Alte cunoștințe	%				
	TOTAL : 100 %				
7.2. Cunoștințele necesare postului necesită o pregătire de nivel: (indicați unul din următoarele)					
• mediu	<input type="checkbox"/>				
• universitar	<input type="checkbox"/>				
• postuniversitar	<input type="checkbox"/>				
7.3. Pentru realizarea sarcinilor postului se utilizează, în principal: (indicați unul din următoarele)					
• cunoștințe generale	<input type="checkbox"/>				
• cunoștințe de specialitate	<input type="checkbox"/>				



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

<ul style="list-style-type: none"> • cunoștințe foarte specializate • cunoștințe noi în domeniu 		
8. APTITUDINI NECESARE POSTULUI		
Vă rugăm să indicați ordinea importanței pentru post a următoarelor aptitudini, prin atribuirea unui număr de la 1 la 12. (1 – cel mai important; 12 – cel mai puțin important pentru post)		
<ul style="list-style-type: none"> • spirit de ordine și disciplină • capacitate de învățare • asumarea riscului • spirit de inovare • flexibilitate • creativitate • rezistență la stres și la efort • originalitate • capacitate de comunicare • abilități de negociere • gândire analitică 		
9. INFLUENȚA POSTULUI ASUPRA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIEI		
9.1. Postul analizat influențează rezultatele unor posturi din alte departamente? ρ DA ρ NU		
9.2. Dacă DA, vă rugăm să precizați: 9.2.1. Care sunt principalele trei departamente influențate?		
9.2.2. Influența exercitată poate avea un efect major asupra rezultatelor acestor departamente? ρ DA ρ NU		
9.3. Postul analizat influențează direct rezultatele financiare ale organizației? ρ DA ρ NU		
10. PROBLEME SPECIALE		
10.1. Indicați elementele cele mai complexe și dificile ale activității postului.		
10.2. Indicați elementele critice ale postului (vă rugăm explicați)		
10.3. Indicați elementele postului cele mai expuse posibilității de a suferi modificări în viitorul apropiat (1-2 ani).		
10.4. Ce elemente considerați că nu ar trebui să aparțină postului (<i>din cele existente în prezent</i>)?		
10.5. Ce elemente noi ar trebui adăugate postului pentru a-i îmbunătăți efectele asupra organizației?		
11. ALTE INFORMAȚII		
Vă rugăm să furnizați orice alte informații, neincluse în răspunsurile anterioare, pe care le considerați relevante și utile pentru înțelegerea mai bună a postului.		
Data	Completat de	(numele și prenumele)
Vă mulțumim pentru cooperare!		

Fig. 3.1. Chestionar de analiză a postului



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Toate informațiile colectate pe parcursul analizei vor putea fi utilizate pentru întocmirea fișelor de post. În exemplul din figura 3.2, puteți vedea conținutul unui astfel de document:

FIȘA POSTULUI (MODEL 1)

DESCRIEREA POSTULUI

1. Denumirea postului: **MANAGER ZONAL DE VÂNZĂRI**

2. **Compartimentul:** vânzări

3. **Nivel ierarhic:** 4

4. **Pondere ierarhică:** 6 angajați

5. **Relații organizatorice:**

5.1. **de autoritate:**

5.1.1. **ierarhice:** - este subordonat managerului național de vânzări;

- are în subordine supervisor-ii zonali de vânzări;

5.1.2 **funcționale** – transmite specialiștilor de resurse umane cererile de angajare a unor noi agenți de vânzări;

- transmite către biroul training lista participanților de programele de formare

5.2. **de cooperare** – cu departamentul de marketing pentru stabilirea strategiei de promovare a imaginii și produse firmei în zona care i-a fost alocată;

- cu departamentul de resurse umane pentru avizarea angajării și concedierii unor salariați

identificării unor noi forme de recompensare a acestora;

5.3. **de control** - cu supervisor-ii zonali, concretizate în verificarea veridicității datelor cuprinse în rapoart săptămânale de vânzări pe care le primește de la aceștia;

5.4. **de reprezentare** – reprezintă interesele firmei în, în zona alocată, în relațiile cu terții.

6. **Obiectivele individuale:**

6.1. obținerea unui nivel al profitului de minim.....milioane lei;

6.2. realizarea unui nivel maxim al cheltuielilor de maxim.....la 1000 lei cifră de afaceri;

6.3. dezvoltarea afacerii în zona alocată prin creșterea numărului lunar de clienți noi

7. **Autonomia:** postul primește supraveghere și direcționare doar în situații deosebite și din partea managerului de nivel superior. Postul are deplină libertate pentru a realiza și/sau dezvolta strategii pentru realizarea obiectivelor generale ale firmei în zona alocată

8. **Sarcini:**

8.1 organizează, coordonează și verifică activ activitatea echipelor de vânzări;

8.2 asigură derularea corespunzătoare a activității de promovare a produselor firmei în regiunea alocată;

8.3 întocmirea rapoartelor lunare de vânzări și transmiterea acestora către managerul general de vânzări;

8.4 monitorizarea politicii de credite a firmei;

8.5 monitorizarea debitorilor și a clienților rău platnici cu care firma a derulat și / sau derulează în continuare relații contractuale;

8.6 organizează, coordonează și verifică activitatea de gestionare a conturilor clienți de către forțele de vânzări



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

sintetizând informațiile actualizarea zilnică a arhivei clienți;

8.7 monitorizează modul de derulare a relațiilor contractuale cu clienții fideli ai firmei;

8.8 rezolvarea la timp a litigiilor apărute la livrarea comenzilor sau la întârzierea plății facturilor;

8.9 organizarea unor întâlniri bilunare cu echipele de vânzări din regiunea alocată;

8.10 organizarea programului lunar al echipelor de vânzări;

8.11 organizarea și coordonarea activităților de participare a firmei la târgurile și expozițiile de profil, din regiunea alocată;

8.12 identificarea și selectarea cele mai potrivite canale media, locale, de difuzare a mesajelor publicitare;

9. Competențe :

9.1 adoptă măsurile necesare pentru îndeplinirea de către echipele de vânzări a planului de activitate;

9.2 sancționează orice neregulă intervenită în activitatea echipelor de vânzări;

9.3 sancționează nerespectarea de către agenții de vânzări și supervisor-ii zonali a sarcinilor de muncă;

9.4 adoptă deciziile și măsurile ce se impun pentru soluționarea litigiilor survenite în relațiile contractuale cu clienții, livrarea mărfurilor sau încasarea facturilor;

9.5 angajează prin semnătura sa firma în relațiile cu terții, în zona care i-a fost alocată;

9.6 adoptă decizii legate de creșterea nivelului de deservire a clienților;

9.7 decide referitor la continuarea relațiilor contractuale cu o serie de clienți rău platnici;

9.8 contrasemnează în cazul încheierii unor contracte economice a căror valoare depășește suma de 5.000 USD;

9.9 înaintează managerului zonal de vânzări propuneri de motivare suplimentară a agenților comerciali care încheiat în decursul unei luni contracte a căror valoare depășește pragul de 10 milioane lei;

9.10 decide prioritățile în derularea contractelor economice pentru întreaga regiune alocată.

9.11 aprobă învoirile în interes personal sau compensare pentru orele suplimentare pentru personalul din subordine;

9.12 propune managerului general de vânzări disponibilizarea sau schimbarea locului de muncă a unui subordonat.

10. Responsabilități:

10.1 răspunde de veridicitatea conținutului rapoartelor lunare de vânzări pe care le întocmește și le transmite managerului general de vânzări;

10.2 răspunde de organizarea programului lunar de activitate al echipelor de vânzări;

10.3 răspunde de corectitudinea întocmirii documentelor fiscale;

10.4 răspunde de deteriorarea sau pierderea oricărui document de evidență contabilă

10.5 răspunde de realizarea pragului minim de rentabilitate lunară pe întreaga zonă alocată, conform prevederilor din diagrama de venituri realizate din vânzări;

10.6 răspunde de modul de executare a contractelor scrise;

10.7 răspunde de actualizarea fișelor clienți pentru regiunea alocată;

10.8 răspunde de asigurarea disciplinei în cadrul echipelor de vânzări;

10.9 răspunde de încadrarea în limitele bugetului afectat promovării produselor în regiunea alocată.

10.10 răspunde de respectarea de către subordonați a normelor PSI și a normelor de tehnică securității și protecția muncii și adoptă măsuri împotriva celor care nu le respectă.

SPECIFICATIA POSTULUI

11. Competența profesională:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

<p>11.1. Pregătire: economică, certificată de diplomă de absolvire a unei instituții de învățământ superior;</p> <p>11.2. Experiență: minimum 3 ani într-un post asemănător;</p>										
<p>12.. Cunoștințe profesionale:</p> <p>12.1.cunoașterea particularităților produselor ce fac obiectul comercializării;</p> <p>12.2.cunoașterea legislației în domeniul comercial;</p> <p>12.3.cunoștințe în domeniul negocierii contractelor comerciale</p>										
<p>13. Calități și aptitudini manageriale:</p> <table border="0"> <tr> <td>- inteligență;</td> <td>- capacitatea de a conduce;</td> </tr> <tr> <td>- dinamism;</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- rezistență fizică și nervoasă;</td> <td>- abilitate în a conduce oamenii;</td> </tr> <tr> <td>- capacitate de analiză și sinteză;</td> <td>- spirit de organizare;</td> </tr> </table>			- inteligență;	- capacitatea de a conduce;	- dinamism;		- rezistență fizică și nervoasă;	- abilitate în a conduce oamenii;	- capacitate de analiză și sinteză;	- spirit de organizare;
- inteligență;	- capacitatea de a conduce;									
- dinamism;										
- rezistență fizică și nervoasă;	- abilitate în a conduce oamenii;									
- capacitate de analiză și sinteză;	- spirit de organizare;									
<p>14. Cerințe specifice:</p> <ul style="list-style-type: none"> - obținerea unui punctaj minim de..... puncte la testul de cunoștințe, calități și aptitudini profesionale; - obținerea unui punctaj minim de puncte la testul de competență managerială. - posesor permis de conducere categoria B. 										
<p>Data:</p>										
Semnătura manager național de vânzări	Semnătură manager resurse umane	Semnătura angajatului								
<p>Modificari:.....</p>										
<p>Data:</p>		<p>Am luat la cunoștință, Semnătura angajatului.....</p>								

Fig. 3.2. Fișa de post *manager vânzări*.

3.3. Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor este un proces sistematic de stabilire a valorii relative a posturilor dintr-o organizație. Ea poate fi considerată ca fiind:

- un proces *comparativ*, deoarece implică relații, nu valori absolute;
- un proces *de judecată*, pentru că se bazează pe interpretarea informațiilor despre posturi (informații procurate cu ajutorul chestionarelor de analiza postului), pe comparația posturilor, pe dezvoltarea unei structuri de gradații;
- un proces *analitic*, pentru că aprecierile care se fac sunt documentate, întemeiate pe colectarea datelor despre posturi, clasificarea lor pe categorii și reasamblarea lor în formatul standard necesar;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- un proces *structurat*, pentru că se bazează pe un model care permite evaluatorilor să judece rațional și consecvent. Acest model cuprinde terminologie și criterii comune, folosite de toți evaluatorii. Totuși, pentru că aceste criterii sunt interpretabile, nu există o garanție privind consecvența sau caracterul rațional al judecăților făcute.

Procesul de evaluare presupune parcurgerea succesivă a următoarelor *etape*:

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

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

Metodele de evaluare a posturilor pot fi împărțite în următoarele *categorii* generale:

- a) non-analitice;
- b) analitice;
- c) bazate pe aptitudini sau competențe;
- d) bazate pe stabilirea prețului de piață;
- e) metode speciale, elaborate de diferite firme de consultanță în management.

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

a.1. Ierarhizarea posturilor: este cea mai simplă și cea mai rapidă metodă de evaluare a posturilor. Ea determină poziția posturilor în cadrul unei familii de posturi, pornind de la descrierea lor și având în vedere un singur criteriu de apreciere globală, respectiv complexitatea acestora. Metoda prezintă trei variante:

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

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

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

Punctajul total al fiecărui post supus evaluării se determină prin însumarea punctajelor obținute în urma evaluării de către fiecare membru al comisiei de evaluare. Pe baza acestor punctaje totale, se determină ierarhia finală a posturilor.

Metoda comparării pe perechi permite obținerea unor rezultate stabile și acceptate de comun acord, de către toți membrii comisiei de evaluare. Principalul său avantaj constă în simplitate și caracter participativ.

a.2. Clasificarea posturilor: este o metodă non-analitică care constă în compararea globală a fiecărui post cu o scară (de exemplu, o scară pe care sunt definite un număr de clase). Metoda se bazează pe stabilirea inițială a numărului și caracteristicilor claselor în care să fie plasate posturile. Definierea claselor ia în considerare diferențele care se observă în domeniul aptitudinilor, competențelor sau responsabilităților și se poate referi la criterii specifice precum nivelul de decizie, cunoștințele și echipamentele utilizate, ori educația și instruirea necesare pentru ocuparea postului respectiv. Fiecare post este plasat într-o clasă sau alta prin compararea fișei postului cu definiția clasei.

Clasificarea este o metodă simplă, rapidă și ușor de aplicat atunci când trebuie repartizate posturile în cadrul unei structuri stabile. În plus oferă anumite standarde sub forma definirii claselor. Faptul că nu este complicată și că este ușor de deprins și de aplicat o face potrivită pentru organizațiile în care există un număr mare de posturi, iar evaluarea acestora este descentralizată. În astfel de situații, o metodă mai complexă ar fi dificil de utilizat într-un mod consecvent și consistent. Totuși, metoda aceasta nu este



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

potrivită pentru cazurile în care posturile sunt complexe și au atribute care nu se încadrează prea clar într-o clasă sau alta. Uneori, există riscul ca descrierile claselor să devină atât de generalizate, încât să nu mai folosească la evaluarea cazurilor de frontieră, mai ales de la nivelurile înalte. Clasificarea posturilor mai are și tendința de a fi inflexibilă, în sensul că nu este sensibilă la schimbările apărute în natura sau conținutul posturilor.

a.3. *Benchmarkingul intern.* Deși nu este cunoscută ca o formă veritabilă de evaluare a posturilor, sunt multe organizații care recurg la benchmarkingul intern, chiar dacă nu îl numesc astfel.

Benchmarkingul intern este ceea ce fac adesea oamenii în mod intuitiv, atunci când decid valoarea unui post. Evaluarea prin benchmarking intern presupune compararea postului cu un post ales ca etalon intern (post considerat corect evaluat și corect plătit) și plasarea postului evaluat în clasa etalonului. Compararea se face de obicei global, fără a se analiza posturile factor cu factor. Metoda ar fi însă mult mai corectă și mai acceptabilă dacă s-ar compara definițiile rolurilor, indicând domeniile principale de rezultat și nivelurile de cunoștințe, aptitudini și competență necesare pentru obținerea rezultatelor.

Benchmarkingul intern este o metodă rapidă, simplă și firească, pentru faptul că presupune compararea unui post cu altul, ceea ce este însăși esența evaluării posturilor. Poate oferi însă rezultate acceptabile numai dacă în comparații se folosesc descrieri precise și corecte ale rolurilor și posturilor. De asemenea, depinde de identificarea unor etaloane adecvate, care să fie corespunzător gradate și plătite, iar comparațiile riscă uneori să perpetueze inechitățile existente.

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

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

Metoda evaluării factoriale pe bază de punctaj se bazează pe descompunerea posturilor în factori sau elemente-cheie. Se consideră că fiecare factor contribuie la dimensiunea postului și este prezent la toate posturile care trebuie evaluate, dar în proporții diferite. Utilizând niște scări numerice, postului i se alocă un număr de puncte pentru fiecare factor, în funcție de nivelul acestuia și de ponderea (adică importanța) pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

care el o are în postul respectiv. Se cumulează apoi scorurile acordate pe fiecare factor și se obține astfel un scor total, care reprezintă dimensiunea postului.

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

- 1) alegerea factorilor care să fie utilizați în cadrul schemei;
- 2) definirea unor scări de niveluri ale factorilor;
- 3) stabilirea ponderii factorilor.

Pentru exemplificare, prezentăm, în figura 3.3, modul în care se definește un factor și nivelurile acestuia.

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

Fig. 3.3. Definirea unui factor și a nivelurilor sale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

c) Metode bazate pe *prețul pieței*. Ele sunt utilizate împreună cu alte scheme de uz intern, în evaluarea posturilor în raport cu nivelurile de piață ale salariilor. Metoda determinării prețului pieței este cea mai simplă dintre toate metodele de evaluare a posturilor, respectând în totalitate principiul echității externe și neglijând principiul echității interne. Organizațiile care practică o astfel de evaluare a posturilor folosesc o ierarhizare a posturilor, rezultată în urma anchetelor salariale desfășurate pe piața muncii. *Avantajele* aplicării unei astfel de metode de evaluare a posturilor sunt: ușurința în utilizare și intervalul de timp redus necesar implementării.

Dezavantajele metodei:

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

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

Metoda de evaluare bazată pe *aptitudini* pornește de la ideea că cerințele pe care le are un post de la ocupantul său, în privința rezultatelor sau outputurilor, pot fi măsurate pe baza inputurilor necesare. Prin urmare, este o metodă orientată spre individ, nu spre post. Evaluarea pe baza aptitudinilor este flexibilă și răspunde mai rapid la cerințele de dezvoltare de noi aptitudini, care trebuie încurajate și recompensate. Metoda este utilizată de cele mai multe ori pentru posturile din domeniul productiv, tehnic și operațional și în industriile de proces.

Există însă și o problemă: accentul pus pe inputuri creează impresia că se recompensează aptitudinile, chiar dacă acestea nu asigură rezultatele așteptate. Or, acest lucru n-ar avea sens: aptitudinile trebuie luate în calcul *numai* dacă sunt utilizate în mod productiv, iar analiza și procesul de evaluare trebuie să țină seama de acest aspect.

Evaluarea posturilor pe baza *competenței* măsoară dimensiunea posturilor în comparație cu nivelul de competență cerut pentru obținerea unor performanțe satisfăcătoare. Baza conceptuală a acestui tip de evaluare este faptul că nivelul de competență cerut pentru obținerea unor performanțe acceptabile în diverse posturi constituie o măsură a valorii relative a acestor posturi.

Ca și evaluarea pe baza aptitudinilor, această metodă se concentrează asupra oamenilor. Accentul este pus pe inputuri și pe procese, astfel încât se afirmă că nu se



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

evaluează de fapt *contribuția* adusă de deținătorul postului. Acest dezavantaj poate fi contracarat prin incorporarea, în definierea nivelurilor de competență a unor cerințe de performanță, ținând seama de faptul că, în esență, competența înseamnă *capacitatea de a obține efectele dorite* din aplicarea cunoștințelor și aptitudinilor, nu de a le aplica pur și simplu.

e) Metodele diferitelor organizații de consultanță în management (exemplu: HayGroup) care dețin sisteme proprii de evaluare.

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

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

- Este nevoie de o bază rațională pentru a putea lua decizii justificate cu privire la clasele și nivelurile de salarizare; aceste decizii sunt acceptate cu mai multă ușurință, dacă logica pe care au fost fundamentate este clară;
- Este necesară o abordare consecventă în gestionarea relativităților;
- Nu se poate realiza o structură de salarizare echitabilă decât dacă există o metodă logică de măsurare a dimensiunilor relative ale posturilor;
- Problemele de remunerare egală pentru munca de valoare egală pot fi soluționate numai prin utilizarea unor metode formale și analitice de evaluare a posturilor;
- O abordare rezonabil de formalizată de evaluare a posturilor oferă un cadru strategic pentru adoptarea unor decizii raționale, ca răspuns la schimbările în structurile și rolurile din organizație și ca reacție la presiunile exercitate de piață.
- O abordare logică și consecventă a măsurării dimensiunilor relative ale posturilor este posibilă dacă există deja în acest sens o metodă și un set de criterii acceptate, utilizate de toți evaluatorii și care reflectă valorile organizației în ansamblul ei.

Punerea în practică a evaluării posturilor presupune o direcționare a efortului pe mai multe planuri. Mai întâi, în mod firesc, se caută răspunsul la următoarea întrebare:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Ce posturi trebuie cuprinse în evaluare?

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

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

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

- Informarea angajaților și convenirea asupra modului în care să fie implicați;
- Clarificarea atitudinii sindicatelor, acolo unde este cazul;
- Alegerea posturilor etalon;
- Planificarea programului de evaluare a posturilor.

Un alt moment semnificativ în procesul de evaluare a posturilor se referă la obligativitatea organizației de a *informa și implica angajații*.

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

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

Această abordare este preferabilă și în situațiile în care se aplică o metodă bazată pe aptitudini sau pe competențe.

Un aspect important pe parcursul desfășurării procesului de evaluare a postului este legat de cunoașterea *atitudinii sindicatului*.

Dacă organizația este sindicalizată, forma consultărilor și implicarea angajaților sunt puternic influențate de atitudinea sindicatului. Sindicatul poate impune să fie



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

implicat în programul de evaluare a posturilor, chiar dacă nu este dispus să accepte rezultatele acestuia.

Alegerea posturilor etalon.

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

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

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

1. *Stabilirea atribuțiilor:* se precizează cine răspunde de analiză, de evaluare, de compararea salariilor și de proiectarea structurii salariale.
2. *Informarea:* se informează conducerea, angajații și sindicatul cu privire la obiectivele activității și la modalitatea în care urmează să fie atinse acestea.
3. *Stabilirea procedurilor:* se definesc termenii de referință, se numesc cei implicați și se specifică metodele de lucru ale fiecărui panel, echipă de proiect sau comitet de evaluare.
4. *Instruirea:* se instruiesc analiștii și evaluatorii – o parte esențială a programului. O acțiune de instruire completă, atent condusă, poate reduce la minimum multe dintre dezavantajele amintite anterior.
5. *Comparațiile în privința salariilor:* se stabilesc metodele de urmărire a nivelurilor tarifelor de pe piață și se programează activitatea respectivă.
6. *Evaluarea posturilor:* se precizează metodele și procedurile, inclusiv contestațiile, și graficul de timp al programului.
7. *Analiza posturilor:* se stabilesc metodele de analiză a posturilor, posturile care vor fi acoperite și graficul de timp al programului.
8. *Proiectarea structurilor de salarizare:* se alege tipul de structură, metodele de proiectare și graficul de timp.
9. *Comunicare și negociere:* se aleg modalitățile de comunicare a rezultatelor către angajați și de negociere a structurii salariale cu sindicatele. Pentru a explica schema utilizată, este indicată crearea unei broșuri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

10. *Implementarea*: se definesc procedurile de aplicare în practică a schemei, inclusiv gradarea sau regradarea posturilor, modul de abordare a creșterilor salariale, informarea angajaților individuali, elaborarea procedurilor de menținere a schemei de evaluare sau reevaluarea posturilor și instalarea unui sistem de primire și soluționare a contestațiilor.

În figura 3.4 sunt evidențiate diferitele etape ce se parcurg pentru evaluarea posturilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

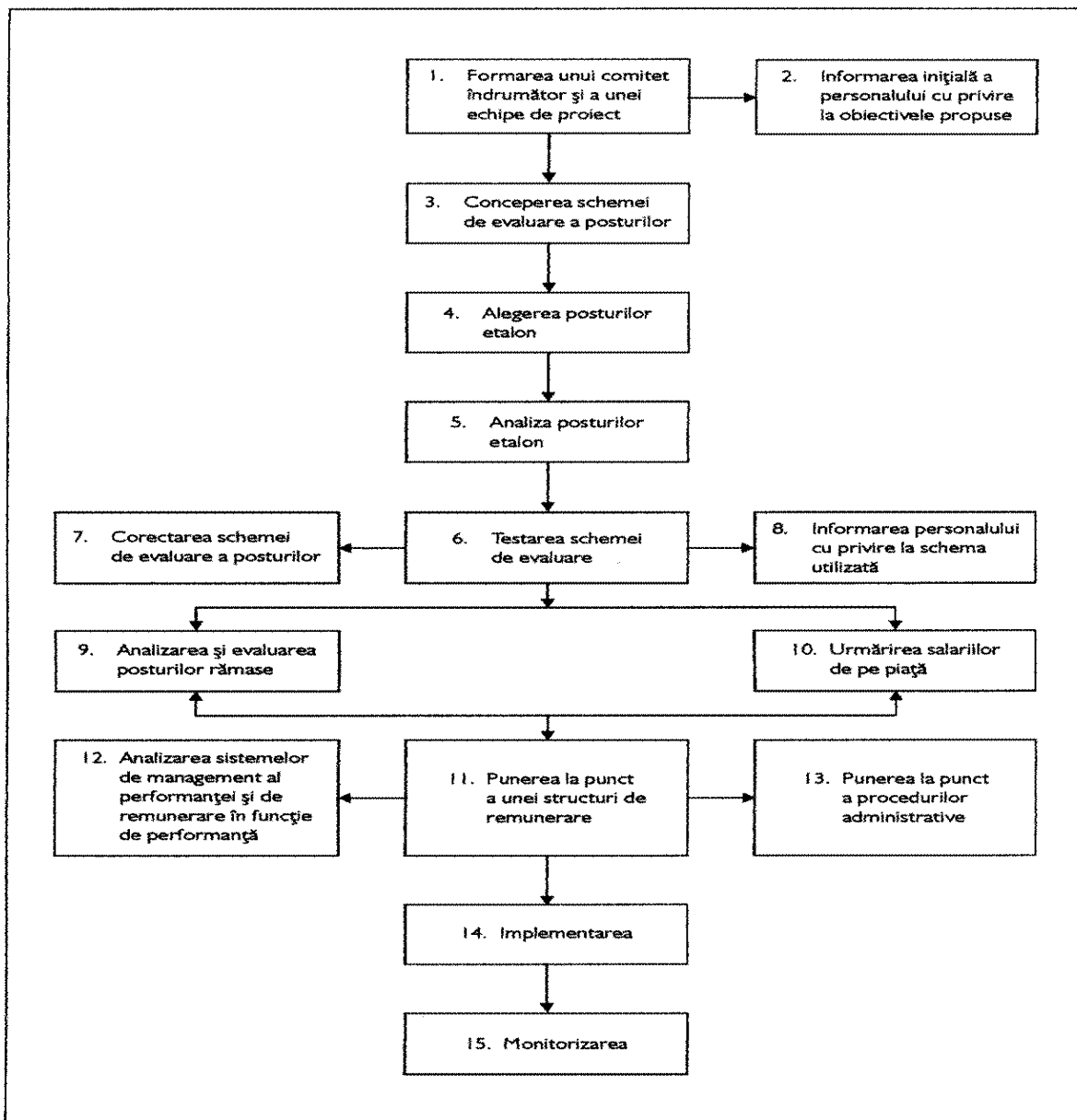


Fig. 3.4. Programul evaluării posturilor [16]



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

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

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

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

În organizațiile în care există un departament mare de resurse umane, acesta este cel care trebuie să-și asume responsabilitatea evaluării posturilor. În organizațiile și mai mari, care au un departament specializat numai în probleme salariale, șeful acestuia este cel care trebuie să preia controlul asupra activității de introducere și menținerea schemei de evaluare a posturilor. Analistii trebuie să deprindă aptitudinile esențiale de interviuare și elementele unui stil descriptiv concis, util la elaborarea fișelor de post.

Dacă se apelează la analiști de specialitate pentru întocmirea fișelor de post sau pentru verificarea celor scrise de ocupanții posturilor și managerii lor, se asigură o calitate mai bună a documentelor folosite în evaluare.

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

În momentul în care se decide componența panelului de evaluare, trebuie să se ia în considerare în ce măsură să fie incluși angajați de la diverse niveluri. Panelul trebuie să aibă maximum opt membri, care se cunosc bine între ei și care cunosc bine și posturile evaluate.

Dacă trebuie implicate și sindicatele, panelul poate include un număr convenit de reprezentanți desemnați, de regulă egal cu al persoanelor nominalizate de echipa managerială, și apoi se stabilește de comun acord un președinte, preferabil șeful departamentului de resurse umane, care să acționeze ca moderator. În evaluarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

posturilor este mai bine ca președintele să îndeplinească mai degrabă un rol de moderare decât de decizie. Se poate opta pentru consultanți interni sau externi care pot opera ca moderatori. Membrii panelului trebuie să fie instruiți în domeniul tehnicilor de analiză și evaluare.

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

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

Este bine ca întrebările să fie anticipate și să existe deja răspunsuri pentru ele. De asemenea, este important să se arate că schema evaluează posturile, nu oamenii, și să se elimine impresia falsă că evaluarea posturilor se va solda cu creșteri salariale mari, pretutindeni în organizație. De fapt, este recomandabil să se pună un accent cât mai mic pe aspectul salarial al procesului și să se sublinieze că evaluarea urmărește măsurarea dimensiunilor *relative* ale posturilor, astfel încât acestea să fie corect gradate. Schema în sine nu afectează nivelul de salarizare, ci contribuie la elaborarea unui cadru ce să permită adoptarea unor decizii salariale echitabile și consecvente.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Capitolul 4

Managementul recompenselor pentru salariați

4.1. Ce este managementul recompenselor?

Performanța organizației este influențată de modul în care sunt utilizate recompensele.

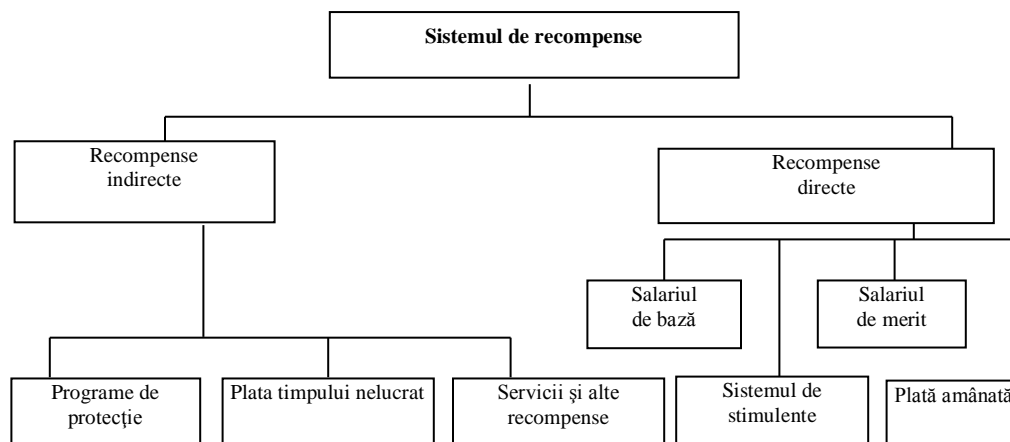
O recompensă este factor motivator atunci când:

- este atribuită salariatului care își îmbunătățește performanța în muncă;
- este dorită, așteptată de către salariat;
- între efortul suplimentar al salariatului și îmbunătățirea performanței există un raport direct proporțional.

Managementul recompenselor este procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor.

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și nonfinanciare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Sistemul de recompense cuprinde următoarele elemente, prezentate în fig. 4.1.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Fig. 4.1. Componentele sistemului de recompense

Principalele **componente ale unui sistem de recompense** sunt:

1. **recompensele directe;**
2. **recompensele indirecte.**

Recompensele directe sunt legate direct de calitatea muncii desfășurate de către salariat la nivelul organizației, prin prisma rezultatelor pe care acesta le obține în muncă. Elementele esențiale care determină mărimea recompenselor directe pe care un angajat le poate obține în decursul unei anumite perioade de timp este performanța în muncă și natura activității desfășurate. Recompensele directe au un caracter variabil, modificându-se în funcție de rezultatele muncii angajaților.

Din categoria **recompenselor directe** fac parte:

- salariul de bază;
- salariul de merit;
- sistemul de stimulente: premiile, comisioanele, cumpărarea de acțiuni, stimulente acordate salariaților de către organizație, pentru participarea acestora la realizarea profitului, salariul pe produs, sporurile, alte adaosuri;
- plata amânată: planurile de economii, cumpărarea de acțiuni, distribuirea veniturilor din timpul anului, distribuirea profitului la sfârșitul anului, dividendele.

Recompensele indirecte sunt determinate de calitatea de angajat a unei persoane, fiind formate dintr-un ansamblu de facilități cu caracter economico-social de care pot beneficia angajații unei companii. Recompensele indirecte au, în general, un caracter invariabil, fiind independente, în mare măsură, de volumul activității desfășurate. Modificările intervenite la nivelul recompenselor indirecte sunt, de cele mai multe ori, rezultatul promulgării unor acte legislative sau adoptării de către conducerea organizației a unor decizii care vizează modificarea valorii și structurii recompenselor indirecte.

Din categoria **recompenselor indirecte** fac parte:

- programele de protecție socială: asigurări medicale, asigurări de viață, asigurări de accidente, asigurări pentru incapacitate temporară de muncă, pensii, prime de pensionare, ajutor de șomaj, protecție socială;
- plata timpului nelucrat: concediile de odihnă, concediile medicale, sărbătorile legale, stagiul militar, concediul pentru îngrijirea copilului, pauzele de masă, timpul de deplasare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- serviciile: facilități pentru petrecerea timpului liber, mașină de serviciu, consultații financiare, plata școlarizării, echipament de protecție, plata transportului, mese gratuite.

Pentru o mai bună înțelegere, vom detalia aceste componente:

Dintre *programele de protecție* reținem: asigurări medicale, asigurări de viață, asigurări de accidente, asigurări pentru incapacitate de muncă, pensii, prime de pensionare, ajutor de șomaj, securitate socială.

Din categoria *plăților timpului nelucrat* reținem: concedii de odihnă, sărbători legale, concedii medicale, aniversări, stagiul militar, pauză de masă, timpul de deplasare.

Dintre *serviciile și recompensele* atribuite salariaților reținem: facilități pentru petrecerea timpului liber, mașină de serviciu, consultații financiare, plata școlarizării, concedii fără plată, echipament de protecție, plata transportului, mese gratuite, servicii specifice.

Din *sistemul de stimulente* fac parte: premiile, comisioanele, adaosuri și sporuri la salariu, salariul diferențiat (acordul progresiv), cumpărarea de acțiuni, participarea la profit.

În categoria *plăților amânate* identificăm: planuri de economii, distribuirea profitului la sfârșitul anului.

Proiectarea și punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activități ale managementului resurselor umane dintr-o organizație, deoarece:

- în timp ce anumite activități din domeniul resurselor umane sunt importante doar pentru anumiți indivizi, recompensele sunt importante pentru întregul personal al organizației;
- practica managerială evidențiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;
- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate și dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condițiile specifice de activitate, precum și nivelul de cunoștințe și abilitățile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaților reprezintă un cost important pentru organizație;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi sau reglementări specifice;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- salariații pot să participe la stabilirea recompenselor atât direct, cât și prin negocieri colective;
- recompensele trebuie să țină seama de costul diferit al vieții în diferite zone geografice.

4.2. Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este o componentă importantă a sistemului de recompense.

Sistemele de salarizare nu sunt proiectate într-o lume ideală, în care fiecare factor exterior acționează în interesul organizației. Multe organizații, din sectorul public sau privat, cheltuiesc o mare cantitate de timp și de efort pentru a-și proiecta sistemele de salarizare. Preocuparea pentru acest subiect este determinată de mai multe cauze:

- salariul este categoria cea mai importantă de obligații pe care angajatorul o are față de salariat. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune, pentru majoritatea angajatorilor, o mare cheltuială. În mod normal, salariile și costurile aferente acestora se ridică la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei organizații de mari dimensiuni;
- sistemul de salarizare trebuie să țină seama de interesele sindicatului care va urmări să impună un preț cât mai mare al forței de muncă și de comportamentul concurenților care vor încerca să atragă personalul cel mai bine pregătit.

În practică, salariile se plătesc pentru cel puțin una din rațiunile următoare:

- pentru respectarea obligațiilor legale – rațiunea „minimală”;
- pentru a beneficia de o bună poziție pe piețele de muncă relevante – rațiunea „concrețională”;
- pentru a asigura o recompensă echitabilă – rațiunea „echitabilă”;
- pentru a asigura un stimulent pentru angajați – rațiunea „motivațională”;
- pentru a ține pasul cu inflația – rațiunea de „cost al vieții”.

Așa cum putem constata, în fiecare din organizațiile noastre, un sistem eficace de salarizare trebuie să țină seama, deopotrivă, de influențe din exterior, precum și de factori interiori, astfel:

- *Capacitatea organizațiilor de a-și onora angajamentele de salarizare*

Organizațiile rentabile, cu o situație bună a fluxului de lichidități, pot să fie generoase cu angajații, în timp ce organizațiile care se luptă să supraviețuiască își îndeplinesc adesea cu dificultate obligațiile minimale. Este important de menționat faptul că, atât organizațiile prospere, cât și cele sărace trebuie să decidă cât anume din venituri trebuie pus deoparte



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

pentru costurile cu forța de muncă, comparativ cu investițiile în noi echipamente, în cercetare etc.

– *Comparabilitatea*

Atât angajatorii cât și sindicatele trebuie să ia în considerare cu cât sunt plătite, în alte organizații, posturile comparabile.

– *Forța de negociere a sindicatelor*

Decizia privind quantumul salariilor ține de o anumită judecată economică. Capacitatea sindicatului de a influența această decizie depinde foarte mult de puterea de negociere pe care o are. Dacă angajatorul are o nevoie acută de lucrători, iar meseriile respective sunt deficitare, atunci, poziția sindicatului poate deveni foarte puternică. În acest context, sindicatul poate redireja resursele financiare din direcția investițiilor pe termen lung către satisfacerea solicitărilor salariale imediate.

– *Condițiile de pe piața forței de muncă*

Situația economică generală determină transformări ale piețelor de muncă dintr-o economie. Când activitățile comerciale înfloresc, cererea de resurse, inclusiv de forță de muncă, este mare. Multe dintre organizații au dificultăți chiar și atunci când piața de muncă este excedentară, deoarece aceasta nu oferă calificările solicitate.

– *Costul vieții*

Atunci când costul vieții este ridicat, angajatorii sunt supuși unor presiuni enorme în vederea majorării salariilor cu rata inflației. Este adevărat că puterea de cumpărare scade, dacă organizațiile nu asigură o creștere a salariilor, dar, trebuie recunoscut că, acționând doar pe această cale, fenomenele se perpetuează și, mai devreme sau mai târziu, sunt necesare măsuri care să vizeze ansamblul de factori care determină inflația.

– *Acțiunea statului*

De-a lungul timpului, guvernele au intervenit activ în problematica salarizării: acte legislative, măsuri fiscale, politică economică.

– *Productivitatea*

Între nivelul productivității și mărimea salariilor există o strânsă interdependență.

Se verifică adesea, pentru a aprecia sănătatea unei organizații, următoarele corelații fundamentale:

$I_w > I_{sm}$ și,

$ICA > IFS > I_Ns$, unde:

I_w reprezintă indicele productivității muncii;

I_{sm} reprezintă indicele salariului mediu;

ICA reprezintă indicele cifrei de afaceri;

IFS reprezintă indicele fondului de salarii;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

INs reprezintă indicele numărului de salariați.

– Obiceiuri și practici

O structură salarială nu poate rămâne imună în fața influenței diferitelor obiceiuri și practici care au fost folosite de-a lungul timpului. Multe întreprinderi diferențiază salariile pe baza evaluării posturilor, completează salariul de bază cu o serie de câștiguri suplimentare, ceea ce se impune a fi folosit în continuare. Există însă și obiceiuri care nu-și mai găsesc justificarea și organizația trebuie să le abandoneze.

– Schimbările organizaționale

Organizațiile care se bucură de o situație relativ stabilă, atât din punct de vedere intern, cât și în raport cu mediul exterior, pot să-și implementeze politica de salarizare cu destul de multă ușurință. Organizațiile care trec printr-un proces de schimbare masivă, ca urmare a presiunilor pieței sau a progresului tehnologic, sunt nevoite să-și restructureze complet sistemul de plăți salariale.

În legătură cu sistemul de salarizare, managerul oricărei organizații își pune o întrebare esențială: „Salariul trebuie să se determine în funcție de post, adică în funcție de exigențele determinate prin organizarea muncii sau în funcție de contribuția pe care fiecare persoană o aduce la funcționarea întreprinderii?”

Răspunsul la această întrebare se dovedește a fi greu de găsit. În practică, există și organizații care plătesc persoana, dar majoritatea sistemelor în funcțiune se bazează pe ierarhizarea posturilor. Mai mult, schimbările recente care s-au produs determină anumite întreprinderi sau ramuri profesionale să elaboreze și să pună în aplicare sisteme mixte.

Exemplu:

Compania Bairon și-a elaborat un sistem mixt de salarizare procedând astfel:

- a folosit 6 criterii pentru evaluarea posturilor pe 5 niveluri. Aceste criterii sunt:
 - frecvența și natura deciziilor;
 - atribuții în domeniul gestiunii costurilor;
 - nivel de cunoștințe solicitat;
 - controlul sau ponderea ierarhică;
 - rezultate obținute;
 - intensitatea comunicării;
- a folosit 5 criterii pentru evaluarea individului pe 5 niveluri. Aceste criterii sunt:
 - eficacitatea;
 - adaptabilitatea;
 - calitatea relațiilor interpersonale;
 - măsura în care utilizează metode și tehnici avansate în munca sa;
 - progresul înregistrat.

Se fac notări (de la 1 la 5) pentru fiecare criteriu și poziționarea definitivă a posturilor pe grilă depinde de totalul punctelor obținute pe cele două liste de criterii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Elaborarea oricărui sistem de salarizare trebuie să aibă în vedere următoarele principii generale:

a) *formarea salariului este supusă mecanismelor pieței și implicării agenților economico-sociali;*

Salariul rezultă, în principal, din raportul care se formează pe piața muncii între oferta și cererea de forță de muncă. Nu putem însă ignora rolul important care revine adesea sindicatelor și statului în acest program.

b) *principiul negocierii salariilor;*

Negocierea salariilor este un element esențial al politicii salariale; prin intermediul ei are loc un dialog între diferiți parteneri economico-sociali și se ajunge la un echilibru între aspirațiile salariaților și nevoile organizației.

Punctele de vedere împărtășite de părți devin clauzele unui contract colectiv sau individual de muncă.

c) *principiul stabilirii salariilor minime;*

Având în vedere faptul că salariul minim constituie un element fundamental al construcției unui sistem de salarizare, iar dimensiunea sa, un element modelator al numeroaselor echilibre economico-sociale, acest principiu este astăzi larg admis, cu toate că metodele aplicate sunt foarte diferite și, în unele cazuri, controversate.

Declarația universală a drepturilor omului adoptată la 10 decembrie 1948, de către Adunarea Generală a ONU, prevede ca „orice om care muncește să aibă dreptul la o retribuție echitabilă și satisfăcătoare care să-i asigure atât lui, cât și familiei sale, o existență conformă cu demnitatea umană și completată, la nevoie, prin alte mijloace de protecție socială”.

d) *la muncă egală, salariu egal;*

Este unul din principiile de bază ale salarizării care are o utilitate practică deosebită deoarece oferă baza sau punctul de plecare pentru determinarea salariilor.

Declarația universală a dreptului omului prevede ca „toți oamenii, fără nicio discriminare, să aibă dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală”.

e) *principiul salarizării după cantitatea muncii;*

Potrivit acestui principiu, salariile sunt exprimate pe un număr total de ore de muncă dintr-o lună sau pe o singură oră; în alte situații, salariile se pot calcula în funcție de numărul de operații, lucrări sau produse executate.

f) *principiul salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională;*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Fixarea salariilor în funcție de nivelul de calificare profesională este o practică larg răspândită și acceptată în multe țări.

În felul acesta, salarizarea stimulează preocuparea pentru ridicarea calificării profesionale atât în folosul personalului, cât și al organizației.

g) principiul salarizării după calitatea muncii;

Deși aplicarea principiului salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională satisface în majoritatea cazurilor și cerințele cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună un accent deosebit pe construirea unui sistem de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, deoarece pot exista situații în care doi lucrători, având aceeași calificare, să dea rezultate diferite din punct de vedere al calității.

h) principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;

Efectele progresului tehnic asupra mediului de muncă au determinat o oarecare devalorizare a criteriului „condiții de muncă”.

Totuși, el continuă să stea la baza sistemului de salarizare și presupune acordarea unor salarii mai mari celor care își desfășoară activitatea în condiții de muncă mai grele; diferența de salarii este justificată dacă avem în vedere cheltuielile mai mari necesare refacerii sau reproducției forței de muncă și dacă se dorește cointeresarea salariaților pentru efectuarea de munci grele și foarte grele.

i) principiul liberalizării salariilor;

După cum se menționează în unele lucrări din literatura de specialitate, determinarea salariilor se realizează într-o libertate destul de mare atât din punct de vedere legal, cât și contractual.

Acceptând acest principiu, sistemul legislației muncii din țara noastră prevede un minim de drepturi și obligații ale partenerilor sociali, precum și posibilitatea ca aceștia să poată depăși prevederile legii în cadrul negocierilor colective cu condiția să nu aducă atingere drepturilor minimale ale salariaților. Prin urmare, fiecare societate comercială sau regie autonomă are, potrivit legii salarizării, deplină libertate de a-și stabili propriul sistem de salarizare în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare și caracterul activității.

j) caracterul confidențial al salariului;

În consens cu practica europeană, Legea nr. 53/2003 a salarizării, în art. 158(1), precizează expres că salariul de bază, adaosurile și sporurile sunt confidențiale.

Aplicarea acestui principiu înseamnă interzicerea comunicării către alte persoane a salariilor individuale sau a câștigurilor totale realizate de angajații organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

În același timp însă, în literatura de specialitate, pot fi întâlnite și opinii potrivit cărora secretul salariilor nu este decât paleativ echivoc în absența echilibrului intern al salariilor sau a sistemului echitabil de recompensare.

Pornind de la experiența acumulată, diferiți manageri au încercat să stabilească proveniența unor principii de salarizare și să ofere, totodată, direcții de perfecționare a acestora pentru a fi cât mai adecvate condițiilor actuale și de perspectivă.

4.3. Cum putem influența mărimea fondului de salarii

Fondul de salarii reprezintă ansamblul sumelor financiare pe care întreprinderea le dedică remunerării salariaților săi (salarii brute plătite lucrătorilor și cheltuieli sociale aferente suportate de către patronat).

Având în vedere mărimea sumelor financiare aflate în mod curent în joc, întreprinderea trebuie să urmărească atent evoluția fondului de salarii.

Fondul de salarii variază ca urmare:

- a modificării nivelului salariilor individuale, nivelului efectivelor, structurii calificărilor;
- a deciziilor punctuale adoptate anterior și care produc efecte de care trebuie ținut seama.

Iată câteva din modificările posibile ale fondului de salarii:

- creșterea absolută a salariilor;

Fie A anul de referință. La 1 aprilie din anul A , întreprinderea decide să mărească salariile cu 1,5%; aceasta este o creștere de nivel.

La 31 decembrie din anul A , întreprinderea va calcula fondul de salarii. În acest moment ea va evidenția în cifre absolute evoluția masei salariale pe întregul an.

- transferul de efect privind creșterea salariilor;

Acesta reflectă incidența creșterilor nivelului de salarii din cursul anului A asupra anului $A+1$.

Fie 100 salariul lunar plătit. Pe durata anului A au loc creșteri lunar de 1%: prima la 31 martie, a doua la 31 iulie și a treia la 30 noiembrie. Dacă dorim să calculăm fondul absolut de salarii din anul A , notat cu S , se va proceda astfel:

$$S = 200 + (4 \times 101) + (4 \times 102,01) + (2 \times 103,03) = 1218,1$$

unde:

101 corespunde unui procent de creștere de 1%;

102,01 corespunde unui procent de creștere de 1%, aplicat la 101;

103,03 corespunde unui procent de creștere de 1%, aplicat la 102,01.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

În anul A+1 (an în care nu se înregistrează creșteri salariale), fondul de salarii va fi:

$$103,03 \times 12 = 1236,36 \text{ u.m. (de 12 ori salariul lunii ianuarie)}$$

Se consideră, așadar, că mărimea fondului de salarii din anul A a condus la o creștere a masei absolute a salariilor din anul A+1.

- *efectul Noria*. Acesta măsoară efectul de înlocuire, în aceleași posturi, a salariaților cu o vechime mai mare de către salariații mai tineri. Aceștia din urmă, în general, primesc salarii mai mici, ceea ce permite întreprinderii să-și reducă cheltuielile. Un efect Noria negativ se produce în cazul în care, în organizație, sunt integrați salariați cu experiență sau calificare mai mare.

Astfel de mecanisme sunt frecvent utilizate de către organizații aflate în perioade de restructurare.

- *efectul determinat de modificarea numărului de salariați*. Acesta este direct legat de numărul de salariați ai organizației. Dacă efectivul crește, fondul de salariați crește, și invers.

Proportionalitatea dintre numărul de lucrători și mărimea fondului de salarii explică de ce organizațiile recurg la suprimări de posturi în scopul micșorării absolute a fondului de salarii.

- *efectul de structură*. Acesta se manifestă atunci când se produc schimbări în structura calificării resurselor umane ale organizației. De exemplu, dacă în urma achiziționării unui nou echipament este necesară înlocuirea salariatului existent cu unul mult mai calificat, atunci va avea loc o modificare de structură care va determina creșterea absolută a fondului de salarii.

4.4. Ce sisteme de salarizare folosim?

Potrivit prevederilor contractului colectiv de muncă unic la nivel național **principalele sisteme de salarizare și organizare a muncii** care pot fi aplicate sunt:

- salarizarea în regie sau după timp;
- salarizarea în acord;
- salarizarea pe bază de tarife sau cote procentuale din veniturile realizate.

a) Sistemul de salarizare în regie

În cadrul sistemului de salarizare în regie, salariul de bază se stabilește pe oră, zi sau lună, în funcție de timpul efectiv lucrat de un angajat pentru realizarea sarcinilor ce îi revin pentru activitățile desfășurate în cadrul unui anumit post.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Ca regulă generală, sistemul de salarizare în regie presupune remunerarea personalului pe baza unor tarife prestabilite, pe oră, zi sau săptămână, ceea ce înseamnă, de fapt, că salariul de bază al unui angajat nu variază în funcție de rezultatele obținute în muncă.

Acest sistem presupune acordarea unei sume fixe în schimbul muncii efectuate. Cel mai adesea, în acest caz, salariul se atribuie în funcție de timpul lucrat.

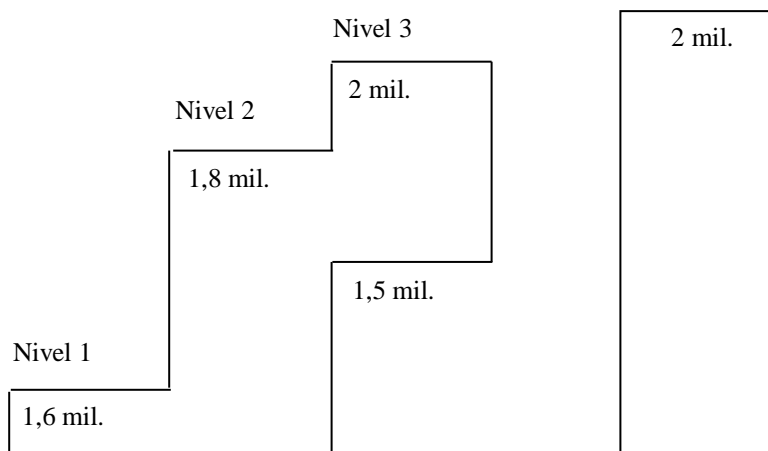
Ideea care stă la baza unui astfel de sistem de salarizare este necesitatea ca el să stimuleze cooperarea între lucrători și conducere, în vederea obținerii de rezultate optime.

Principalele beneficii aduse de sistemul de salarizare în funcție de timpul lucrat sunt următoarele:

- sunt ușor de aplicat;
- asigură câștiguri previzibile;
- costurile cu forța de muncă pot fi controlate în orice moment;
- stimulează colaborarea între angajați și nu concurența;
- stimulează flexibilitatea muncii.

Totuși, chiar și atunci când aplică acest sistem, cele mai multe organizații dispun de mecanisme care permit ca salariile acordate aceluiași loc de muncă să se diferențieze în cadrul unui interval de variație. Metoda Hay, spre exemplu, pretinde că este de dorit un interval de variație de 40% (20% de o parte și 20% de cealaltă parte a unei valori medii). Indiferent însă de mărimea intervalului, esențialul constă în a putea face să varieze salariul aceleiași persoane, chiar dacă ea nu schimbă postul, în funcție de experiența și competența pe care o dobândește de-a lungul timpului.

Acceptarea unui astfel de interval de variație este legată de evoluția pe care o cunosc diverse forme organizaționale, evoluție care face ca, deseori, salariații să ajungă să exercite activități care ies din cadrul restrâns al postului de muncă. De aceea, organizațiile stabilesc frontiere mai puțin rigide care permit mișcarea liberă a salariului între un nivel minim și un nivel maxim, considerat drept acceptabil pentru același loc de muncă (fig. 4.2).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

Fig. 4.2. Intervale de salarizare tradiționale și lărgite

Salariul de bază se determină prin înmulțirea tarifului orar cu numărul de ore lucrate sau a tarifului zilnic cu numărul de zile lucrate de salariatul respectiv.

De exemplu, o societate comercială care execută lucrări de construcții, antrepriză, montaj a contractat construirea unui bloc de locuințe, iar termenul de realizare a lucrării este de 2 ani. Pentru posturile de muncitori necalificați, unitatea plătește un salariu tarifar de 2,5 lei/oră pentru o durată normată de 8 ore de muncă pe zi. Astfel, un muncitor necalificat care lucrează 8 ore în fiecare zi va avea un salariu zilnic de $8 \text{ ore} \times 2,5 \text{ lei} = 20 \text{ lei/zi}$, iar în condițiile în care muncește 5 zile pe săptămână, salariul său de bază săptămânal va fi de 100 lei; în decursul unei luni de zile de muncă va câștiga un salariu de bază de 400 lei.

b) Sistemul de salarizare în acord

Sistemul de salarizare în acord presupune remunerarea personalului angajat direct proporțional cu cantitatea de produse sau lucrări realizate. Salariul de bază se calculează prin înmulțirea tarifului stabilit pe unitatea de produs cu numărul de unități de produs realizate de către angajat.

De exemplu, o societate comercială care fabrică manual covoare a stabilit un tarif de 80 lei/mp de covor, în funcție de complexitatea modelului și timpul necesar pentru realizarea unui metru pătrat de covor. Un angajat a realizat în decursul unei luni 4 mp de covor. Salariul de bază al angajatului respectiv pentru luna în curs va fi: $4 \text{ mp} \times 80 \text{ lei} = 32 \text{ lei}$.

Sistemul de salarizare în acord presupune trei variante de salarizare:

- Salarizare în acord direct;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- Salarizare în acord progresiv;
- Salarizare în acord indirect.

b.1. Salarizarea în acord direct

Practicile de individualizare a salariului sunt foarte diverse; toate se bazează însă pe faptul că o parte mai mult sau mai puțin importantă a salariului depinde de aporturile productive ale salariatului în cadrul organizației.

Primele practici de individualizare au apărut la sfârșitul secolului al XIX-lea sub forma salariului pe piesă sau pe operație. Este foarte simplu de pus în aplicare un astfel de sistem de salarizare, în cazul activităților manuale care presupun operațiuni repetitive în cadrul unui ciclu de timp relativ scurt. Cel mai cunoscut este sistemul „în acord” sau „pe bucată”, unde angajatul este plătit în funcție de numărul de bucăți realizate, la un tarif convenit pe bucată.

Plata în acord reprezintă o formă de stimulare directă, în care premiul este direct legat de efortul depus, în baza unor norme stabilite în funcție de timp. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câștigă mai mult. Există mai multe variante ale sistemului în acord, cum ar fi, spre exemplu, înglobarea unui tarif garantat (de exemplu, până la 75% din nivelul standard de performanță), după care orice depășire este plătită la un tarif suplimentar. Avantajele unui astfel de sistem sunt legate de faptul că:

- el permite motivarea salariaților pentru a depune eforturi suplimentare;
- el permite obținerea unor volume superioare de producție.

Există, bineînțeles, și dezavantaje:

- tariful fixat pe bucată face adesea obiectul disputelor și al târguielilor;
- lucrătorii pot găsi soluții de a păcăli sistemul, adică pot câștiga mai mult, fără a munci mai mult;
- ritmul de lucru este o decizie individuală și dacă un salariat a atins un anumit nivel de venituri, pe care îl consideră satisfăcător, poate să-și încetinească ritmul, fără ca cineva să-i impute acest lucru;
- nivelul calității are uneori de suferit din cauza eforturilor îndreptate către sporirea volumului de producție;
- lucrătorii auxiliari, a căror muncă nu poate fi măsurată în același fel, nu au posibilitatea să beneficieze de creșterea volumului de producție, ceea ce poate duce la nemulțumiri în rândurile acestor grupuri.

Unele practici de individualizare a salariilor sunt de dată mai recentă. Ele se bazează pe două principii:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

- dezvoltarea individualizării reversibile, sub formă de prime sau de bonusuri puse în discuție în fiecare an;
- lărgirea paletei de avantaje materiale care nu constituie un salariu propriu-zis, dar asigură o creștere reală a puterii de cumpărare.

În anumite situații, în principal pentru lucrătorii comerciali, partea de individualizare are o pondere foarte însemnată.

Un manager trebuie să știe cum să distribuie suma absolută de care dispune, astfel încât să-i motiveze pe cei mai buni, fără a-i demotiva însă pe cei mai puțin performanți.

Pentru a pune în practică o politică de individualizare, managerul trebuie să se clarifice:

- cu privire la tipul de performanță care trebuie remunerată: este ea o performanță individuală sau colectivă?
- cu privire la termenul de performanță: desemnează el un rezultat (cum se măsoară el?) sau un comportament (care este criteriul pe baza căruia se face evaluarea?) ?
- cu privire la termenul de merit: desemnează el atingerea unui obiectiv fixat în prealabil sau eforturile făcute pentru acesta? Se acceptă să se recunoască eforturile făcute, chiar dacă rezultatul nu este atins?

Răspunsurile la aceste întrebări nu sunt totdeauna clare și riscă să afecteze regulile jocului.

b.2. Salarizarea în acord progresiv

Salarizarea în acord progresiv presupune ca la un anumit nivel dinainte stabilit, de realizare sau de îndeplinire a sarcinilor, tariful pe unitatea de produs să crească în anumite proporții. Majorarea tarifului se poate aplica fie la cantitatea de produse realizate peste nivelul stabilit, fie la întreaga cantitate realizată, atunci când nivelul de producție stabilit a fost depășit. Utilizarea acestei forme de salarizare este foarte des întâlnită la nivelul unităților economice cu profil productiv, în special la nivelul locurilor de muncă ce, prin natura lor, limitează capacitatea de producție, având ca principal scop motivarea personalului pentru a atinge anumite niveluri de producție.

De exemplu, într-o fabrică de produse ceramice capacitatea de producție este limitată de capacitatea cuptorului cameră, unde se prelucrează lunar 20 de tone produs brut și la care lucrează 10 muncitori. Creșterea cererii pe piață, pentru produsele ceramice, a determinat conducerea unității să procedeze la o majorare a tarifului pe tonă de la 250 lei la 300 lei, pentru întreaga cantitate obținută peste cele 20 de tone lunar. Muncitorii au reușit, prin eliminarea timpilor morți dintre operațiunile procesului



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

productiv și o mai bună colaborare, să obțină o tonă în plus peste nivelul stabilit. Astfel, suma totală ce a revenit echipei de lucru a fost de $(20 \text{ tone} \times 250 \text{ lei}) + (1 \text{ tonă} \times 300 \text{ lei}) = 5.300 \text{ lei}$.

b.3. Salarizarea în acord indirect

Salarizarea în acord indirect presupune ca remunerațiile personalului auxiliar care lucrează cu mai mulți lucrători salarizați în acord direct, condiționându-le performanța, să fie acordate proporțional cu nivelul mediu de îndeplinire a normelor de muncă de către salariații respectivi.

Această formă de salarizare prezintă avantajul că, atunci când numărul lucrătorilor de bază este foarte mare, comparativ cu numărul celor auxiliari, salariile acestora din urmă cresc foarte mult, ceea ce conduce la o creștere a gradului de ocupare a personalului remunerat indirect. De asemenea, în situația inversă, salariile angajaților remunerați indirect scad, ceea ce ar conduce și la o scădere a gradului de ocupare a lucrătorilor salarizați în acord indirect. Un important dezavantaj al sistemului de salarizare în acord indirect este acela că remunerațiile lucrătorilor indirecti pot fi stabilite fără a ține cont de volumul de muncă al lucrătorilor de bază. Un exemplu clasic de salarizare în acord indirect îl constituie firmele din domeniul construcțiilor. De exemplu, o companie a contractat cu un beneficiar construirea unui imobil cu șase etaje. Echipa de muncitori constructori care va lucra pe șantier este formată din 20 de muncitori, care vor fi remunerați în acord direct cu un tarif de 200 lei/m² de suprafață construită, fiind ajutați de un număr de alți 10 lucrători (care vor lucra ca șoferi pe diverse utilaje: macara, excavator, betoniere, basculante), remunerați în acord indirect cu un tarif de 40% din cel al echipei de muncitori constructori (respectiv, 80 lei/m² de suprafață construită).

c) Sistemul de salarizare pe bază de tarife sau cote procentuale din veniturile realizate

Salarizarea pe bază de tarife sau cote procentuale din veniturile realizate presupune calculul salariilor convenite personalului sub forma unor cote procentuale aplicate la volumul încasărilor realizate din vânzări sau prestări servicii. Cotele procentuale se stabilesc lunar, pe sezon sau anual. Această formă de salarizare se aplică în special în unitățile de comerț cu amănuntul și cu ridicata, în unitățile de alimentație publică și turism.

De exemplu, în cadrul unei societăți comerciale producătoare și distribuitoare de băuturi răcoritoare, agenții de vânzări sunt remunerați în funcție de volumul încasărilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

realizate. Pentru fiecare agent de vânzări a fost stabilit un anumit „target” sau volum al încasărilor pe care acesta trebuie să îl atingă în decursul unei luni. Astfel, comisionul lunar ce revine agentului de vânzări pentru atingerea „target-ului” este de 5% din volumul încasărilor care a fost fixat la 1.500 lei lunar. Pentru depășirea acestui volum, agenții de vânzări sunt remunerați cu 7% din ceea ce depășește 1.500 lei.

În situațiile în care întreprinderea obține profit, o parte din acesta este distribuit lucrătorilor, potrivit acordurilor existente.

Problema condiționării salariului în funcție de rezultatele întreprinderii pare să fie mai degrabă legată de incertitudinile economice care conduc la rezultate fluctuante, decât de preocuparea de motivare a salariaților. Cum rezultatul întreprinderii nu este niciodată garantat, pare logic să nu garantăm nici nivelul salariului.

Spre deosebire de sistemele de salarizare în funcție de rezultate, care tind să încurajeze concurența între angajați, cele de stimulare la nivel de companie se bazează, în primul rând, pe munca în grup și pe colaborarea de echipă.

Cele mai cunoscute sisteme de stimulare la nivel de companie sunt:

– *Sistemul Scanlon*. Acest sistem, care a apărut în SUA în anii 1940, permite ca salariații să obțină o cotă-parte din rezultatele generate de munca lor. Astfel, dacă producția realizată de un număr de angajați duce la scăderea costurilor unitare de manoperă, atunci economiile astfel obținute vor fi distribuite angajaților, în totalitate sau în bună măsură, în funcție de cele convenite.

– *Sistemul Rucker*. Și acest sistem provine din SUA, din anii 1950. El are la bază raportul între costurile muncii și „valoarea adăugată” (valoarea adăugată se obține scăzând din valoarea vânzărilor, costul materialelor aprovizionate). Există practica de a stabili, prin acord între conducere și angajați, un raport între costurile cu manopera și valoarea adăugată (raportul tipic este de 2:1, adică manopera reprezintă 50% din valoarea adăugată). Prin urmare, dacă valoarea adăugată într-o lună a fost de 200.000 u.v., atunci cota de manoperă anticipată va fi de 100.000 u.v. Dacă în luna respectivă, costurile efective de muncă nu s-au ridicat decât la 85.000 u.v., atunci s-au economisit 15.000 u.v. prin creșterea productivității muncii. Parțial, sau în totalitate, acești bani se constituie în sursă de alimentare a fondului de primărie.

*

* *

Toate aceste practici demonstrează complexitatea problematicii legate de salarizarea angajaților.

Gestiunea salariilor presupune luarea în considerare a trei elemente esențiale:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- impactul economic al sistemului de salarizare;
- impactul sistemului de salarizare asupra comportamentului salariaților;
- impactul sistemului de salarizare asupra echilibrului organizației.

Aceste elemente constituie un ansamblu de constrângeri care limitează aria de manevră a organizației. Diferitele elemente ale sistemului de salarizare pot reprezenta piste interesante în ceea ce privește modul în care organizația răspunde acestor constrângeri.

Pentru a-și optimiza alegerea, trebuie formulate răspunsuri pentru următoarele întrebări:

- managementul dorește, în primul rând, să asigure în mod absolut echitatea internă?
- managementul dorește, în primul rând, să redreseze o situație financiară dificilă?
- managementul dorește să redinamizeze și să motiveze personalul după un eveniment dificil?

Indiferent de situație, un management strategic al salariilor presupune efectuarea unor alegeri clare, care să fie aduse la cunoștința salariaților.

Politica de salarizare a unei întreprinderi este diferită, în funcție de stadiul său de dezvoltare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Capitolul 5

Evaluarea performanțelor și promovarea salariaților

5.1. Considerații generale privind evaluarea performanțelor salariaților unei organizații

Sistemul de evaluare a personalului salariat are ca principal obiectiv îmbunătățirea comunicării dintre salariați și conducerea organizației și asigurarea unui climat de muncă cât mai favorabil desfășurării activității. Totodată, în funcție de rezultatele aprecierii salariaților, conducerea organizației poate adopta o serie de măsuri privind:

- stabilirea unor forme de îmbunătățire a pregătirii profesionale pentru anumiți salariați;
- adoptarea unei noi soluții privind nivelul și modul de salarizare a unor angajați;
- promovarea unor angajați etc.

În același timp însă, fiecare salariat este interesat să obțină o apreciere cât mai obiectivă a activității și potențialului său deoarece astfel, poate cunoaște mai bine oportunitățile de dezvoltare existente la nivelul organizației, cerințele și posibilitățile de îmbunătățire a pregătirii sale profesionale, perspectivele de dezvoltare a carierei sale în interiorul organizației și posibilitățile de multiplicare a recompenselor.

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

- aprecieri/evaluări a salariatului în raport cu cerințele și particularitățile locului de muncă (sau postului) pe care este încadrat;
- aprecieri/evaluări diferențiate, în funcție de responsabilitățile atribuite fiecărui loc de muncă.

Contextul concurențial și dorința organizațiilor de a se dezvolta impun o preocupare permanentă pentru creșterea performanței. Acest lucru explică de ce conceptele teoretice, legate de performanță, devin tot mai numeroase.

Pentru o mai bună înțelegere, subliniem conținutul unora dintre aceste concepte:

- *Performanța profesională* reprezintă nivelul realizărilor unui salariat prin raportarea la standarde de performanță.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- *Performanța socială* se referă la impactul activității manageriale asupra salariaților, fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.
- *Managementul performanței* poate fi definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capacităților echipelor și a participanților individuali.

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

- *Evaluarea performanțelor* este activitatea de bază a managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile care le revin.

Evaluarea performanțelor, într-un sens mai larg, este considerată o acțiune sau un anumit tip de activitate cognitivă prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele de performanță stabilite, precum și cu reprezentarea sa mentală, cu propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obținută.

Sistemele de evaluare a performanțelor constituie o parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului managementului resurselor umane, deoarece evaluarea, atunci când nu este realizată ca o activitate mecanică, se dovedește a avea o influență semnificativă asupra activității economico-sociale și a climatului organizațional din cadrul unei organizații, cu repercusiuni nemijlocite asupra creșterii eficienței, în general, și a productivității, în special.

- *Procesul de evaluare* a performanțelor este definit ca un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, privind comportamentul profesional al personalului organizației. Se evidențiază din definiția prezentată două aspecte:
 - procedurile de evaluare folosite de organizație corespund viziunii unității privind modul în care își organizează activitățile și își orientează personalul;
 - procedurile sunt standardizate, evitându-se pe cât posibil efectele negative cauzate de evaluatori. Standardizarea poate fi asigurată prin formarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

evaluatoilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audiovizuale și controlul procedurilor de către un compartiment specializat;

- sistemul de obținere a informațiilor și de realizare a evaluării performanțelor este în strânsă concordanță cu ierarhia managerială.

Reușita procesului de evaluare este condiționată de calitatea criteriilor utilizate. Acestea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie formulate simplu, clar și concis, să nu conțină generalități și să fie înțelese atât de evaluatori, cât și de către cei evaluați;
- numărul lor să fie limitat, deoarece folosirea prea multor criterii ar duce la nivelarea rezultatelor, relevanța lor fiind diminuată;
- să fie cuantificabile, astfel încât să se diminueze contestarea rezultatelor;
- să fie aplicate tuturor subiecților care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că nu există o procedură ideală de evaluare a performanțelor, metodele și tehnicile utilizate fiind expresia acțiunii anumitor factori care influențează sistemul de evaluare a performanțelor. Dintre acești factori, reținem:

- *Istoria și cultura organizației* – evaluarea performanțelor resurselor umane este dependentă de istoria organizației și de sistemul său de valori (cultura organizațională);
- *Mărimea organizației și domeniul de activitate* – marile organizații din sectoarele cu o puternică concurență au fost primele care au dezvoltat sisteme formale de evaluare, determinându-i pe salariați să înțeleagă rolul performanței;
- *Orientările strategice* – determină alegerea acelor criterii de performanță, care sunt în concordanță cu misiunea, obiectivele și strategiile organizaționale;
- *Practicile folosite la angajarea, remunerarea și promovarea personalului* – sistemul de salarizare reprezintă unul dintre cei mai importanți factori în alegerea procedurilor de evaluare a performanțelor, deoarece, dacă nivelul salariilor este determinat de alți factori decât performanța, atunci evaluarea își pierde rațiunea, devenind o activitate formală. De asemenea, într-o organizație unde promovarea este realizată intuitiv, va exista tendința de a



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

nu se utiliza evaluarea performanțelor ca variabilă operațională în managementul resurselor umane;

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

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

Realizarea unei aprecieri cât mai realiste a fiecărui salariat presupune, mai întâi, caracterizarea locului de muncă pe care acesta este angajat, din punctul de vedere al cerințelor și particularităților specifice. Ulterior, trebuie analizată măsura în care profilul angajatului corespunde activității ce trebuie desfășurate la nivelul postului.

Analiza postului poate fi realizată de către:

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

În situația în care un analist de resurse umane este cel care efectuează analiza posturilor, acesta va trebui să realizeze o serie de observații și să întocmească un raport descriptiv în care să specifice caracteristicile postului, incluzând:

- cerințe privind calitățile fizice solicitate lucrătorului, riscuri ce trebuie asumate;
- activități ce trebuie executate;
- relațiile organizatorice;
- activități de conducere, coordonare, control;
- cerințe privind calitățile intelectuale ale salariatului: creativitate, inteligență, logică, analiză, sinteză, inițiativă și autonomie.

Caracterizarea locului de muncă poate fi realizată și de către titularul postului respectiv, completând un chestionar care cuprinde o serie de întrebări referitoare la cerințele și particularitățile respectivului loc de muncă. În practică însă, această metodă este mai puțin utilizată datorită dificultăților de adaptare a chestionarelor la multitudinea situațiilor concrete și, de asemenea, pot apărea anumite suspiciuni în legătură cu



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

C) Cerințe specifice										
- prezentare			*	*						
- onestitate			*					*		
- capacitate de negociere				*			*			
- ușurință de contact				*			*			
- capacitate de conducere					*	*				

—— cerințele postului

-----competențele salariatului

Fig. 5.1. Evaluarea salariatului în funcție de cerințele postului

5.3. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilitățile ce le revin

Evaluarea rezultatelor obținute de către muncitori, tehnicieni și funcționari este efectuată de către șeful ierarhic direct al acestora, iar rezultatele respectivei evaluări sunt înaintate spre analiză șefului ierarhic al acestuia. Acesta, după analiza rezultatelor prezentate și efectuarea unor observații, retransmite forma finală a evaluării șefului direct al salariatului. În cadrul aprecierilor făcute de către șeful ierarhic direct sunt urmărite o serie de elemente, referitoare la:

- rezultatele obținute de către salariat la nivelul postului pe care-l ocupă;
- potențialul salariatului;
- perspectivele de dezvoltare profesională.

Pentru fiecare criteriu avut în vedere în procesul de evaluare, se apreciază nivelul performanței pe o scară cu cinci mărimi, de la I la V, respectiv:

- I. performanță excepțională;
- II. performanță superioară cerințelor postului;
- III. performanță corespunzătoare postului;
- IV. performanță acceptabilă, care însă necesită o îmbunătățire în viitor;
- V. performanță insuficientă, inferioară cerințelor postului.

Acest sistem de notare trebuie adus la cunoștința tuturor salariaților pentru a fi familiarizați cu criteriile și metodele în funcție de care sunt apreciați de către organizație.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Rezultatele evaluării fiecărui salariat sunt cuprinse într-un document intitulat *Fișă de evaluare a personalului*. Prezentăm, pentru exemplificare, în figura 5.2, un astfel de document.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

FIȘĂ DE EVALUARE A PERSONALULUI (pentru muncitori, tehnicieni și funcționari)

Anul

Numele și prenumele vârsta

Vechimea în organizație.....Calificarea actuală

Locul de muncă Clasificarea legală a locului de muncă

De cât timp salariatul este:

- cunoscut de către șeful său? ani; se află sub conducerea șefului său? ani; se află la locul de muncă actual?.....

Pentru fiecare întrebare, se va încercui numărul ce reflectă aprecierea dumneavoastră.

I. Evaluarea performanței

1. Cunoașterea activității specifice postului I, II, III, IV, V
- Salariatul cunoaște activitatea specifică postului?

.....
- Care sunt cunoștințele complementare necesare a fi asimilate de către salariat?

2. Calitatea activității desfășurate I, II, III, IV, V
- Calitatea muncii este corespunzătoare?

.....
- Dacă nu, cum se poate ameliora ?

3. Volumul activității desfășurate I, II, III, IV, V
- Volumul de activitate corespunde conținutului postului?

.....
- Dacă nu, de ce?

4. Respectarea instrucțiunilor de muncă I, II, III, IV, V
(în legătură cu lucrările executate, securitatea muncii...)
- Precizați îmbunătățirile ce trebuie aduse

5. Capacitatea de asimilare și de apreciere I, II, III, IV, V
- Posibilitățile de însușire privind instrucțiunile referitoare la activitatea curentă

6. Capacitatea de adaptare I, II, III, IV, V
(Posibilitatea de însușire de noi cunoștințe corespunzător evoluțiilor înregistrate în specialitatea sa sau de asimilare a unor tehnici diferite față de cele presupuse de funcția actuală)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

<p>7. <i>Calitățile personale</i> (Memorie, spirit de echipă, creativitate, inițiativă.) - Care sunt principalele calități ale salariatului? - Care sunt punctele sale slabe?</p>	I, II, III, IV, V
<p>8. <i>Evaluarea generală privind postul pe care-l ocupă în prezent</i> (ținând cont de elementele anterioare) Cum a evoluat față de evaluarea anterioară? (a se sublinia aprecierea dată)</p> <ul style="list-style-type: none"> - A înregistrat un regres; - Nu au fost înregistrate schimbări; - Unele progrese; - Progrese importante. 	I, II, III, IV, V
II. Orientare profesională	
<p>Salariatul este încadrat corespunzător pe postul pe care îl ocupă? Dispune de calificările necesare și pentru realizarea altor activități. Care și de ce?</p>	
III. Potențialul profesional	
<p>- <i>Potențialul de conducere</i> I, II, III, IV, V (inițiativă, asumarea responsabilității, tenacitate)...</p> <p>- <i>Potențialul de promovare</i> I, II, III, IV, V (salariatul are cunoștințe corespunzătoare pentru funcții superioare față de postul pe care-l ocupă) - Este calificat salariatul pentru o promovare? - Dacă da, pe ce post poate fi promovat? - În ce interval de timp poate fi promovat salariatul?</p>	

Prezentul formular a fost:			
Numele și prenumele Funcția	Întocmit de șeful direct	Văzut de superiorul șefului	Vizat de șeful compartimentului ierarhic superior (N+2)
Data și semnătura
Discuțiile cu salariatul			
Discuțiile au fost conduse de și au permis stabilirea următoarelor concluzii:			
- Salariatul este satisfăcut de postul pe care-l ocupă?			
- Ce altă funcție dorește să ocupe și de ce?			
- Alte precizări			
Numele și funcția șefului ierarhic care a condus discuțiile			

Fig. 5 2. Model de fișă de evaluare a salariaților

Pe baza rezultatelor obținute de către angajat în urma procesului de evaluare, pentru criteriile *orientare profesională* și *potențial profesional*, este întocmit planul de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

pregătire profesională a acestuia. Propunerile sunt aduse la cunoștința salariatului care trebuie să își exprime acordul în acest sens. Din punctul de vedere al posibilităților și oportunităților interne de îmbunătățire a pregătirii profesionale, salariatul poate beneficia de:

- stagiul în cadrul unor compartimente funcționale;
- inițiere (perfecționare) în informatică;
- perfecționarea profesională prin cursuri intensive;
- perfecționarea cunoștințelor de limbă străină etc.

În vederea asigurării unui nivel cât mai ridicat de obiectivitate și transparență, trebuie să i se prezinte salariatului primele două capitole din fișa de apreciere, în scopul de a cunoaște modul în care este apreciat și mai ales pentru a clarifica anumite aspecte pe care acesta le consideră discutabile, privind:

- criteriile apreciate la un nivel inferior și posibilitățile de îmbunătățire de care acesta dispune;
- eliminarea unor neînțelegeri în legătură cu modul în care este apreciat.

Prezentarea fișei de evaluare și discuțiile avute cu salariatul sunt finalizate într-o sinteză, consemnată în fișa respectivă și în cuprinsul căreia se menționează dacă persoana evaluată este mulțumită de locul de muncă pe care-l ocupă, care sunt aspirațiile sale profesionale și, după caz, alte elemente ce pot fi relevante din punct de vedere profesional.

Aprecierile privind potențialul profesional și perspectivele fiecărui salariat sunt însă confidențiale și se realizează de către șeful său direct împreună cu șeful acestuia.

În cazul personalului managerial, metodologia de apreciere are anumite elemente comune cu cea descrisă anterior. Există însă unele aspecte din conținutul fișei de evaluare care sunt diferite, luând în considerare specificul responsabilităților pe care managerii le au și calitățile solicitate în acest sens (fig. 5.3).

EXTRAS DIN FIȘA DE EVALUARE PENTRU PERSONALUL MANAGERIAL

A) Eficacitatea activității salariatului I, II, III, IV, V

(evaluarea se face cu ajutorul unei scale pe cinci nivele)

- Își organizează propria activitate în mod metodic, precis și pe baza unui plan de acțiune?
- Analizează problemele de fond? (capacitate de analiză)
- Își stabilește punctele importante? (capacitate de sinteză)

Angajatul dispune de următoarele abilități, aptitudini și calități? **I, II, III, IV, V**

- Dinamism;
- Conștiință profesională;
- Rezistență la efort;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

<input type="checkbox"/> Capacitatea de coordonare; <input type="checkbox"/> Sinceritate și loialitate. <ul style="list-style-type: none"> - Recomandări în scopul îmbunătățirii activității - Care sunt calitățile esențiale ale salariatului? - Care sunt principalele puncte slabe ale salariatului (inclusiv aptitudini psihice, sănătate)? - Capacitatea de conducere I, II, III, IV, V - Salariatul posedă următoarele calități? <ul style="list-style-type: none"> - judecată; - inițiativă; - entuziasm; - responsabilitate; - spirit de cooperare; - capacitate de comunicare; - ușurință de exprimare. <p>Aceste calități îi permit salariatului I, II, III, IV, V:</p> <ul style="list-style-type: none"> - să repartizeze sarcinile conform aptitudinilor fiecărui subordonat? - să organizeze munca subordonaților săi? - să formeze și să își stimuleze propriii subordonați? - să controleze activitatea subordonaților săi și să stabilească măsurile de îmbunătățire pe baza observațiilor sale? - să anime grupul social pe care-l conduce? <p>Recomandări în scopul îmbunătățirii.....</p> <p>.....</p>
--

Fig. 5.3. Extras din fișa de evaluare a personalului managerial

După completarea formularelor, compartimentul de resurse umane al respectivei companii trebuie să primească, pe cale ierarhică, fișele și rapoartele de evaluare a personalului. Pe baza acestora, specialiștii de resurse umane vor identifica măsurile ce se impun pentru formarea profesională, pentru schimbarea locului de muncă sau pentru promovarea unor angajați. Aceste măsuri trebuie aduse la cunoștința salariaților.

De asemenea, evaluarea salariaților reprezintă o modalitate importantă utilizată cu scopul de a identifica potențialul profesional și de conducere al angajaților și de a implementa, pe această bază, o serie de soluții în vederea îmbunătățirii folosirii resurselor umane de care organizația respectivă dispune.

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

există, astfel, două sisteme de evaluare a performanțelor: evaluarea informală și evaluarea formală.

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

Evaluarea continuă a performanței unui angajat de către managerul său se realizează prin observații, discuții, examinări în timp și este caracterizată printr-un grad ridicat de subiectivism. Acest tip de evaluare se practică atunci când nu este permisă întreruperea activității celui examinat și atunci când timpul disponibil al managerului sau subordonatului este limitat.

Evaluarea formală – presupune evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul organizației într-un mod sistematic și planificat.

Acest tip de evaluare presupune un contact oficial între manager și salariat, precum și consemnarea în scris a observațiilor privind performanța angajaților. Evaluarea formală a angajaților este de preferat să fie realizată la anumite intervale de timp, de regulă, o dată sau de două ori pe an.

Evaluarea formală sau sistematică presupune existența unei metodologii oficiale, iar dacă se mediatizează sistemului de valori și procedurile de evaluare, standardele și criteriile de evaluare folosite sunt specificate în avans sau determinate în prealabil, reacțiile de contestare a rezultatelor pot fi prevenite, iar tendința de a da evaluării o anume părținare este mult diminuată.

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

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- identificarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare a personalului – prin intermediul evaluării performanțelor se pot semnala unele carențe în pregătirea angajaților, se pot obține informații privind punctele slabe sau punctele forte ale angajaților care urmează să beneficieze de cursuri de pregătire sau dezvoltare profesională;
- discutarea obiectivelor carierei pe termen lung – evaluarea performanțelor oferă managerilor și angajaților posibilitatea realizării unor discuții despre planurile pe termen lung privind cariera. Pe baza performanței anterioare, superiorul ierarhic are prilejul să ofere subordonatului, unele recomandări privind modalitățile de îmbunătățire a performanței în vederea realizării obiectivelor carierei sale;
- sporirea motivației angajaților – existența unui program de evaluare a performanțelor are un efect motivațional generator al unui comportament pozitiv care încurajează inițiativa, dezvoltă simțul responsabilității, permite perceperea poziției în ierarhia organizațională și stimulează efortul pentru performanță;
- îmbunătățirea comunicării și intensificarea colaborării între manageri și subordonați – evaluarea performanței constituie o bază a interacțiunii părților menționate care ajung să se cunoască din ce în ce mai bine;
- aplicarea principiului oportunităților egale – în elaborarea multor decizii din domeniul resurselor umane, precum și în etapele procesului de evaluarea performanțelor există tendința potențială pentru apreciere necorespunzătoare;
- desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane – datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale privind domeniul resurselor umane, precum și formalizarea activităților de personal.

Obiectivele organizaționale ale evaluării performanțelor pot fi sintetizate astfel:

- Concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale;
- Sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane;
- Descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor;
- Ameliorarea eficacității organizaționale;
- Garanția că responsabilitățile sunt bine definite, iar planurile sunt echilibrate;
- Realizarea unor concordanțe între oamenii și funcțiile existente în structura organizatorică.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Procesul de evaluare a performanțelor, prin obiectivele sale, aduce beneficii atât la nivelul organizației, cât și pentru managerii și subordonații implicați:

Beneficiile evaluării performanței

Tabelul 5.1

Pentru angajat	Pentru manager	Pentru organizație
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunitatea de a-i încuraja pe angajați să-și analizeze rezultatele recente în materie de performanță și dezvoltare; - Recunoașterea acelor aspecte ale muncii pe care le consideră dificile sau iritante, precum și a contribuțiilor care le-au fost apreciate; - Analiza și confirmarea obiectivelor convenite și a standardelor, conform cărora urmează să lucreze în viitor; - Identificarea tuturor măsurilor concrete care s-ar putea lua pentru îmbunătățirea performanței curente (instruire, îndrumare); - Șansa de a discuta despre aspirațiile de carieră sau eventualele mutări în direcția aspirațiilor profesionale; - Îmbunătățirea relațiilor de muncă prin amplificarea comunicării și a înțelegerii. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunitatea de a-i motiva pe angajați prin recunoașterea realizărilor; - Șansa de a clarifica și întări obiective și priorități importante astfel încât angajații să poată vedea precis unde se încadrează contribuțiile lor; - Oportunitatea de a afla temerile și speranțele angajaților cu privire la rolurile lor curente și viitoare; - Baza de pornire pentru discutarea și convenirea direcțiilor de acțiune cu angajații; - Clarificarea zonelor de suprapunere între posturi, îmbunătățirea de ansamblu a echipei. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistență pentru planificarea succesiunii pe post: <ul style="list-style-type: none"> - identificarea angajaților care ar putea fi promovați în viitor; - cerințe de dezvoltare și instruire a angajaților performanți; - Ajutor în planificarea forței de muncă: identificarea plusurilor și minusurilor în privința competențelor profesionale existente și a cerințelor de dezvoltare din toate compartimentele organizației; - Garanția faptului că obiectivele convenite pentru grupuri și angajați individuali se armonizează cu obiectivele organizației; - Comunicare mai bună la nivelul întregii organizații; - Rezultate organizaționale îmbunătățite.

5.4. Interviu de evaluare a performanțelor

Interviul este o formă specifică de comunicare interpersonală, planificată și pregătită, care se desfășoară după structura de întrebări-răspunsuri și poate avea ca scopuri: evaluarea performanțelor, selecționarea personalului, îndrumarea, disciplinarea. Desfășurată competent, interviul constituie pentru manager o ocazie să afle și să împărtășească informații importante, să dezvolte relația de muncă, să motiveze, să dezamorseze conflicte. Deprinderile de ascultare activă, interactivă și empatică, de reducere a barierelor și perturbațiilor comunicării, acordarea de feedback în mod adecvat, abilitatea de interpretare a limbajului nonverbal și de formulare și structurare a întrebărilor sunt condiții necesare pentru îndeplinirea scopurilor interviului. Conform strategiei oricărui act de comunicare, și în cazul interviului este necesar ca în faza preliminară să se decidă asupra obiectivelor lui: transmiterea sau obținerea de informații,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

evaluare, influențarea unui comportament. Interviurile, în general, nu au un singur obiectiv.

Evaluarea performanțelor realizează o formalizare a feedback-ului oferit angajatului și a analizei de performanță realizată deja. Astfel se analizează retrospectiv rezultatele muncii, dar și prospectiv, oportunitățile viitoare. În majoritatea organizațiilor funcționează un sistem de evaluare a performanței, sub o formă sau alta, cuprinzând un interviu formal planificat o dată pe an, o dată la șase luni sau cu o altă periodicitate clar definită.

Evaluările sunt mai formale decât ședințele ocazionale de supervizare, fiind o activitate în cadrul căreia se analizează realizările și problemele, se face un rezumat al chestiunilor importante și se schițează planuri. Evaluările impun un grad corespunzător de formalizare și planificare, care să reflecte importanța lor în cadrul managementului resurselor umane.

Obiectivele interviului de evaluare a performanțelor, care trebuie stabilite în etapa preliminară de către manager, și comunicate din timp angajaților, influențează decisiv stilul interviului și modul de desfășurare. Interviul de evaluare a performanțelor poate fi susținut în următoarele scopuri:

- evaluarea performanțelor recente ale interviuatului;
- furnizarea de feedback către angajat privind performanța sa;
- precizarea problemelor existente la nivelul activității unui angajat;
- identificarea posibilităților de îmbunătățire a activității unui angajat;
- îmbunătățirea comunicării dintre superior și subordonat;
- aducerea argumentațiilor privind nivelul recompensei.

Interviul de evaluare a performanțelor presupune parcurgerea următoarelor etape:

- *Pregătirea interviului*

Este esențial ca angajatul să fie anunțat din timp și ajutat să se pregătească pentru interviu. Managerul implicat în procesul de evaluare a performanțelor trebuie să se asigure că atât pentru sine, cât și pentru angajat este clar scopul evaluării și să stabilească împreună cu acesta un plan de discuții.

În majoritatea organizațiilor, înaintea interviului de evaluare a performanțelor, angajații trebuie să completeze un formular de evaluare, în care trebuie să-și evalueze singur performanța pe perioada în discuție și să vină cu observații constructive. Se recomandă ca persoana evaluată să își analizeze performanțele în raport cu obiectivele prestabilite, să-și identifice punctele forte și punctele slabe, precum și nevoile de dezvoltare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Managerul are responsabilitatea ca înainte de interviu să-și revadă obiectivele și criteriile de performanță ale subordonatului, să centralizeze documentația referitoare la realizările angajatului și să schițeze desfășurarea convorbirii. În baza informațiilor colectate despre performanțele de analizat se identifică punctele de reper ale comunicării și întrebările la care se așteaptă răspuns. Este utilă folosirea unui interviu structurat, în cazul în care se dorește obținerea unei baze de comparație între angajați. În schița de lucru a managerului, pentru pregătirea interviului se vor menționa următoarele aspecte:

- subiectele ce se vor atinge la începutul întâlnirii, pentru crearea unei atmosfere relaxante, nu vor fi legate de performanță (de exemplu: pasiuni comune, manifestări la care au participat ambele părți);
- întrebările care se vor pune persoanei evaluate în timpul interviului;
- posibilele consecințe ale interviului (propuneri de promovare, creșterea recompenselor).

- *Desfășurarea interviului*

Decizia privind locul și momentul interviului constituie un aspect extrem de important și trebuie să se țină cont de următoarele:

- Barierele sociale și ierarhice trebuie eliminate (de exemplu: prin desfășurarea interviului într-un loc neutru, nu în biroul de „șef”);
- Nu trebuie să existe sentimentul grabei, al presiunii timpului;
- Probabilitatea întreruperilor sau a perturbațiilor de orice natură trebuie să fie minimă;
- Trebuie asigurat sentimentul confidențialității discuțiilor.

Începutul interviului are, de asemenea, o importanță majoră, deoarece în acest timp se va contura climatul de comunicare. Scopurile începutului interviului sunt:

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

Climatul interviului este stabilit imediat ce interviuatorul intră în încăpere, mesajele nonverbale sunt primele care se transmit și influența lor este predominantă. Astfel se recomandă ca managerul să întâmpine angajatul cu un salut politicos, cu un zâmbet prietenos, cu o strângere călduroasă de mână. Climatul pozitiv poate fi generat prin solicitarea ca interviuatul să-și exprime părerea în legătură cu modul în care el înțelege rolul și scopul interviului. Acesta încurajează atitudinea participativă și de implicare a interviuatului în proces.

În timpul interviului, anumiți manageri iau notițe. Specialiștii recomandă ca, în cazul în care se hotărăște luarea notițelor, să se țină cont de următoarele reguli:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- în prealabil, se întreabă interviuatul dacă este deranjat în vreun fel de luarea notițelor, eventual i se explică necesitatea și rolul lor;
- în timpul comunicării, cel mai important este contactul privirilor, deci se recomandă atenție din partea intervievatorului, care nu trebuie să se lase absorbit de scris;
- se recomandă să se evite să se ia notițe imediat ce angajatul spune ceva, după care mai mult timp să nu se mai noteze nimic, deoarece acest lucru ar lăsa impresia că numai anumite lucruri sunt importante din ceea ce spune interviuatul și acest fapt ar putea declanșa interpretări eronate;
- se recomandă ca după finalizarea interviului, notițele să fie revizuite pentru a le completa și organiza.

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

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

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane diferențiază trei modalități de interviu:

1. Interviul structurat – are la bază o listă de întrebări pregătite din timp, ordonate într-o anumită secvență, care pe parcursul interviului se completează cu răspunsuri. Această modalitate asigură comparabilitate între informațiile obținute de la angajați pe parcursul interviurilor de evaluare a performanțelor. Însă această strategie de interviu nu prevede situațiile unice, particulare care pot să apară pe parcursul interviului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

2. *Interviul nestructurat* – în această modalitate de intervievare, deși obiectivele sunt clare și bine definite, întrebările nu sunt stabilite dinainte. Managerul are flexibilitatea de a elabora pe parcurs întrebările, în funcție de cum va evolua situația. În cazul intervievatorilor mai puțin experimentați, acest gen de interviu poate duce la pierderea obținerii unor informații sau la neclarificarea unor aspecte pe care inițial le-au avut în vedere.

3. *Interviul semistrukturat* – această modalitate de intervievare se desfășoară pe baza unui cadru de întrebări de bază care să asigure acoperirea tuturor obiectivelor interviului, dar succesiunea în care se vor pune întrebările se va decide în timpul interviului, în funcție de situațiile și reacțiile care apar pe parcurs. La întrebările de bază, pregătite de manager dinaintea interviului, se pot adăuga și alte întrebări care se impun pe parcursul interviului.

În evaluarea performanțelor se pot identifica diverse stiluri de intervievare, în funcție de obiectivele concrete urmărite și de caracteristicile subordonatului [11]. Între acestea, reținem:

- Stilul „Spune și convinge”;
- Stilul „Spune și ascultă”;
- Stilul „Rezolvarea problemei”.

Abordarea de tip „Spune și convinge”: managerul îi comunică subordonatului concluziile direct și onest, pentru a-i aduce la cunoștință care este calitatea muncii lui. Managerul se află în postura de „judecător” care încearcă să convingă, deține controlul asupra discuțiilor și vorbește cel mai mult. Managerul decide ce trebuie subordonatul să corecteze și încearcă să-l convingă că recomandările sale sunt cele mai corecte. Această abordare este compatibilă cu stilul autocratic de management. Acest stil, aplicat în situația nepotrivită și unei persoane nepregătite pentru a accepta acest stil, poate conduce la atitudine defensivă, poate periclita încrederea, comunicarea deschisă și schimbul de informații corecte și utile. Acest stil de interviu poate dăuna relației cu subordonatul, deoarece acesta va fi ostil când trebuie să accepte un punct de vedere despre el, diferit de cel propriu.

Abordarea de tip „Spune și ascultă”: managerul îi transmite angajatului opinia privind munca prestată, însă ascultă punctul de vedere al angajatului asupra propriei munci și îi încurajează propunerile de îmbunătățire a activității. Managerul nu trebuie să manifeste un acord sau un dezacord cu reacția subordonatului la feedback, ci doar să confirme că a recepționat punctul său de vedere. Acest stil de interviu poate conduce la o înțelegere și cunoaștere reciprocă mai bună, iar subordonatul va fi mai puțin defensiv. Există însă posibilitatea ca subordonatul să nu înțeleagă în mod clar unde se situează ca



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

performanță și ce trebuie să facă pentru a-și îmbunătăți performanța. Interviuul poate astfel să nu-și atingă scopul.

Abordarea de tip „Rezolvarea problemei”: managerul nu îi va comunica angajatului evaluarea făcută, deoarece acesta o va „descoperi” singur în urma discutării rezultatelor și impactului muncii sale asupra realizării obiectivelor grupului sau ale organizației. De asemenea, se analizează factorii care inhibă creșterea performanței, rezultatele, nu numai activitatea, eficacitatea muncii depuse, nu numai efortul depus. Managerul, în timpul interviului, îl va ajuta pe subordonat să exploreze soluții alternative la problemele identificate; îi va putea sugera unele soluții, dar sub formă de alternative posibile. Deoarece atitudinea defensivă este eliminată prin acest stil de interviu, angajatul va fi mai dispus să-și accepte aspectele negative și mai motivat să îndeplinească planul de îmbunătățire stabilit de el însuși. Managerul trebuie să stimuleze în același timp gândirea creativă a angajatului și nivelul de implicare. Acest tip de interviu este compatibil cu stilul participativ de management.

Practica din domeniul resurselor umane atestă faptul că în majoritatea organizațiilor angajații au la dispoziție, înaintea interviului, câte un formular de evaluare, pentru a se putea pregăti. Astfel, angajatul va ști la ce să se aștepte în timpul interviului, iar managerul în cadrul interviului va putea sonda percepția subalternului în legătură cu propria sa performanță. Formularele de evaluare pot fi:

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

În cadrul formularelor centrate asupra persoanei sunt evaluate atributele personale: calitatea de conducător, inițiativa, capacitatea de discernământ, capacitatea decizională, atitudinea față de clienți, autodisciplina. Formularul de evaluare centrat asupra persoanei implică dificultatea de a face aprecieri corecte, în totalitate, asupra calității unui angajat, din cauza posibilității reduse de cuantificare, a gradului redus de relevanță a criteriilor alese și a faptului că evaluarea făcută de manager este într-o oarecare măsură subiectivă. De aceea a apărut necesitatea de a se adopta un sistem de evaluare a performanțelor resurselor umane orientat pe rezultate, sistem care să stea la baza deciziilor de remunerare, promovare, dezvoltare a personalului. În cadrul formularelor centrate pe post, sunt evaluate sarcinile, responsabilitățile, obiectivele postului și sunt furnizate date obiective cuantificabile. Acest tip de formular conține: elementele postului unde se urmărește obținerea unor anumite rezultate (profitabilitatea, desfacerea, livrarea) și obiectivele stabilite pentru perioada de evaluare (creșterea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

raportului profit/vânzări). În practica din domeniul resurselor umane se observă faptul că în procesul de evaluare a performanțelor se utilizează formulare mixte, prin care să se aprecieze atât calitățile angajaților, cât și gradul de îndeplinire a obiectivelor postului.

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

Anumiți manageri s-ar putea să nu aibă pregătire specifică pentru conducerea unui interviu de evaluare, iar alții evită întâlnirea față în față cu subordonatul, deoarece nu sunt siguri pe ei sau sunt reticenți, ori chiar părtinitori, apelând la judecăți subiective, întemeiate pe părerea lor personală despre angajatul ce urmează a fi evaluat. De asemenea, apar probleme în cazul interviurilor de evaluare în următoarele situații:

- Scopurile și beneficiile nu sunt bine înțelese de niciuna dintre părți;
- Măsurile convenite nu sunt puse în aplicare;
- Procesul de evaluare a performanțelor este desfășurat în grabă și i se acordă puțină importanță;
- Relația dintre cel care evaluează și cel evaluat nu este bună, sau cei doi nu sunt de acord în privința feedback-ului comunicat, caz în care s-ar putea să fie necesară implicarea unei terțe persoane: fie un reprezentant al departamentului de resurse umane, fie un membru al echipei de conducere;
- Cel evaluat se consideră incapabil să discute chestiunile ridicate, din motive personale sau alte motive;
- Necompletarea integrală și corespunzătoare de către angajat a formularului de evaluare, baza pentru interviu.

5.5. Avantaje și dezavantaje asociate diferitelor categorii de evaluatori

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că în procesul evaluării performanțelor locul central îl ocupă persoana evaluatorului. Factorii care pot influența decizia de alegere a persoanei care trebuie să facă evaluarea performanțelor în cadrul unei organizații sunt: structura și cultura organizațională, natura și calitatea relațiilor dintre membrii organizației, nivelul de încredere dintre aceștia, sistemul de evaluare a performanțelor, obiectivele evaluării. Categoriile de evaluatori care pot efectua evaluarea performanțelor resurselor umane din cadrul unei organizații pot fi:

- a) Manageri sau șefi direcți;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

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

a) Evaluarea de către manageri sau de către șefii direcți

Evaluarea de către manageri sau de către șefii direcți are la bază raționamentul potrivit căruia managerul este persoana cea mai autorizată să evalueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților, deoarece cunoaște cel mai bine cerințele activității desfășurate de către angajații din subordine și este responsabil pentru performanțele subordonaților săi. Se recomandă ca evaluările realizate de către șefii direcți să fie aprobate de către managerul imediat superior și ca managerul să fie asistat, în procesul de evaluare a performanțelor de către un specialist în resurse umane, cel mai adesea, în practică, de către managerul de resurse umane. Dacă evaluarea se efectuează de către un grup de șefi ierarhici, crește posibilitatea ca aprecierea să fie mai completă, datorită unui volum mai mare de informații.

Avantajele acestei categorii de evaluatori pot fi:

- Șeful direct deține cele mai multe cunoștințe privind cerințele postului și performanțele așteptate;
- Șeful direct are cele mai multe informații despre cantitatea și calitatea muncii prestate de către persoana evaluată;
- Probabilitatea realizării unei evaluări a performanțelor corecte este cea mai mare;
- Evaluarea, venind de la o singură sursă, promovează simplitatea procesului de evaluare.

Dezavantajele potențiale sunt:

- Managerul sau șeful direct poate cunoaște mai puțin decât alții (colegii de muncă, clienții) calitatea performanței individului evaluat;
- Într-o organizație cu o structură matriceală, un alt superior sau șef de proiect ar putea avea informații mai relevante decât superiorul ierarhic;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- Managerul ar putea fi în mod deliberat sau inconștient influențat de natura relațiilor personale cu subordonatul, ceea ce ar ridica gradul de subiectivism al procesului de evaluare a performanțelor;
- Angajații pot fi sceptici în ceea ce privește corectitudinea procesului, dacă șeful direct este unica sursă de informații;
- Anumiți manageri sau șefi direcți pot considera că nu au capacitatea sau pregătirea necesară pentru a evalua performanțele subordonaților lor;
- Datorită rezultatelor evaluării performanțelor, în special al sancțiunilor, unii manageri nu admit ca deciziile lor să influențeze cariera angajaților.

Având în vedere avantajele sale potențiale, această modalitate de evaluare a performanțelor este cea mai răspândită și reprezintă baza sistemelor de evaluare din majoritatea organizațiilor.

b) Evaluarea de către cei egali sau colegi

Evaluarea de către colegi de pe posturi echivalente nu este foarte răspândită în practica managerială din domeniul resurselor umane, însă aceasta poate să fie implementată în sistemul de evaluare a performanțelor într-o formă combinată cu evaluarea de către șeful direct. Datorită avantajelor potențiale pe care le prezintă, această formă de evaluare are un potențial de dezvoltare și favorizează eficacitatea și acuratețea concluziilor finale.

Avantajele evaluării realizate de către egali sau colegii de pe posturi echivalente pot fi:

- Aduagă o perspectivă mai largă și echilibru în evaluarea angajaților deoarece, combinată cu evaluarea de către șefi direcți, poate oferi puncte de vedere uneori diferite;
- Permite o participare mai largă, ceea ce asigură un volum mai mare de informații furnizate de mai multe evaluări independente;
- Colegii celor evaluați pot emite o apreciere mai cuprinzătoare asupra performanței deoarece, datorită naturii activităților desfășurate, pot intra în interacțiune cu cei egali mai des decât alte categorii de evaluatori;
- Reduce probabilitatea existenței prejudecăților;
- Poate spori percepția privind corectitudinea evaluării;
- Poate indica punctele forte și punctele slabe ale muncii de echipă, care altfel ar fi putut fi omise;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- Evaluarea de către colegi poate aborda mai multe dimensiuni ale performanței și observațiile desprinse sunt mai stabile în timp.

Dezavantaje potențiale:

- Colegii competitivi pot sesiza un avantaj în subevaluarea unui coleg de muncă;
- Implicarea colegilor în evaluarea performanțelor poate determina deteriorarea relațiilor de muncă;
- Timpul afectat pentru strângerea și centralizarea datelor este mai mare;
- În timpul interviului de evaluare, managerul poate fi în incapacitate de a-și justifica aprecierile, a căror sursă nu a fost el însuși.

c) Evaluarea de către clienții interni sau externi

Clienții interni sau cei externi pot fi implicați în evaluarea performanțelor mai ales în contextul abordării TQM (Total Quality Management) în domeniul resurselor umane. TQM, ca filozofie a practicilor manageriale, pune accentul pe dependența firmei de oamenii cu care lucrează, de cei care îi asigură prestigiul bazat pe calitate [49]. Categoriile de evaluatori ce ar trebui implicate în proces, conform abordării TQM, sunt: angajații și egalii lor, șefii direcți și clienții. Clienții pot fi sursă de informații pentru sistemul de evaluare a performanțelor și în contextul aplicării metodei Feedback 360⁰.

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

- Abordare compatibilă cu filozofia TQM;
- Contribuie cu date ce vin de la o sursă ce ar putea fi cea mai importantă;
- Crește atenția acordată clienților și asigurării calității serviciilor;
- Poate spori onestitatea percepută de către persoana evaluată.

Dezavantajele sau limitele acestui tip de evaluare pot fi:

- Clienții pot fi reticenți în a furniza date în vederea utilizării acestora în procesul de evaluare a performanțelor;
- Clienții pot să nu dispună de calitatea de a face o evaluare obiectivă;
- Necesită o mai bună abilitate a managerului de a încorpora informațiile și de a le cumula cu cele primite de la alte categorii de evaluatori implicați;
- Necesită dezvoltarea unui proces separat de evaluare a performanțelor;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- Mărește cantitatea de documentație întocmită și complexitatea muncii administrative;
- Timpul afectat strângerii și centralizării datelor este mai mare.

d) Evaluarea de către subordonații direcți

Această modalitate de evaluare nu reprezintă, în general, o parte regulată a procesului de evaluare a performanțelor, fiind adecvată anumitor situații, cum ar fi evaluarea în universități sau în institute de cercetare. Informațiile furnizate de această categorie de evaluatori pot fi folosite pentru decizii privind dezvoltarea resurselor umane.

Avantajele potențiale asociate evaluărilor făcute de către subordonații direcți sunt:

- Aduagă informații dintr-o sursă adesea neglijată;
- Pot încuraja feedbackul ascendent și discuțiile mai eficiente;
- Pot dezvălui importante puncte forte și slabe ale managerului, care altfel ar rămâne neobservate;
- Permit îmbunătățirea performanțelor în muncă și a potențialului managerial;
- Determină managerii să acorde atenția cuvenită relațiilor cu subordonații;
- Face posibilă evidențierea situațiilor conflictuale dintre manageri și subordonați.

Limitele utilizării informațiilor provenite de la subordonații direcți, în procesul de evaluare a performanțelor, sunt:

- Teama de represalii din partea șefului direct căruia i s-a făcut o evaluare nefavorabilă;
- Necesită o mai mare abilitate a superiorului de a centraliza datele;
- Timpul alocat centralizării datelor este mai mare;
- Subordonații pot fi reticenți în evaluarea superiorului, datorită consecințelor nefavorabile posibile;
- Pentru a câștiga bunăvoința angajaților, unii manageri își diminuează preocuparea și exigența față de performanțele subordonaților;
- Anumiți manageri, în urma procesului de evaluare a performanțelor de către subordonați, pot să își simtă afectată autoritatea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Datorită dezavantajelor potențiale prezentate, se recomandă ca această modalitate de evaluare a performanțelor resurselor umane să fie aplicată după o pregătire prealabilă, respectând următoarele condiții:

- Asigurarea anonimatului răspunsurilor subordonaților;
- Managerul evaluat să aibă în subordine un număr suficient de angajați pentru a facilita anonimatul necesar;
- Concentrarea evaluării asupra acelor aspecte ale performanței manageriale pe care subordonații le cunosc și le pot aprecia cel mai bine;
- Asigurarea sau crearea unui grad suficient de încredere între manageri sau șefii ierarhici și subordonați pentru a avea sprijinul necesar în procesul de evaluarea performanțelor.

e) Autoevaluarea

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

Avantajele autoevaluării pot fi:

- Aplicarea acestei modalități de evaluare obligă angajatul să reflecteze mai mult asupra conținutului sarcinilor și responsabilităților, asupra obiectivelor postului și asupra performanțelor obținute;
- Angajatul va avea sentimentul de satisfacție în muncă, dacă performanța sa actuală este egală sau o depășește pe cea anterioară;
- Este posibil ca deținătorul postului să fie cea mai bună sursă de informații privind calitatea performanțelor muncii sale. Presupunând că recunoașterea adevărului și corectitudinea nu sunt sancționate de către manager, individul va furniza date precise despre calitatea performanțelor sale;
- Diminuează atitudinea pasivă a angajaților în raport cu procesul de evaluare a performanțelor;
- Punctele în care evaluatorul și evaluatul nu sunt de acord vor fi bine evidențiate și discutate;
- Oferă garanția că indivizii sunt pregătiți să discute despre performanțele lor;
- Întocmirea autoevaluării poate constitui o premisă pentru introspecții valoroase asupra performanțelor personale.

Dezavantaje potențiale ale autoevaluării:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- Crește gradul de subiectivism în evaluare prin acordarea de calificative nejustificate, din cauza folosirii propriului sistem de valori;
- Angajații se pot teme pentru salariile lor;
- Indivizii ar putea în mod deliberat sau neintenționat să se subevalueze pentru a evita divergențele cu superiorii (eroarea de indulgență);
- Indivizii pot, deliberat sau neintenționat, să se supraevalueze pentru a-l influența pe superior;
- În cazul în care angajații se supraevaluează, ar putea considera că evaluarea superiorului este rezultatul ideilor preconcepute;
- Dacă indivizilor li se cere să depună autoevaluarea anterior întâlnirii cu managerul, s-ar putea să aibă sentimentul că aceasta îl va influența pe șef în evaluarea pe care o va realiza.

f) Evaluarea de către evaluatori externi

Evaluarea poate fi efectuată și de alte persoane din afara organizației, caz în care experții sunt chemați să analizeze munca Directorului general sau să evalueze potențialul unei persoane. Această modalitate de evaluare prezintă anumite avantaje și dezavantaje potențiale, datorită particularităților sale:

Avantajele evaluării de către evaluatori externi:

- Prezintă un grad ridicat de obiectivitate;
- Lipsa oricărei dependențe ierarhice face ca evaluările să fie cât mai corecte, iar soluțiile propuse să fie de esență;
- Evaluările sunt utile atunci când se dorește confidențialitatea acestora (de exemplu: observarea calității serviciilor);
- Se folosește acolo unde scopul este evaluarea potențialului și mai puțin a rezultatelor.

Dezavantaje:

- Riscul ca evaluatorii externi să nu cunoască și, în consecință, să nu identifice aspectele relevante ale activității organizației;
- Se potrivește mai bine cu stilul de management autoritar;
- Evaluările necesită mai mult timp și sunt mai costisitoare;
- Observatorii externi au mai puține informații despre performanțele de evaluat;
- Dacă persoana evaluată știe că este observată, va munci mai bine numai în perioada respectivă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Capitolul 6

Managementul carierei

6.1. Ce este cariera și de ce o gestionăm?

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, precum și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului.

Pentru a înțelege ce înseamnă o carieră, sunt necesare trei elemente:

- ◆ cariera înseamnă mișcare în timp de-a lungul unui drum care are două laturi:
 - o latură este succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie sau cariera externă;
 - cealaltă latură este interpretarea individuală, subiectivă a unor experiențe profesionale sau cariera internă;
- ◆ cariera este interacțiunea dintre factorii organizaționali și cei individuali. Reacția oamenilor la un post depinde de concordanța între conceptul ocupațional despre sine (combinația de nevoi, aptitudini, preferințe) și tipul de constrângeri, ocazii și solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizații;
- ◆ cariera oferă o identitate ocupațională. În societatea modernă, munca oamenilor este adesea elementul-cheie.

Carierele se fac în cadrul organizațiilor. Ele oferă o cale de canalizare a oamenilor către domenii de care au nevoie pentru a-și îndeplini funcțiunile. Luată împreună, carierele individuale de succes ajută la crearea organizațiilor de succes și modelează perspectivele economice ale națiunilor.

În ultimii ani însă, organizațiile s-au schimbat, ceea ce a produs modificări și sub raportul carierei. Astfel:

- în prezent, structurile sunt mai plate și există mai puține oportunități de promovare;
- siguranța postului este de domeniul trecutului. Singura formă reală este să fii angajabil, adică să deții cunoștințe, să ai abilitățile și reputația profesională cerută la un moment dat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

6.2. Diferențe individuale în orientarea carierei

Oamenii nu sunt toți la fel. Fiecare are abilități, valori, obiective și activități preferate. Totuși, ei au și multe lucruri în comun. Orientarea în carieră este un tipar destul de stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale preferate și judecățile emise sunt reflectate în fig. 6.1.

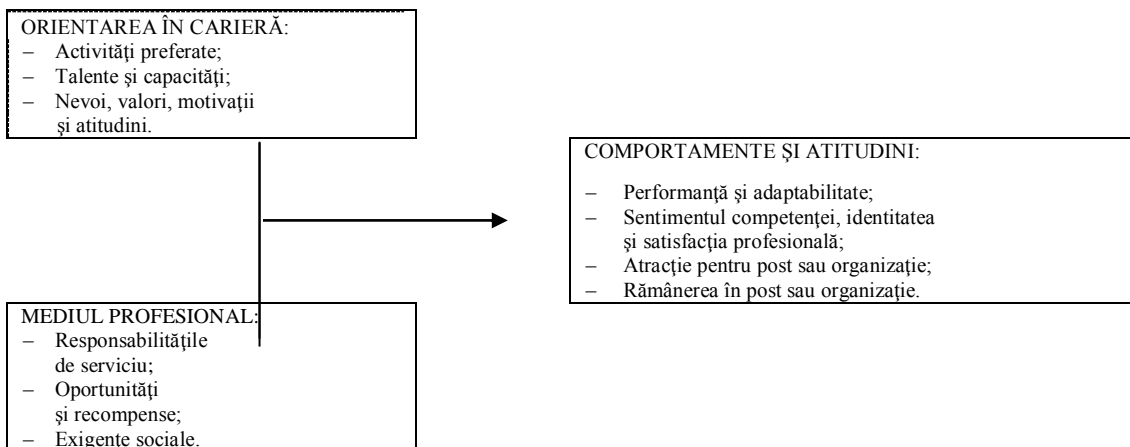


Fig. 6.1. Orientarea în carieră și consecințele sociale

În legătură cu orientările și evoluțiile de carieră au fost formulate mai multe teorii [40]:

1. *Teoria lui Holland* – potrivit căreia identificăm șase tipuri de carieră poziționate pe vârfurile unui hexagon astfel (fig. 6.2):

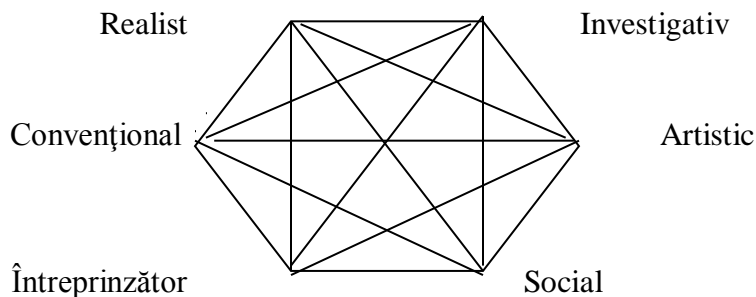


Fig. 6.2. Tipurile de carieră după Holland



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

1.a. Convențional: Persoanele plasate aici preferă activități ordonate, supuse regulilor, care în general cuprind organizarea informației scrise sau numerice, analiza rezultatelor cu un set de proceduri neambigue. Acești indivizi sunt de obicei conformiști, ordonați, eficienți și practici. Descrieri mai puțin flatante menționează lipsa imaginației, inhibiția și inflexibilitatea.

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

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

1.d. Social: Tipul social este opus celui realist. Cei cu orientare socială preferă activitățile care implică informarea, ajutorarea și dezvoltarea altora și le displac mediile profesionale bine ordonate și sistematizate. Persoanele sociale sunt pline de tact, prietenoase, înțeleghătoare și amabile. Descrieri mai puțin aprobative (făcute cel mai adesea de tipul opus de orientare, cel realist) acuză dominarea și manipularea.

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

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

Pot fi toți oamenii încadrați în aceste șase tipuri de carieră?

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

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

Ancorele carierei apar și se dezvoltă în urma unor încercări succesive, a unor experiențe profesionale ale unei persoane. Ele țin individul centrat pe anumite tipuri de activități.

Cercetările lui Edgar Schein evidențiază cinci tipuri de ancore:

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

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

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

2.c. *Siguranța*. Pentru acești oameni, un factor-cheie al carierei este stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului. Un bun aranjament de participare la beneficii și la fondul de pensii, stabilitatea contractului de muncă, ca și claritatea în posibilitățile de a avansa sunt deosebit de atractive pentru persoanele cu această ancoră. Ocaziile de a folosi anumite abilități tehnice sau perspective de avansare sunt importante, dacă duc la stabilitate și siguranță pe termen lung.

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

2.e. *Creativitatea*. Persoanele ancorate în creativitate se disting mai ales printr-o dorință intensă de a crea ceva care să fie realizarea lor exclusivă. A inventa ceva (un



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

produs, un proces etc.) este o măsură a meritelor și cheia sentimentului lor de competență.

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

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

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

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

6.3. Cariera și stadiile vieții adulte [40]

Cercetătorii au evidențiat că, deși nu există doi oameni care să traverseze o carieră în același fel, se pot identifica anumite tipare valabile pentru foarte mulți indivizi, tipare care sunt strâns legate de stadiile vieții adulte (fig. 6.3.).

Intervalul de vârstă (ani)	Stadiul și caracteristicile sale
17-22	<i>Tranziția la stadiul timpuriu de adult.</i> Individul părăsește adolescența, face un pas preliminar în lumea adulților, examinând diferite opțiuni legate de stilul de viață și slăbește dependența de părinți.
22-28	<i>Intrarea în era adultă.</i> Individul selectează și testează un set de opțiuni legate de rolurile și stilurile de viață.
28-33	<i>Tranziția de la 30 de ani.</i> Individul reanalizează opțiunile precedente, adesea cu un sentiment de grabă în a-și organiza viața și a face opțiunile importante înainte de a fi prea târziu; aceasta poate fi o tranziție lină sau o criză dureroasă.
33-40	<i>Fixarea.</i> Individul se concentrează pe o agendă specifică de obiective și avansează, în termeni ocupaționali sau neocupaționali, spre un statut mai înalt.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

40-45	<i>Tranziția de la mijlocul vieții.</i> Individul reevaluează opțiunile din trecut asupra stilului de viață și începe să elimine elementele negative și să testeze noi opțiuni. Schimbări radicale în elemente majore de viață (căsătorie, ocupație) pot fi rezultatul deziluziilor majore din propria viață, numite „criza de la mijlocul vieții”.
45-60	<i>Era adultă medie.</i> Individul duce la îndeplinire schimbările din stilul de viață rezultate în urma tranziției. Adesea, oamenii „schimbă viteza” și dedică mai mult timp activităților nonprofesionale, recreative.
60+	<i>Tranziția adultă târzie și era adultă târzie.</i> Unele dovezi ale continuării modelului de reevaluare a alegerilor anterioare și de încorporare de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat. Au fost făcute puține cercetări asupra calităților specifice ale acestor schimbări.

Fig. 6.3. Stadiile vieții adulte

Cariera este strâns legată de stadiile vieții adulte. În funcție de stadiile vieții adulte, dar mai ales, în funcție de tiparele generale ale evoluției profesionale, distingem patru stadii ale carierei (fig. 6.4):

Intervalul aproximativ de vârstă (ani)	Stadiul carierei și caracteristicile sale
16-22	<i>Explorarea.</i> Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră.
22-32	<i>Fixarea.</i> Individul devine un contribuitor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale.
32-55	<i>Avansarea și menținerea.</i> Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră prin prisma progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolurilor profesional și nonprofesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și că puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor.
55- pensionare	<i>Cariera târzie.</i> De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poate continua și în acest stadiu.

Fig. 6.4. Stadiile carierei în raport de stadiile vieții adulte

1) *Explorarea.* Acest stadiu este un timp al descoperirii și opțiunii. Oamenii trec de adolescență, având multe idei despre ce ar dori să facă și despre ce este posibil să facă sub raportul ocupațiilor profesionale. Îndreptându-se către lumea adultă, ei trebuie să se îndepărteze de viziunile nerealiste și să dezvolte un stil de viață care să se potrivească elementelor cheie din identitatea lor. Opțiunile individului în această etapă nu se referă



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

exclusiv la stabilirea identității profesionale, dar, deseori, această opțiune este elementul major al acestui stadiu.

Primul loc de muncă, după terminarea liceului sau facultății, are o influență puternică asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește, dacă subiectul face față următoarelor trei misiuni speciale:

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

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

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

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

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

4) *Finalul carierei*. Pentru câțiva, finalul carierei este timpul unei creșteri în statut și influență în cadrul organizației; pentru cei mai mulți, este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut. Apar semne de îmbătrânire și probleme de sănătate. Gândul la pensie și la diminuarea veniturilor poate fi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

o sursă de anxietate, de diminuare a eforturilor profesionale. Unii pot însă continua, în tot acest timp, să-și exercite activitatea de mentor începută anterior.

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

În dezvoltarea unei cariere elastice se recomandă respectarea următoarelor *reguli*:

- *Cunoaște-te pe tine însuși*, căutând răspunsuri la întrebări de tipul: Care este identitatea ocupațională și orientarea în carieră? Care sunt propriile puncte tari/slabe? Cum pot eu adăuga valoare companiei mele? etc.

- *Cunoaște-ți mediul profesional*, pentru a anticipa oportunitățile și a evita catastrofele.

- *Îngrijește-ți reputația profesională*, facilitând accesul celorlalți, în special al decidenților puternici din companie sau din afara ei, la realizările și abilitățile care te individualizează.

- *Rămâi mobil și mereu în evoluție* dezvoltându-ți abilitățile căutate, instruindu-te frecvent de-a lungul vieții profesionale.

- *Fii atât specialist, cât și generalist*, creează-ți un portofoliu de abilități ale carierei. Investirea într-un singur domeniu te poate face inflexibil și vulnerabil.

- *Caută posibilități, caută posturi* care permit evidențierea clară a competenței personale. Capacitatea de a preciza convingător modul în care munca proprie adaugă valoare și satisface diverși beneficiari din interior sau din exterior ajută în negocierile cu șeful ierarhic.

- *Pregătește un plan de rezervă* și fii gata să reacționezi, dacă într-un context oarecare, postul tău devine ne-necesar.

- *Menține-te în formă financiară și psihică*, în ciuda elementelor de stres care intervin în momentele dificile ale carierei.

Poate organizația facilita o carieră elastică?

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

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

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



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

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

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

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

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

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

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

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

Prin conținutul său, *bilanțul profesional* constituie în realitate un instrument al conducerii carierei fiecărui salariat. Stabilizarea unui bilanț individual este fundamentul pentru toate deciziile de orientare profesională a unui angajat.

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

Salariații își pot dezvolta cariera fie în același domeniu de activitate (fig. 6.5.a), fie în domenii diferite (fig. 6.5.b). Tendința generală este ca, de la un anumit nivel ierarhic, dezvoltarea carierei angajaților să includă schimbarea domeniului de activitate, prin utilizarea „pasarelelor” (trecerea dintr-un domeniu în altul), deoarece asigură o motivare superioară din punct de vedere profesional a salariaților. Un astfel de traseu de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

carieră prezintă o serie de avantaje și din punctul de vedere al organizației, având în vedere experiența profesională multisectorială a lucrătorului.

În fig. 6.5 au fost considerate trei nivele ierarhice (N_1 , N_2 , N_3), două domenii de activitate în care există posturi notate diferit: într-un domeniu sunt șase posturi (P_1 - P_6), iar în alt domeniu sunt 10 posturi (F_1 - F_{10}).

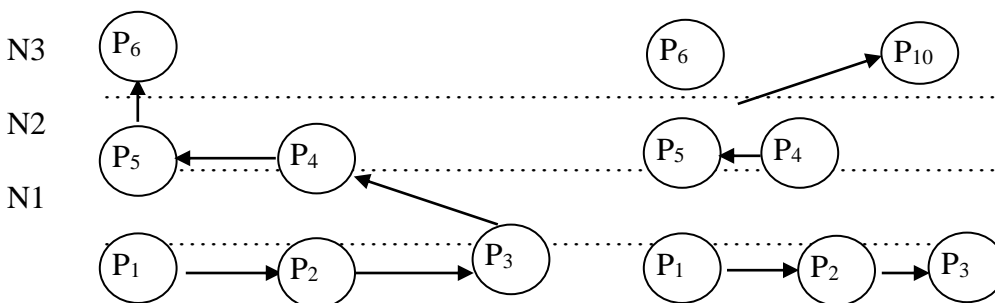


Fig. 6.5. Evoluția profesională a unui salariat în același domeniu (a) sau în domenii diferite (b)

În cazul stabilirii unui traseu de evoluție profesională în același domeniu, salariatul trebuie să treacă prin posturile respective în succesiunea dată, iar promovarea pe un nivel ierarhic superior este condiționată de ocuparea celui mai „înalt” post de pe nivelul anterior – de exemplu, pentru ca un salariat să promoveze de pe nivelul N_1 pe nivelul N_2 , el trebuie să treacă de pe postul P_3 pe postul P_4 . În cazul promovării de la un nivel ierarhic la altul, dar prin schimbarea domeniului, este necesar ca salariatul să ajungă la un anumit post în domeniul anterior (de exemplu, în varianta b, salariatul trebuie să ocupe postul P_5) pentru a fi posibilă mutarea pe un post din alt domeniu de activitate (de exemplu, de la P_5 la P_{10}).

La nivelul diferitelor organizații, promovarea poate avea două forme:

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

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

- 1) analiza evoluției profesionale anterioare a salariatului;
- 2) analiza aspirațiilor, motivațiilor și potențialului salariatului;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- 3) alegerea unui domeniu profesional și orientarea în această direcție a salariatului;
- 4) stabilirea mijloacelor pentru adaptarea salariatului la specificul postului;
- 5) elaborarea strategiei de promovare și a planului de acțiune.

În același timp salariatul, care urmărește realizarea unei cariere în interiorul organizației, trebuie să-și găsească răspunsurile la o serie de **întrebări** specifice fiecăreia dintre cele cinci etape, astfel:

- în cadrul *primei* etape:
 - ce am făcut până în prezent?
 - care sunt posturile pe care le-am ocupat până acum?
 - care sunt beneficiile, din punct de vedere profesional, pe care le-am obținut în cadrul organizației?
 - care este contribuția mea în cadrul organizației?
- în cea de *a doua* etapă, principalele întrebări sunt:
 - care este raportul dintre viața mea profesională, personală și de familie?
 - ce vreau să fac?
 - care sunt restricțiile și limitele mele?
- în cadrul celei de *a treia* etapă, întrebări privind:
 - care este cea mai bună variantă pe care o pot alege dintre toate opțiunile de care dispun?
 - care sunt domeniile de activitate de interes major?
 - ce informații îmi sunt necesare și unde le găsesc?
- în cea de *a patra* etapă:
 - care sunt oportunitățile și amenințările cu care mă confrunt, ținând seama de ce vreau să fac?
 - ce mijloace de pregătire profesională am în vedere?
- în cadrul celei de *a cincea* etapă:
 - care sunt mijloacele concrete de acțiune pe care le pot folosi pentru a promova?
 - care sunt termenii finale și intermediare pe care mi le stabilesc?
 - care sunt etapele pe care trebuie să le parcurg pentru a-mi atinge obiectivele de carieră?
 - care sunt posibilitățile de promovare și dezvoltare existente în interiorul sau în exteriorul organizației?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „**Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor**”

Domeniul major de intervenție 2.1 „**Promovarea culturii antreprenoriale**”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

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

- un nivel minim de aptitudini sub care toți candidații trebuie eliminați (de exemplu, acuitatea vizuală cerută la un anumit loc de muncă);
- un nivel maxim de aptitudini (de exemplu, nivelul de studii), deoarece sunt cazuri în care candidații cu o calificare superioară celei solicitate la nivelul postului nu vor fi avuți în vedere din cauza posibilităților de subutilizare a potențialului de care dispun.

Având în vedere caracteristicile și limitele stabilite, poate fi reprezentat grafic profilul candidatului, în vederea promovării acestuia pe postul respectiv. Astfel, candidații care nu se încadrează în respectivul profil sunt eliminați.

Probleme deosebite apar atunci când sunt mai mulți candidați ce solicită promovarea, iar profilele lor profesionale și psihologice sunt apropiate, grupându-se într-o anumită zonă cuprinsă în unele cazuri, între limitele minime și maxime ale postului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Capitolul 7

Managementul echipei

7.1. Echipele și rolul lor în organizațiile moderne

Managerul și munca lui în cadrul organizațiilor constituie subiect de dezbatere și uneori de controversă, atât în plan teoretic, cât și în practică. Toți cei implicați în procesul managerial își deplasează atenția asupra potențialului uman și propun soluții noi, care iau în calcul aspecte ignorate sau parțial cunoscute în prezent. Una după alta, organizațiile economice își modifică structurile, abandonează ierarhiile rigide, caută soluții organizatorice care valorifică creativitatea și talentul membrilor lor, folosesc tot mai des, lucrul în echipă.

Constituirea echipelor în cadrul organizațiilor pornește, în multe cazuri, de la nevoile tot mai complexe de competență pe care le solicită mediul economic actual, dar și de la o veche nevoie umană, evidențiată ca important factor motivațional, cu mulți ani în urmă de către Maslow, aceea de apartenență la grup.

Conceptele de grup și echipă nu sunt sinonime. Scopul pentru care sunt constituite, structura lor și modul de funcționare ne permit să apreciem că, în timp ce toate echipele pot fi privite ca grupuri, nu toate grupurile sunt echipe. Un grup poate fi considerat echipă numai dacă membrii săi se ajută între ei, pentru a îndeplini obiectivele organizației.

Așadar, o echipă este un grup al cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv (unor obiective) al(e) organizației.

În mediul de afaceri de astăzi, echipele apar ca o cerință pentru obținerea succesului, iar managerii încearcă în mod constant să transforme grupurile în echipe.

De ce sunt importante echipele?

Managerii preferă să folosească echipe pentru că:

- ele sunt cele mai indicate pentru a rezolva probleme complexe care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- ele reprezintă un excelent mediu de învățare;
- ele sunt mult mai orientate către obiective decât organizația, în ansamblul său, și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

- ele valorifică mai bine resursele fiecărui membru;
- ele sunt mai flexibile decât grupurile organizaționale pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;
- ele cultivă loialitatea și funcționează pe principiul „toți pentru unul și unul pentru toți”;
- ele favorizează delegarea de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.

7.2. Tipuri de echipe

În organizații, echipele îmbracă diferite forme:

a. Echipe speciale, constituite pentru rezolvarea problemelor. Managementul se confruntă zilnic cu numeroase probleme: sisteme de producție care nu realizează o calitate corespunzătoare, costuri supradimensionate, salariați apatici și neimplicați. Pentru rezolvarea lor, s-au căutat, de-a lungul timpului, diferite soluții. Începând din anii '80, au început să apară în organizații aceste echipe speciale, constituite din 5-12 membri, cu rolul:

- de a analiza o anumită stare de lucruri;
- de a elimina o problemă;
- de a eficientiza un domeniu de activitate;
- de a îmbunătăți mediul general de muncă.

Atunci când se ajunge la consens, membrii echipei propun managementului soluțiile posibile pentru situația analizată. Managementul are mai multe posibilități:

- implementarea întocmai a recomandărilor;
- modificarea și implementarea recomandărilor;
- solicitarea unor informații suplimentare pentru evaluarea recomandărilor.

Acest tip de echipă nu funcționează întotdeauna ușor. Mulți dintre membrii ei participă la proiectul în cauză doar pentru că sunt nevoiți să o facă și se implică parțial. Adesea, ei consideră că integrarea într-o astfel de echipă îi împiedică să-și rezolve propriile sarcini din cadrul departamentului în care lucrează și sunt nemulțumiți.

După rezolvarea problemei, echipa este, în general, desființată.

b. Echipe autoconduse. În numeroase cazuri, managementul are nevoie să se degrezeze de activități specifice unui context de muncă tradițional și să se ocupe mai atent de observarea mediului și poziționarea strategică a organizației lui. Acest lucru este posibil



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

atunci când lucrează cu echipe autoconduse (apărute pentru prima oară în 1990). Aceste echipe sunt alcătuite din 5-15 persoane creative, calificate, cu o pregătire interfuncțională, care interacționează și care dispun de responsabilitatea și autoritatea de a îndeplini o serie de activități specifice. Ele își planifică, organizează și controlează activitatea în condițiile unor îndrumări și intervenții minime din partea managementului. Echipele autoconduse sunt tot mai numeroase: pe de o parte, ele sunt solicitate de mediul de afaceri de astăzi, iar pe de altă parte, ele sunt agreate de salariați, care își doresc o libertate mai mare la locul de muncă. În plus, rapiditatea schimbărilor care au loc face necesară adaptarea permanentă a lucrătorilor.

Pentru a asigura succesul unei echipe autoconduse, managerul trebuie să selecteze atent și să-i pregătească în mod corespunzător pe membrii acesteia.

c. Echipe interfuncționale. Acestea sunt echipe de lucru alcătuite din lucrători aparținând unor domenii funcționale ale organizației (marketing, finanțe, resurse umane, producție), care se focalizează asupra unui obiectiv specific. Venind din compartimente diferite, membrii unei astfel de echipe dispun de cunoștințe necesare pentru a-și îndeplini sarcinile ce le revin și pot colabora eficient cu departamentele lor. În categoria echipelor interfuncționale întâlnim: echipe înființate pentru a alege și implementa noi tehnologii; echipe constituite pentru a îmbunătăți eficiența marketingului; echipe constituite pentru a controla costurile de producție etc.

În practică, cele trei tipuri de echipe se pot adesea combina: o echipă specială constituită pentru rezolvarea unei probleme poate fi în același timp o echipă autocondusă și interfuncțională. Înainte de a înființa o echipă, managerii trebuie să studieze cu atenție situația concretă din organizație și să înființeze acel tip de echipă care corespunde cel mai bine nevoilor existente.

7.3. Etapele evoluției echipelor

Atunci când lucrează cu echipe, managerii trebuie să știe că acestea parcurg mai multe etape înainte de a fi eficiente:

a. Constituirea. Pe parcursul acestei prime etape membrii echipei se orientează, se familiarizează unii cu alții. Ei cunosc acum problemele cu care se vor confrunta, exigențele la care trebuie să răspundă, tipul de autoritate manifestat în echipă, persoana care dispune de autoritate, caracteristicile echipei.

Etapa de constituire a echipei se caracterizează, de regulă, prin incertitudine și stres. Știind că membrii echipei se străduiesc să se adapteze atât la noua lor situație de lucru, cât și unii cu alții, managerii trebuie să fie toleranți față de discuțiile informale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

lungi în care se explorează elementele specifice ale echipei și să nu le privească ca pe o pierdere de timp.

b. Furtuna. După ce se constituie, echipele intră în această fază caracterizată prin conflicte și neînțelegeri legate de clarificarea rolurilor individuale ale membrilor lor. Se contestă în permanență modul de funcționare și, echipei pare să-i lipsească unitatea. Pentru a ajuta echipa să treacă de etapa de furtună, managerii trebuie să-i încurajeze pe membrii acesteia să se simtă liberi, să critice orice problemă care privește echipa și să-și prezinte punctele lor de vedere, complet și corect. Mai mult decât atât, managerii trebuie să favorizeze armonizarea punctelor de vedere ale membrilor echipei astfel încât să fie posibilă atingerea obiectivului (obiectivelor).

c. Normalizarea. În această etapă, membrii echipei ajung să-și înțeleagă și să-și accepte rolurile, să respecte regulile și să adopte comportamente adecvate lucrului în echipă. Acum se rezolvă conflictele apărute în faza anterioară.

Normele, valorile și comportamentele stabilite în cadrul echipei în această etapă se transferă în organizație și pot fi decisive pentru succesul acesteia. La nivelul echipei, realizările obținute în această etapă pot favoriza productivitatea sa viitoare.

d. Suspendarea. Această etapă marchează încheierea misiunii echipei și pregătește desființarea sa. Suspendarea apare numai în cazul echipelor create pentru o perioadă limitată de timp. Pe parcursul etapei de suspendare, membrii echipei se simt, în general, dezamăgiți că echipa se destramă, întrucât acest lucru înseamnă pierderea unor relații pe plan personal și/sau a unor situații plăcute de muncă.

Managerii trebuie să cunoască starea de spirit a membrilor fostelor echipe și să facă eforturi pentru a-i integra în noi echipe sau activități care să fie la fel de stimulative și atractive.

Nu toate echipele din cadrul organizațiilor trec, în mod obligatoriu, prin aceste etape de evoluție. Cunoașterea acestui ciclu permite însă managerilor:

- să obțină informații utile despre modul în care funcționează echipele;
- să-și adapteze acțiunea în raport cu caracteristicile echipelor noi sau ale celor mature;
- să accelereze procesul de maturizare a echipelor pentru a beneficia de productivitatea lor maximă.

Pentru ca echipele să funcționeze și să aibă succes în cadrul organizațiilor, managerii lor trebuie să se preocupe de respectarea unor *cerințe de bază*:

1) *Interacțiunea pozitivă.* O bună colaborare între membrii echipei facilitează obținerea unor rezultate dorite și oferă satisfacții tuturor celor implicați. Bineînțeles că



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

există loc și pentru individualiști în echipă, dar sentimentul satisfacției crește în cazul în care apare cooperarea.

2) *Prezența efectivă.* O echipă funcționează bine dacă membrii ei au contact direct unii cu alții. Există însă tot mai multe situații în care aceștia se află la distanță de sute de kilometri sau chiar pe continente diferite (echipa virtuală).

3) *Învățarea în echipă.* Membrii echipei învață de la ceilalți și le transmit propriile lor cunoștințe.

4) *Dezvoltarea unor aptitudini* care fac echipa să funcționeze normal (comunicare, colaborare...).

Managerii consideră eficiente acele echipe care își îndeplinesc obiectivele, vin cu idei noi și se adaptează la schimbare atunci când este necesar.

Preocupați de creșterea eficienței echipelor pe care le coordonează, managerii desfășoară mai multe tipuri de acțiuni:

a. *Acțiuni legate de oameni.* În acest sens, managerii acționează astfel încât munca echipei să fie plină de satisfacții; favorizează dezvoltarea încrederii reciproce între membri, între echipă și management; favorizează o bună comunicare în interiorul echipei și între management și echipă; minimizează conflictele nerezolvate și luptele de putere din cadrul echipei; minimizează amenințările îndreptate împotriva echipei sau manifestate în interiorul ei; favorizează percepția că locurile de muncă ale membrilor echipei sunt sigure.

b. *Acțiuni legate de organizare.* În această direcție, managerii constituie structuri stabile care să ofere membrilor echipei sentimentul de siguranță; se implică în evenimente legate de echipă; manifestă interes față de progresul și funcționarea echipei; recunosc și recompensează realizările echipelor.

c. *Acțiuni legate de sarcini.* În acest domeniu, managerii se ocupă de stabilirea unor obiective, direcții, planuri și proiecte clare pentru echipă; oferă îndrumare și asistență tehnică adecvată echipei; selectează personal experimentat și calificat care să facă parte din echipă și acordă autonomia necesară îndeplinirii sarcinii; încurajează învățatul în echipă. În multe organizații, învățarea în echipă pare să aibă efecte evidente în raport cu formulele clasice, și aceasta pentru că, în cele mai multe cazuri, ea pune preț pe dialog – pentru a identifica punctele de vedere ale celorlalți; pe argumentare – pentru apărarea opiniilor și pentru a ajunge la o concluzie; pe evaluare – pentru a aprecia progresul echipei și pe creativitate – pentru a favoriza apariția de idei noi.

Probabil că elementul cel mai important al unei echipe eficiente este încrederea. Încrederea reprezintă credința în seriozitatea, capacitatea și integritatea celuilalt semen.

Nu putem vorbi despre echipe eficiente dacă membrii acestora nu au încredere unul în altul, în liderii lor, în managementul organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

Statisticile evidențiază, tot mai des, o tendință de reducere a încrederii colaboratorilor față de manageri.

Pentru a înlătura această tendință și pentru a dezvolta încrederea în interiorul echipelor, *managerii trebuie să respecte câteva reguli de bază:*

1) *să comunice des cu membrii echipei.* Informarea membrilor organizației în legătură cu noutățile din organizație, explicarea motivelor pentru care au fost luate anumite decizii, împărtășirea informațiilor despre acțiunile organizației constituie cerințe fundamentale pe care managerii trebuie să le respecte atunci când comunică cu membrii echipei;

2) *să manifeste respect pentru membrii echipei.* Managerii trebuie să demonstreze membrilor echipei că sunt foarte apreciați. Ei își demonstrează respectul față de echipă prin delegarea de sarcini, prin ascultarea atentă a feedback-ului care vine din partea echipei, prin întreprinderea unor acțiuni adecvate pe baza acestui feedback;

3) *să fie corecți față de echipă.* Membrii echipei trebuie să primească acele recompense pe care le merită. Pentru aceasta, managerii trebuie să evalueze în mod corect performanțele și să aloce în mod echitabil recompensele. Favoritismele determină neîncredere și resentimente;

4) *să fie consecvenți în acțiunile lor.* Membrii echipei trebuie, de regulă, să previzioneze deciziile, comportamentele, reacțiile managerilor. În plus, managerii trebuie să-și îndeplinească angajamentele pe care le-au luat în fața membrilor echipei. În caz contrar, ei nu se pot bucura de încredere în rândul echipei;

5) *să demonstreze competență.* Membrii echipei manifestă încredere în managerii pe care îi percep ca fiind competenți, capabili să diagnosticheze problemele din organizație și să ofere soluții viabile.

7.4. Roluri individuale în echipă

Dacă observăm atent echipele, constatăm că membrii lor au roluri bine stabilite [72], [83]. Pe această observație se bazează și strădania managerilor de a identifica și atribui fiecărui membru, rolul potrivit.

Se afirmă adesea, în mod justificat, că: „Nicio persoană nu este perfectă, dar că, o echipă poate fi!”

Ani de-a rândul, cercetarea managementului de succes a privit aproape în exclusivitate individul. Organizațiile au fost preocupate de calificarea, experiența,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POS DRU/92/2.1/S/61095**

realizările indivizilor. Fiecare dintre noi știe, de fapt, că omul ideal pentru o anumită slujbă nu poate fi găsit pentru că nu există.

Dacă ne gândim la un bun manager, vom întocmi o listă interminabilă de calități. Poate un singur om să le întrunească?

Astfel, un bun manager trebuie să fie foarte inteligent, dar nu prea șiret; să fie puternic, dar și sensibil la sentimentele colaboratorilor săi; să fie dinamic, dar și răbdător; să știe să comunice; dar să fie și un bun ascultător; să fie hotărât; dar și capabil să reflecteze; să cumpănească lucrurile înainte de a lua decizii.

Dificil de găsit acest model perfect al caracteristicilor incompatibile reciproc! Și dacă totuși găsești această comoară de manager, ce vei face atunci când el va avea un accident, se va hotărî să trăiască într-o altă țară sau va dori să lucreze la concurentul tău?

Există soluția echipelor. Acestea pot reuni mult mai des calitățile de care avem nevoie. În plus, este puțin probabil ca toate persoanele din echipă să dorească să plece sau să se accidenteze în același timp.

Așadar, nu individul, ci echipa este instrumentul care asigură managerului un succes susținut și de durată. În cele mai multe cazuri, performanța echipei depășește suma performanțelor individuale ale membrilor săi.

Și totuși, cum să construiești o echipă de succes? Răspunsul pare să se sprijine în mare măsură pe cercetările lui Meredith Belbin de la Centrul de Cercetare și Training Industrial – Cambridge.

Pentru prima dată s-a afirmat că managerii care doresc să-și construiască echipe formate numai din oameni extrem de inteligenți pot greși. Contrar așteptărilor, cea mai dezastruoasă echipă este cea alcătuită exclusiv din oameni foarte inteligenți.

Belbin și echipa sa de cercetare au identificat *opt roluri pe care le pot juca membrii unei echipe*:

- *Conducătorul (chairman)*. Este individul stabil, dominant, extravertit, care este văzut ca un lider al echipei din care face parte, chiar și atunci când nu este conducătorul acesteia. El veghează asupra echipei și coordonează eforturile acesteia în vederea atingerii obiectivelor propuse. Se distinge prin preocuparea pe care o are pentru obiective. Are o inteligență medie și se remarcă în primul rând prin caracter. Este disciplinat și impune autodisciplină. Este dominant, dar într-un mod relaxat și pozitiv (nu este dominator). În mod normal, are încredere în oameni și devine prudent doar atunci când apar motive reale. Observă atent și evaluează comportamentele indivizilor în echipă, le identifică rapid punctele forte și punctele slabe și îi canalizează pe oameni către activitățile în care se descurcă cel mai bine. Este conștient de faptul că resursele umane ale echipei trebuie folosite cât mai eficient posibil. Asta înseamnă că el este unul dintre



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

cei care stabilesc rolurile și sarcinile fiecăruia în echipă și, de asemenea, el este primul care observă golurile apărute și le elimină. Comunică ușor în ambele sensuri și este ușor de abordat. Conducătorul este cel care clarifică obiectivele și stabilește agenda, selectează problemele pe care le va rezolva echipa, stabilește prioritățile, dar în niciun caz nu domină discuția. El ascultă, reține ideile și sugestiile exprimate și, dacă trebuie să ia o decizie, se asigură mai întâi că toată lumea și-a exprimat părerea.

- *Adjunctul (shaper)*. Cel care îndeplinește acest rol în echipă este nerăbdător, dominant, extrovertit. Cei care au observat atent echipele în acțiune sugerează că acestea trebuie să aibă un lider „social” care să fie conducătorul echipei și separat un lider de „sarcini” care se ocupă de proiecte bine definite. În cazul nostru, adjunctul este liderul „de sarcini”, iar conducătorul este liderul „social”. În cazul în care nu există conducător sau acesta nu este lider, adjunctul este liderul echipei. Adjunctul este plin de energie, este impulsiv, emotiv, prompt la provocări (pe care le adoră). Deseori, generează discuții contradictorii, dar nu ține supărarea. Din toată echipa, el este cel mai dispus la paranoia: poate ajunge să creadă în conspirații și să se simtă victima acestora. Întotdeauna este deschis la discuții, încearcă să unească ideile și obiectivele într-un singur proiect, posibil de realizat, pe care se străduiește apoi să-l rezolve, aducându-și deseori o contribuție mai mare decât conducătorul.

- *Nonconformistul (plant)*. Cel care îndeplinește acest rol în echipă este dominant, deștept, introvertit. El este sursa de idei originale, face sugestii și propuneri. Este numit „omul idee”. Este evident că și ceilalți au idei. Ceea ce diferențiază ideile lui față de cele ale celorlalți membri ai echipei este originalitatea și stilul radical cu care abordează problemele și obstacolele. Este membrul echipei cu cea mai mare putere de imaginație și cel mai inteligent. El începe primul să caute soluții noi la problemele cu care se confruntă echipa și intuiește corect linia de acțiune care trebuie abordată de către echipă. Se preocupă mai mult de probleme majore decât de detalii. Este de încredere și neînhibat într-un mod care nu caracterizează introvertiții. Critică ideile celorlalți membri ai echipei, ofensându-i adesea. În acest mod dorește să pregătească terenul, pentru ideile sale. Nu acceptă critici aduse ideilor sale și devine ofensiv, dacă acestea sunt respinse. Se supără și refuză să contribuie la binele echipei. Pentru a se obține de la nonconformist ceea ce este mai bun, este nevoie să fie tratat cu grijă și să fie flatat mai ales de către conducătorul echipei. În cele mai multe cazuri, această grijă se justifică pentru că, nonconformistul dă echipei scânteia vitală. Există însă, în anumite situații, și dezavantaje legate de faptul că, adesea, nonconformistul va dedica timp și energie creatoare ideilor care îl entuziasmează, chiar dacă acestea nu răspund nevoilor sau obiectivelor echipei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

- *Evaluatorul (monitor)*. Acest membru al echipei este foarte inteligent și introvertit. Într-o echipă echilibrată, nonconformistul și evaluatorul sunt cei care trebuie să fie foarte inteligenți. Spre deosebire de nonconformist, evaluatorul este mult mai realist. Temperamentul său îl desemnează ca fiind serios și nu foarte entuziast. Contribuția sa constă în analiza măsurată și la rece: el nu va propune niciodată începerea unui proiect pe care îl consideră greșit. Deși prin natura sa este mai mult critic decât creator, el nu critică de dragul de a critica. Va face acest lucru doar dacă va constata o fisură în planul de acțiune. Totdeauna are nevoie de timp pentru a cumpăni bine și a lua decizii. Destul de curios, el este cel mai puțin motivat membru al echipei, entuziasmul și euforia nefăcând parte din construcția sa. Acest aspect oferă un avantaj compensator: obiectivitatea. Evaluatorul are o mare capacitate de a asimila, interpreta și analiza un mare volum de informații. Nu este ambițios, dar este în competiție, mai ales cu cei care au aptitudini superioare lui, adică cu adjunctul sau conducătorul. Este important pentru evaluator să fie deschis, să accepte noul. Cu toate că este puternic și te poți bizui pe el, îi lipsesc jovialitatea, căldura, spontaneitatea. El are însă o calitate care îl face indispensabil în echipă: modul în care judecă lucrurile.

- *Muncitorul (company worker)*. Acest membru al echipei este, înainte de toate, stabil și supus. El este organizatorul practic care transformă deciziile și strategiile în sarcini bine definite pe care oamenii să le poată duce la îndeplinire. Este preocupat de ceea ce este fezabil, iar contribuția sa majoră este traducerea în practică a proiectelor stabilite. La fel ca și conducătorul, el are un caracter puternic și este disciplinat. Se remarcă prin faptul că este sincer, integru, demn de încredere și nu se descurajează ușor. Doar o schimbare bruscă de plan ar putea să-l deranjeze pentru că este vulnerabil la situațiile instabile, care se schimbă repede. Și pentru că are nevoie de structuri stabile, întotdeauna va încerca să le construiască. Dacă i se transmite o decizie, el va elabora un program de punere în aplicare. Dacă va avea la dispoziție un grup de oameni și un obiectiv, el va elabora o organigramă viabilă. Muncitorul lucrează eficient, sistematic, metodic, dar există uneori riscul să devină inflexibil.

- *Investigatorul (resource investigator)*. Acest membru al echipei este: stabil, dominant, extrovertit. În mod sigur, el este cel mai plăcut membru al echipei. Este relaxat, sociabil, „de treabă”, foarte interesat de ce se întâmplă în jurul său. Răspunsurile sale au o tentă pozitivă și sunt pline de entuziasm, cu toate că uneori, investigatorul are tendința de a renunța la un lucru la fel de repede cum l-a început. El este acel membru al echipei care merge „în afară” și aduce informații și idei pe care le „povestește” grupului. Își face prieteni ușor și are multe relații în afara echipei. Rareori îl găsești la birou, iar dacă este acolo, atunci mai mult ca sigur, vorbește la telefon. Abilitatea sa de a stimula



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „**Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate**”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

ideile și de a încuraja inovația îi face pe majoritatea oamenilor să-l confunde cu un om care are idei; în fapt, el nu are acea originalitate radicală pe care o are nonconformistul, dar observă rapid relevanța noilor idei. Dacă ar avea o slujbă individuală și nu ar fi înconjurat de colegi, s-ar plictisi imediat, s-ar demoraliza și ar deveni inefficient. În cadrul echipei se simte bine și obține rezultatele dorite. Poate înregistra eșecuri atunci când este atras de idei noi care îi deplasează interesul de la sarcinile curente.

- *Coechipierul (team worker)*. El este hotărât, extrovertit, fără tendință de dominare. Este cel mai sensibil membru al echipei, cel care conștientizează nevoile și grijile celorlalți. Coechipierul este cel care știe cele mai multe lucruri despre viețile private ale celorlalți. Este cel mai sociabil, cel mai popular membru al echipei și are o mare capacitate de comunicare. El ține echipa unită, îi sprijină pe ceilalți și are o mare doză de loialitate. Dacă cineva vine cu o idee, coechipierul o va sprijini. Ca promotor al unității și armoniei, el este cel care contrabalansează neînțelegerile și discordia provocate de nonconformist și adjunct și ocazional de către evaluator. Detestă confruntările personale și are mereu tendința de a le evita. Rolul său este foarte evident atunci când echipa este în dificultate. Aversiunea față de neînțelegeri și certuri îl face uneori să fie indecis. Totdeauna, el va fi cel care luptă împotriva destrămării echipei.

- *Fricosul (Finisher)*. Dacă l-am caracteriza printr-o singură trăsătură, am afirma că acest personaj se teme de ceea ce ar putea merge prost. Nu se simte bine până când nu verifică personal fiecare detaliu și până nu se asigură că totul se desfășoară corect. Este grijuliu și permanent preocupat pentru activitatea echipei. Se preocupă de ordine, de respectarea termenelor limită, de îndeplinirea programului. De obicei, îi canalizează pe membrii echipei către îndeplinirea sarcinilor ce le revin, însă uneori, poate avea efect demoralizator. Adesea, există riscul ca el să scape din vedere obiectivele majore și să se preocupe mai ales de detalii minore.

Odată identificate aceste roluri, putem să înțelegem de ce constituirea unei echipe complete și echilibrată este o problemă complicată. Absența unuia dintre cele opt roluri va face, în mod evident, echipa mai slabă, așa după cum prezența mai multor roluri de același fel poate conduce echipa la eșec. Spre exemplu, o echipă cu prea mulți nonconformiști va produce multe idei, dar acestea nu vor fi duse la îndeplinire; o echipă alcătuită în întregime din nonconformiști și adjuncti este inteligentă, dar va fi „bătută” de o echipă bine alcătuită.

Întrebarea care se pune în mod firesc este următoarea: ce se va întâmpla în cazul în care nu avem cele opt roluri necesare unei echipe?

Răspunsul pe care putem să-l oferim este următorul: oamenii își asumă și roluri secundare și, în consecință, vor încerca să-și dubleze rolurile în echipă, realizând două



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

funcții în loc de una. Dacă privim mai atent cele opt roluri, observăm că ele se împart în două mari categorii: patru au preocupări și orientări pentru lumea din afara echipei (muncitorul, evaluatorul, coechipierul și fricosul), în timp ce, ceilalți patru sunt preocupați exclusiv de ceea ce se petrece în interiorul echipei (conducătorul, nonconformistul, investigatorul și adjunctul). Experimentele efectuate au demonstrat că, cei care domină echipa și tind să-și impună părerile sunt, contrar așteptărilor, cei care privesc lumea exterioară.

TESTUL BELBIN

Citiți atent fiecare enunț și distribuiți un total de 10 puncte propozițiilor care considerați că descriu cel mai bine comportamentul dumneavoastră.

Aceste 10 puncte pot fi împărțite tuturor propozițiilor sau doar unora dintre ele. Înscrieți punctele alocate în coloana din partea dreaptă a fiecărei propoziții.

SECȚIUNEA

1.		Cred că pot contribui într-o echipă astfel:	Punctaj	
	A	pot observa și valorifica noi oportunități		
	B	pot lucra bine cu diverși oameni		
	C	ideile sunt unul dintre avantajele mele innăscute		
	D	am capacitatea de a-i face pe oameni să iasă din carapacea lor oricând simt că au ceva de valoare care poate contribui la atingerea obiectivelor echipei		
	E	capacitatea mea de a merge până la capăt este strâns legată de eficiența mea personală		
	F	sunt gata să fac față o vreme dezaprobării celorlalți dacă rezultatele finale merită		
	G	în general, simt ce este realist și ar putea da roade		
		H	pot prezenta obiectiv diferitele alternative care ni se oferă, fără prejudecăți	
TOTAL			10	
2.		Dacă am vreun defect în ceea ce privește munca în echipă, acesta ar putea fi faptul că:	Punctaj	
	A	nu mă simt în largul meu decât dacă reuniunile sunt bine structurate, ținute sub control și bine conduse per ansamblu		
	B	înclin să fiu generos față de cei care au un punct de vedere valabil, dar insuficient discutat		
	C	am tendința de a vorbi prea mult după ce grupul începe să discute idei noi		
	D	perspectiva mea obiectivă face să-mi fie greu să mă alătur fără rezerve și din plin entuziasm colegilor mei		
	E	uneori, sunt considerat dur și autoritar dacă e ceva de făcut		
	F	îmi este greu să conduc stând în fața celorlalți, poate pentru că nu mă simt excesiv de responsabil de atmosfera grupului		
	G	mi se poate întâmpla să m las furat de gânduri și să pierd șirul a ceea ce se petrece în jur		
		H	în general, colegii mei consideră că mă îngrijorează prea tare amănuntele și posibilitatea ca lucrurile să meargă prost	
TOTAL			10	
3.		Când sunt implicat într-un proiect alături de alte persoane:	Punctaj	
	A	am capacitatea de a influența oamenii fără a-i presa		
	B	vigilența mea permanentă mă împiedică să fac greșeli din neatenție sau omisiuni		
		C	sunt gata să îndemn la acțiune pentru a mă asigura că la reuniuni nu se pierde timpul și nu scapă din vedere obiectivul principal	



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOVACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI**Investește în oameni !****FONDUL SOCIAL EUROPEAN**

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competentelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

	D	<i>se poate conta pe mine pentru o contribuție originală</i>	
	E	<i>sunt întotdeauna gata să susțin o sugestie bună în interesul tuturor</i>	
	F	<i>sunt foarte preocupat de ultimele noutăți în materie de idei și evoluții în domeniu</i>	
	G	<i>cred că judecata mea poate ajuta la luarea deciziilor corecte</i>	
	H	<i>se poate conta pe mine pentru a verifica dacă au fost organizate aspectele importante ale activității</i>	
TOTAL			10
		Atitudinea mea față de munca în echipă se caracterizează prin faptul că:	Punctaj
4.	A	<i>mă interesează discret că îmi cunosc mai bine colegii</i>	
	B	<i>nu mă interesează să mă opun părerilor altora sau să am un punct de vedere susținut doar de o minoritate</i>	
	C	<i>de obicei, găsesc argumente pentru a respinge propunerile nepotrivite</i>	
	D	<i>cred că am talentul de a face lucrurile să meargă odată ce planul a fost pus în mișcare</i>	
	E	<i>am tendința de a evita evidentul pentru a mă concentra asupra neașteptatului</i>	
	F	<i>aduc o notă de perfecțiune oricărei sarcini de care mă ocup</i>	
	G	<i>sunt gata să folosesc relațiile pe care le am în afara grupului</i>	
	H	<i>deși mă interesează toate părerile, nu ezit să mă hotărâsc atunci când trebuie luată o decizie</i>	
TOTAL			10
		O activitate îmi dă satisfacții deoarece:	Punctaj
5.	A	<i>îmi place să analizez situațiile și să cântăresc toate variantele</i>	
	B	<i>mă preocupă găsirea unor soluții practice la probleme</i>	
	C	<i>îmi place să simt că stabilesc relații de lucru bune</i>	
	D	<i>pot avea mare influență asupra deciziilor care se iau</i>	
	E	<i>am ocazia de întâlni oameni ce au ceva nou de oferit</i>	
	F	<i>îi pot face pe oameni să cadă de acord asupra unei anumite acțiuni ce trebuie întreprinse</i>	
	G	<i>mă simt în elementul meu atunci când pot să acord unei sarcini toată atenția</i>	
	H	<i>îmi place să descopăr oamenii care îmi stimulează imaginația</i>	
TOTAL			10
		Dacă mi se încredințează o sarcină dificilă, cu un termen limită și de efectuat alături de alte persoane necunoscute:	Punctaj
6.	A	<i>îmi vine să mă retrag într-un colț pentru a găsi o cale de ieșire din dificultate înainte de a găsi o soluție</i>	
	B	<i>aș fi gata să lucrez cu persoana care a abordat lucrurile în modul cel mai optimist</i>	
	C	<i>aș găsi un mijloc de a diminua amplexarea stabilind cine ar putea contribui cel mai bine la realizarea ei</i>	
	D	<i>simțul urgenței de care dau dovadă m-ar ajuta să mă asigur că nu depășim termenul</i>	
	E	<i>cred că aș rămâne calm și mi-aș păstra capacitatea de a gândi limpede</i>	
	F	<i>tind să îmi mențin aceleași obiective în ciuda presiunilor</i>	
	G	<i>aș fi pregătit să preiau conducerea dacă aș simți că echipa nu progresează</i>	
	H	<i>aș deschide discuțiile pentru a stimula gândirea și a face lucrurile să se miște într-o măsură</i>	
TOTAL			10
		În ceea ce privește problemele cu care mă confrunt când lucrez în echipă:	Punctaj
7.	A	<i>sunt în stare să îmi manifest nerăbdarea față de cei care îmi stau în cale</i>	
	B	<i>aș putea fi criticat că sunt prea analitic și puțin intuitiv</i>	
	C	<i>dorința mea de a mă asigura că munca este bine făcută poate încetini ritmul lucrărilor</i>	
	D	<i>am tendința de a mă plătisi destul de repede și de a mă baza pe una sau două persoane care mă stimulează</i>	
	E	<i>mi se pare greu să mă pornesc atunci când scopul nu este bine definit</i>	
	F	<i>uneori nu reușesc să explic și să clarific unele probleme complexe cu care mă confrunt</i>	
	G	<i>sunt conștient că le cer altora să facă lucruri pe care eu nu le pot face</i>	
	H	<i>ezit să transmit mesajul când mă confrunt cu o opoziție reală</i>	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: POSDRU/92/2.1/S/61095

Bibliografie

1. Armstrong M. – *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003;
2. Aycan Z. – *Human Resource management in Turkey*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press;
3. Beardwell I., Holden L. – *Human Resource Management, a contemporary approach. Third edition*, Financial Times, Prentice Hall, United Kingdom, 2001;
4. Belanger L. - *Gestion des Ressources Humaines, 2^e édition*, Ed. Universite Laval, Quebec, 1980.
5. Belcourt M. - *Manging Human Resources*, Second Canadian Edition , ITP, Nelson, 1998.
6. Beznosink V. – *Personnel*, Ed. Vuibert, Paris, 1981
7. Brewster C. – *Towards European model of human resource*, Journal of International Business Studies, 1st Quarter/1995, London.
8. Budhwar P. S. - *Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK*, Personnel Review, vol. 29, no. 2/2000, MCB University Press
9. Burduș E. – *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001;
10. Byars L.L., Rue L.W. - *Human Resource Management* , Ed. Homewood, Irwin, 1987.
11. Căndea R., Căndea D. – *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, 1998;
12. Cerdin J.L., Peretti J.M. – *Trends and emerging values in human resource management in France*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press;
13. Chișu V. A. (coordonator) – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură IRECSON, București, 2002
14. Chivu I. – *Dimensiunea Europeană a Managementului Resurselor Umane*, Editura Luceafărul, București, 2003
15. Chivu I., Garcia Sanchez A., Lefter V., Popescu D., Ramos P. – *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Tendințe contemporane*, Editura Economică, București, 2001
16. Cole G.A. – *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2000
17. Collins L, Valin G. - *Audit et controle interne, Principes, objectifs et pratiques*, Ed.Daltoz, 1996.
18. Cooper C. – *The Management Audit*, Financial Times, Pitman Publishing, London, 1994.
19. Coy B. - *Introduction to The Human Resources Audit*, La Piana Associates Inc., 2002
20. Comșa M., Enache L., Hăhăianu L. – *Consilier managementul resurselor umane*, Grup de Editură și Consultanță în Afaceri Rentrop & Straton, București, 2000
21. Curelaru M., Mustantă M., Popa C., Zugrăvescu D. – *Consilier – organizarea eficientă a managerului*, Grup de Editură și Consultanță în Afaceri Rentrop & Straton, București, 2000
22. Daniels D., Aubrey C., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Ed. Polirom, Iași, 2007
23. Deaconu A., Podgoreanu S., Rașcă L. – *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București 2004.
24. De Cenzo D. A., Robinson P. - *Personnel/Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988.
25. Dobroțeanu L. Dobroțeanu C. - *Audit concepte și practici, abordare națională și internațională. Ed. Economică, București, 2002.*
26. Dowling P.J., Schuler R., Welch D. – *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd edition*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1994
27. Ellis S.J. - *The Volunteer Management Audit*, United Way of America, 1995.
28. Emilian R. – *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

29. English L. - *Turning Information Management Into an Effective Business Enabler*, Information Strategy, Vol. 12, no. 6.
30. Fisher, D.C., Schoenfeldt, F.L., Shaw B.J. - *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1966.
31. Gavrilă T., Lefter V. – *Managementul general al firmei, ediția a doua*, Editura Economică, București, 2004
32. Giurescu I. – *Opinie privind viitorul dialogului social și civic la nivel european*, www.mie.ro
33. Grosu N., *Managementul carierei*, Ed. Dacia, București, 2006
34. Hardingham A., Brearley M., Moorhouse A., Venter B., – *Coaching pentru un coach – Dezvoltare personală pentru specialiști în dezvoltare personală*, Ed. Codecs, București, 2007.
35. Igalens J. - *Audit des Ressources Humaines 3^e ed*, Editions Liaisons, Paris, 2000
36. Ivancevich J.M., Glueck W.F. - *Foundation of Personnel / Human Resource Management*, Bussines Publications Inc., Texas, 1986
37. Jackson T. – *International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London, 2002
38. Jansen J., *Managementul carierei – Ghid practic*, Ed. Polirom, București, 2007
39. Jigau M. – *Consilierea carierei*, Ed. Sigma, București, 2007
40. John G. – *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998.
41. Leboyer L.C. - *L'évaluation du personnel: développements récents et orientations nouvelles*, Revue Française De Gestion, juin 1990
42. Lefter V., Manolescu A., Chivu I. – *Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, 1999
43. Lefter V., Deaconu A., Marinaș C., Nica E., Marin I., Puia R. – *Managementul resurselor umane. Teorie și practică, ediția a doua*, Editura Economică, București, 2008
44. Lemaître P. - *Appreciation du personnel et entretient de bilan*, Les Editions d'Organisation, Paris 1983.
45. Likert R. – *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Ed. Gauthier Villards, Paris, 1988.
46. Manolescu A. – *Managementul resurselor umane*, ediția a IV-a, Editura Economică, București, 2004
47. Manolescu A., Lefter V., Deaconu A. (editori) – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007
48. Manolescu A., Marinaș C., Marin I. – *Managementul resurselor umane. Aplicații*. Editura Economică, București, 2004
49. Mathis R.L., Nica C.P., Rusu C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1997
50. Maxwell J. – *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Editura Amaltea, București, 2003
51. Mayrhofer W. – *Human resource management in Austria*, Employee Relations, vol. 17, no. 7/1995, MCB University Press
52. Mayrhofer W., Brewster C. – *European Human Resource Management: researching developments over time*, Management Revue, vol. 16, no.1/2005.
53. Marin I.- *Auditul resurselor umane – funcție de bază a managementului resurselor umane*, Revista Administrație și Management Public , Nr.2 ,Ed. ASE, 2002.
54. McConnell J.H. - *Auditing Your Human Resources Department, A Step-By-Step Guide*, AMACOM, USA, 2003.
55. Mihaș I. - *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002
56. Milokovich G.T., Bourdeau J. W. – *Human Resource Management, 6th Edition*, Irwin, Boston, 1991
57. Morley M. J., Collings D. G. – *Contemporary debates and new directions in HRM in MNCs: introduction*, International Journal of Manpower, vol. 25, no.6/2004
58. Nicolescu O. (coordonator) – *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004
59. Nicolescu O. – *Management comparat, Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii și Japonia. Ediția a II-a*, Editura Economică, București, 2001
60. Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001.
61. Nicolescu O.- *Managementul Întreprinderilor Mici și Mijlocii*, Metode, concepte aplicații, Ed. Economică, București, 2001.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR
REGIONAL POSDRU
REGIUNEA BUCUREȘTI-ILFOV



ACADEMIA DE
STUDII ECONOMICE
DIN BUCUREȘTI

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2005 – 2013

Axa prioritară 3 „Creșterea adaptabilității lucrărilor și a întreprinderilor”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Titlul proiectului: „Dezvoltarea competențelor și asistență în afaceri pentru întreprinzătorii în dificultate”

Contract nr.: **POSDRU/92/2.1/S/61095**

62. Nicolescu O. Zecheru V. - *Auditul Managementului în Instituția Publică*, Editura Tribuna Economică, București 2003.
63. Odegov I.G., Niconova T.V. - *Auditul Personalului*, Editura Examen, Moscova, 2004.
64. O'Reilly V.M., Hirsch M.B., Defliese P.L. - *Mongomery's auditing*, Editura John Wiley & Sons, New York, ed. a XI-a, 1990.
65. Ouchi W., *Theorie Z*, Interedition, Paris, 1981
66. Pânișoară I. O., Pânișoară G. – *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Editura Polirom, București, 2004
67. Pașa F., *Evoluția carierei profesionale*, Tribuna Economică, nr.3, 2006
68. Peretti, J.M. - *Ressource humaines*, Editions Vuibert-Gestion, Paris, 2001
69. Pettigrew A., Massini S., Numagami, T. – *Innovative forms of organizing in Europe and Japan*, European Management Journal, vol. 18, no. 3/2000
70. Pitariu H. – *Poriectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Casa de Editură IRECSON, București, 2003.
71. Pitariu H. - *Managementul Resurselor Umane - Măsurarea performanțelor profesionale*, Editura ALL, București, 1994.
72. Radu I., Ursăcescu M., Cioc M., Burlacu S. – *Informatică managerială*, Editura ASE, București, 2005.
73. Robbins P.S. - *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*, Prentice – Hall, Inc. 1993.
74. Schein E. G. - *Career anchors revisited: implication for career development in the 21st century*, Academy of Management Executive, vol. 10/1996
75. Spognardi M.- *Conducting A Human Resources Audit*, Employee Relations Law Journal, Spring 1997, Vol. 23, No. 1
76. Stanciu S., Ionescu M., Leovardis C., Stănescu D. – *Managementul resurselor umane*, Editura Comunicare.ro, București, 2003
77. Taylor D., Glenzen G. - *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*, Ed. John Wiley & Sons, New York, 1988.
78. Tixier M. – *Employer's recruitment tools across Europe*, Employee Relations, vol. 18, no. 6/1996, MCB University Press
79. Van Ruysseveldt J. – *International Human resource Management*, Sage Publications, London, 2003
80. Vaughan-Whitehead D. – *Lumea muncii în noile state UE: Diversitate și convergență*, www.apcr.ro;
81. Verboncu I. – *Management și performanțe*, Ed. Universitaria, București, 2005
82. *** H.G. nr. 1021/25 iunie 2004, pentru aprobarea modelului comun european de curriculum vitae, publicată în M.Of. nr. 633 din 13 iulie 2004;
83. *** http://en.Wikipedia.org/wiki/Belbin_Team_Inventory (BelbinTeamRole Inventory)
84. *** *Human Resource Management in an expanded European Union*, www.fedee.com
85. *** Legea nr. 53/ 24 ianuarie 2003, Codul Muncii, publicată în Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 72/5 februarie 2003
86. *** *Mobilitatea forței de muncă europene în cifre*, Știri Europene, nr. 76/2006, www.mie.ro
87. *** *Statistical Yearbook of the Netherlands 2006*, www.cbs.nl
88. *** *The European Commission proposes a common European format for curricula vitae*, www.europa.eu
89. *** www.bestjobs.ro
90. *** www.job-consulting.ro