

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN BUCUREȘTI
Facultatea de Management financiar

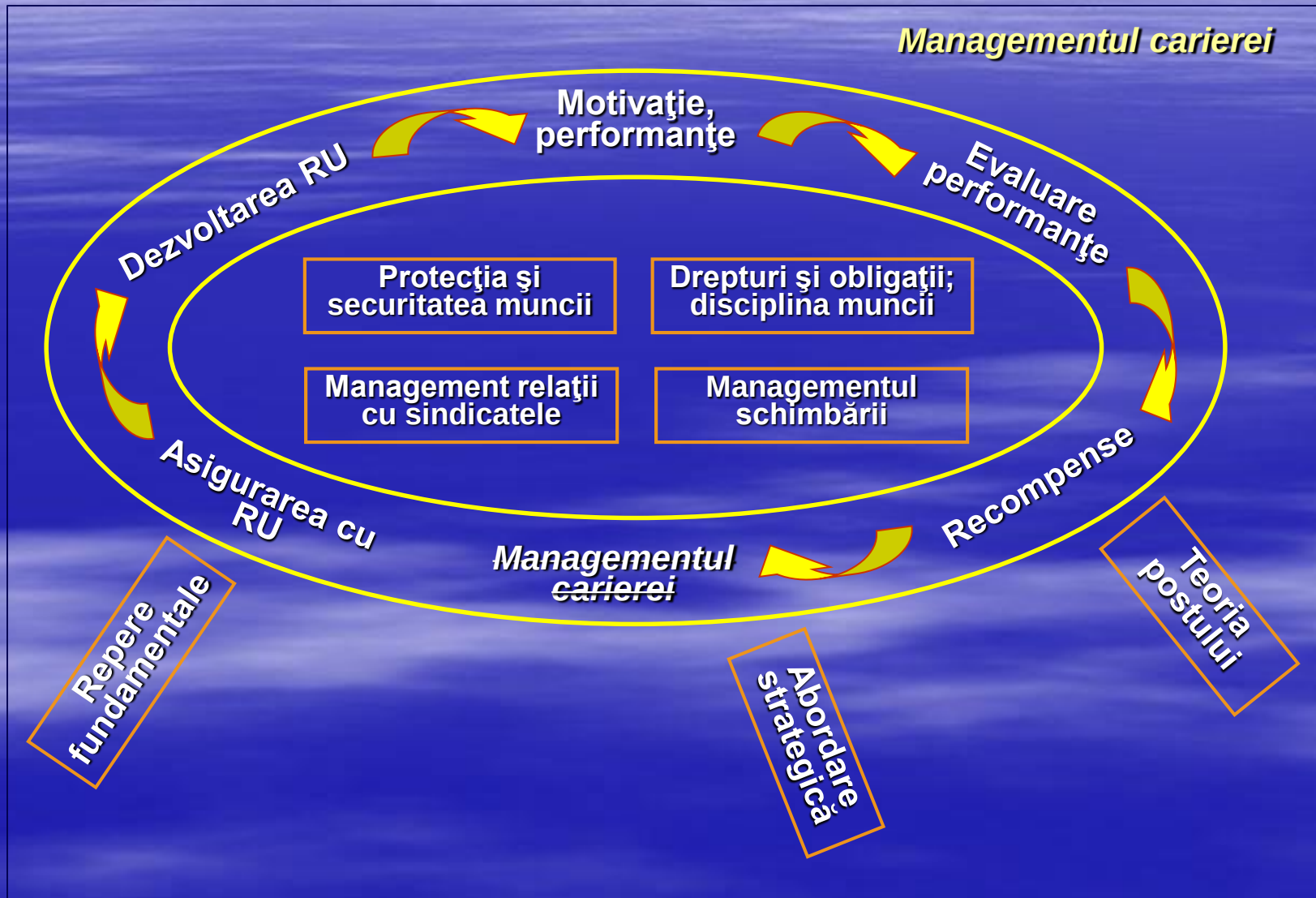
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Titular de curs:

Prof. univ. dr. Dan CONSTANTINESCU

2022-2023

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE



MANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE



ABORDĂRI CONCEPTUALE

- Repere fundamentale
- Strategii și politici în domeniul resurselor umane
- Postul de lucru: analiză, descriere și proiectare

I. Repere fundamentale

- Relația individ-organizație
- Managementul resurselor umane: definiție, obiective
- Organizarea activităților privind resursele umane
- Noi coordonate privind poziția managerului de resurse umane
- Modele specifice managementului resurselor umane



Relația individ-organizație

- Elementul esențial prin care firmele se diferențiază îl constituie modul de abordare a problematicii resurselor umane; avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi
- Dimensiuni de evaluare a locului de muncă, având corespondență în seturi de politici sau practici organizaționale

Termenii angajării	Tipul locului de muncă	Regulile de la locul de muncă	Miza pentru succes
Remunerație și beneficii: - comparabile cu media pe ramură - în concordanță cu posibilitățile de plată ale companiei Garantarea siguranței locului de muncă Garantarea unui mediu sigur și plăcut de desfășurare a activității	Asigură creșterea responsabilităților individuale Asigură un program de lucru flexibil Asigură oportunități de dezvoltare prin: - promovare din interior - training - recunoașterea erorilor ca parte a procesului formativ	Reduce deosebirile sociale și economice dintre conducere și restul salariaților Dreptul de a participa la desfășurarea evenimentelor Dreptul la informații Dreptul de a se confrunta cu cei care dețin autoritatea în organizație Dreptul de a nu face parte din familia-echipă	Participare la beneficiile rezultate din îmbunătățirea productivității Participare la profit Participare la patronaj Recunoașterea meritelor

Managementul resurselor umane: definiție, obiective

- **Perspective de înțelegere:**
 - o expresie a practicii de personal existente
 - o nouă disciplină managerială
 - un model bazat pe resurse
 - un fenomen strategic și internațional
- **Elemente definitorii:**
 - subsistem integrat în activitatea firmei
 - definit printr-o serie de caracteristici dimensionale și funcționale
 - marcat de existența unei game complexe de relații interne și de conexiune cu celelalte subsisteme
- **Obiective:**
 - *general*: a genera cunoștințele necesare și a valorifica experiența în domeniu, în vederea asigurării unui nivel optim de performanță organizațională
 - *strategice* (pe termen mediu și lung): vizează organizarea și planificarea resurselor umane
 - *operaționale* (de natură tehnică și administrativă): privesc conducerea curentă a entităților organizaționale



Managementul resurselor umane: definiție, obiective

- **Politici specifice domeniului resurselor umane** - ansamblul regulilor de bază și al atitudinilor față de aceste resurse, pe baza cărora se adoptă deciziile în cadrul firmei
- **Cerințe ale politicilor specifice:**
 - integrarea managementului resurselor umane în managementul întreprinderii
 - obținerea adeziunii întregului personal
 - acționarea la toate nivelurile
 - asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat
 - recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante
 - stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități
 - antrenarea în procesul decizional a celor care dovedesc competență profesională



Organizarea activităților privind resursele umane

▪ Atribuții specifice responsabililor cu problemele resurselor umane:

- recrutarea și angajarea (criterii de competență predeterminate)
- integrarea rapidă a noilor angajați
- elaborarea programelor de calificare și perfecționare
- elaborarea matricei stimulentele salariale (evaluarea performanțelor)
- elaborarea sistemelor de stimulare conexe celui salarial
- elaborarea programelor de carieră (manageri, specialiști ș.a.)



▪ Profilul specialistului în resurse umane

- educație generală consistentă
- cunoștințe în domeniul afacerilor, al comportamentului uman și al legislației specifice
- cunoștințe manageriale
- calități personale (perseverență, răbdare, înțelegere, capacitate de efort, apropiere față de oameni, spirit de lucru în echipă, loialitate, aptitudini de negociator, simțul umorului, entuziasm pentru munca pe care o desfășoară)

▪ Etape în realizarea/optimizarea sistemului de resurse umane:

- concepția de bază
- proiectarea dimensiunilor esențiale
- construirea subsistemului
- optimizarea
- întreținerea
- dezvoltarea

▪ Domenii de activitate ale departamentului de resurse umane:

- elaborarea coordonatelor de planificare strategică și a politicilor de personal
- asigurarea și completarea cu personal
- evaluarea performanțelor
- motivarea complexă a salariaților
- întreținerea și protejarea potențialului de resurse umane

Noi coordonate privind poziția managerului de resurse umane

- Atributele unui manager modern în domeniul resurselor umane (%):

	Canada	România
Cunoașterea temeinică a organizației	90	100
Abilitatea de influențare a personalului	50	50
Capacitatea de facilitare și implementare a schimbării	60	75
Experiență în domeniul resurselor umane	30	62.5
Cunoștințe și deprinderi din domeniul psiho-social	65	68.75
Abilități de comunicare	20	87.5
Cunoștințe și deprinderi de operare pe calculator	18	25

- Frecvența apartenenței sefului departamentului resurse umane în consiliile de administrație:

- 63% - Marea Britanie
- 78% - Spania
- 84% - Franța
- 87% - Suedia

- Poziția managerilor români din domeniul resurselor umane :

în Consiliul de administrație	în Comitetul de direcție	în Board-ul executiv	în Departamentul resurse umane
6,25	18,75	50,00	25,00

Modele specifice managementului resurselor umane

▪ Modelul Armstrong

- activități esențiale: planificarea și aplicarea
- obiectiv: obținerea, reținerea, motivarea și dezvoltarea resurselor umane
- factori de dependență: mediul, obiectivele strategice și cultura organizației

▪ Modelul Heneman

- obiectivul de bază: stimularea eficacității resurselor umane disponibile
- componente fundamentale: activități, rezultate obținabile, influențe externe

▪ Modelul Milkovich-Boudreau

- combină conținutul MRU cu procesul de diagnosticare a acestuia

▪ Modelul Ivancevich-Glueck

- surprinde influențele care afectează concordanța între conținutul activităților privind MRU și trăsăturile oamenilor
- propune diversificarea activităților circumscrise domeniului în cauză

▪ Modelul Fisher

- ilustrează influența activităților/funcțiilor resurselor umane asupra mediului organizațional, angajaților, posturilor ca și a rezultatelor organizației și ale posturilor

▪ Modelele lui Tyson și Fell

- modelul funcționarului,
- modelul managerului de contracte sau acorduri
- modelul arhitectului

▪ Modelele lui D. Guest

- modelul bunăstării
- modelul producției
- modelul profesional
- modelul resurselor umane

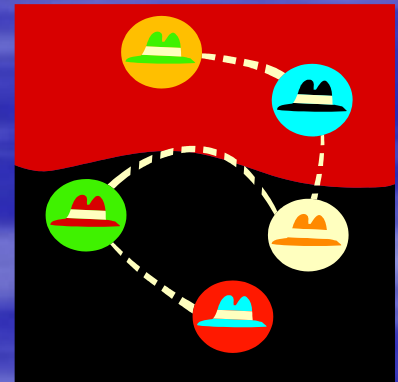


▪ Modelul ierarhiei

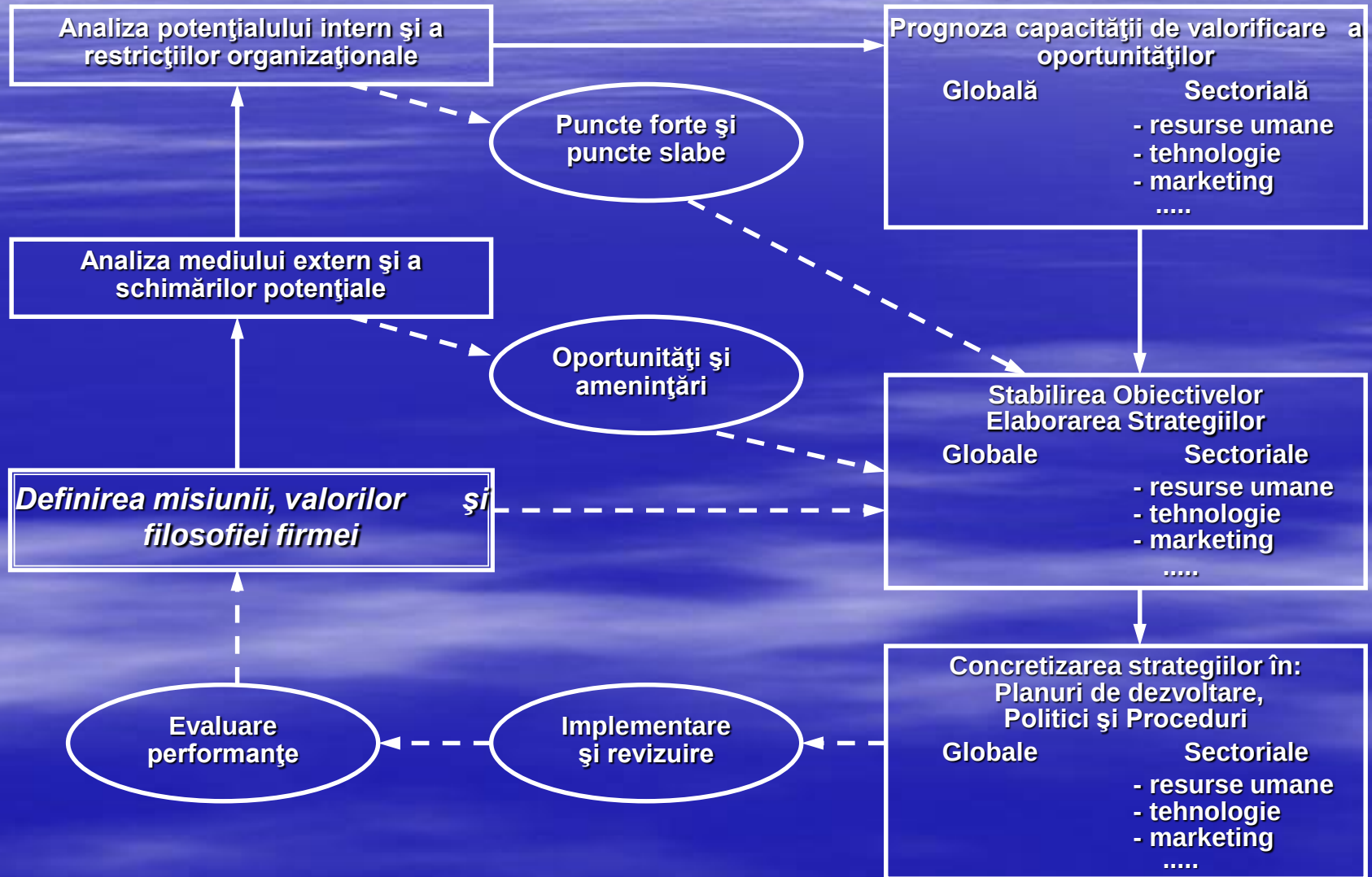
- element definitoriu al structurii sistemului
- aspect (relativ) invariant al acestuia
- suport de materializare a tuturor atributelor arhitecturii manageriale

II. Strategii și politici în domeniul resurselor umane

- Integrarea resurselor umane în planificarea strategică de ansamblu
- Strategii specifice în domeniul resurselor umane
- Elemente de prognoză a resurselor umane
- Planificarea resurselor umane
- Politici în domeniul resurselor umane



Integrarea resurselor umane în planificarea strategică de ansamblu



Strategii specifice în domeniul resurselor umane

- **Criteriul:** elementul integrator față de strategia organizației

- strategii axate pe efortul investițional
- strategii orientate către setul de valori relevante pentru organizație
- strategii orientate spre mix-ul de resurse

- **Criteriul:** decalajul de performanță pe care își propun să îl acopere

- strategii corective
- strategii proactive
- strategii procesuale



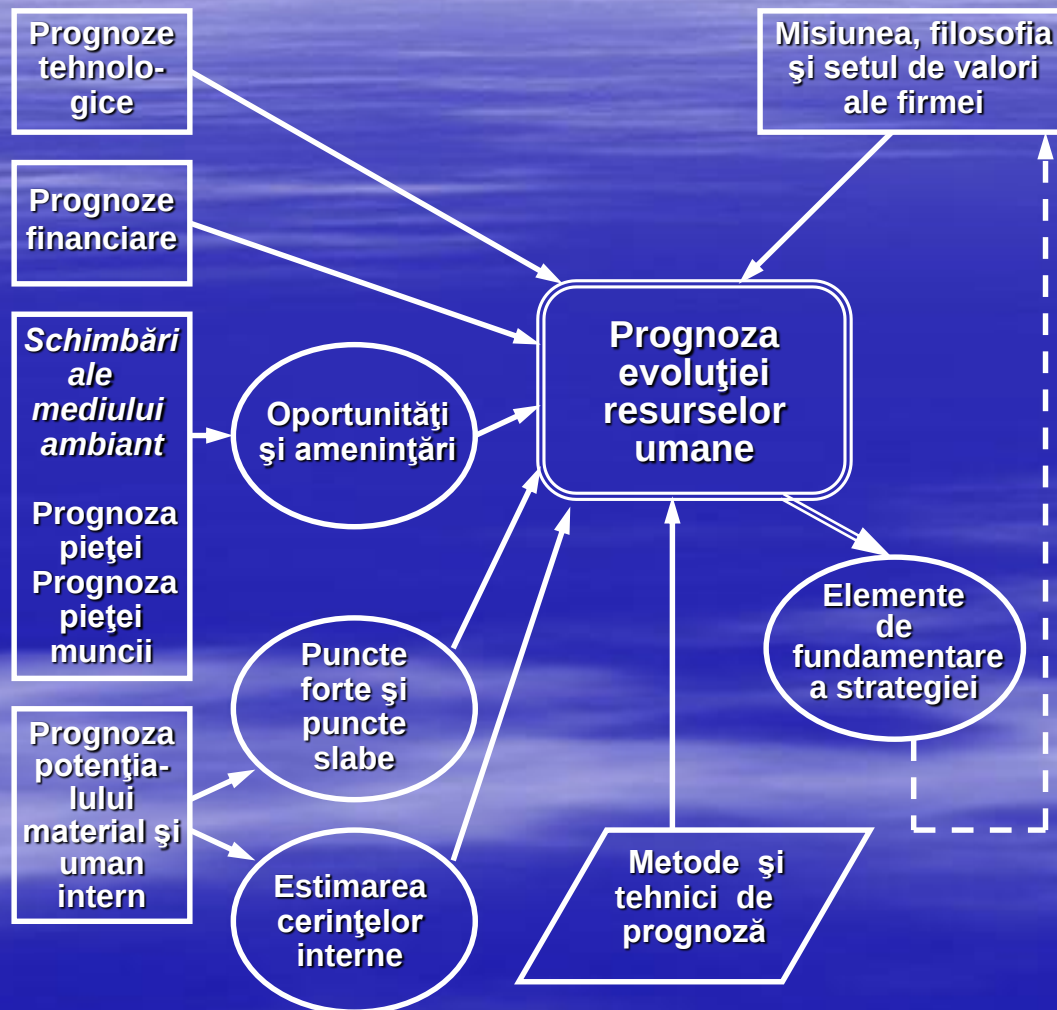
- **Criteriul:** dimensiunea fondurilor alocate (*la strategii axate pe mix-ul de resurse*)

- strategii de conciliere
- strategii de supraviețuire
- strategii în salturi (de tip hei-rup)
- strategii de tip investițional

- **Criteriul:** etapele carierei parcurse de angajați în cadrul organizației

- strategii de socializare
- strategii de specializare
- strategii de dezvoltare
- strategii de valorizare

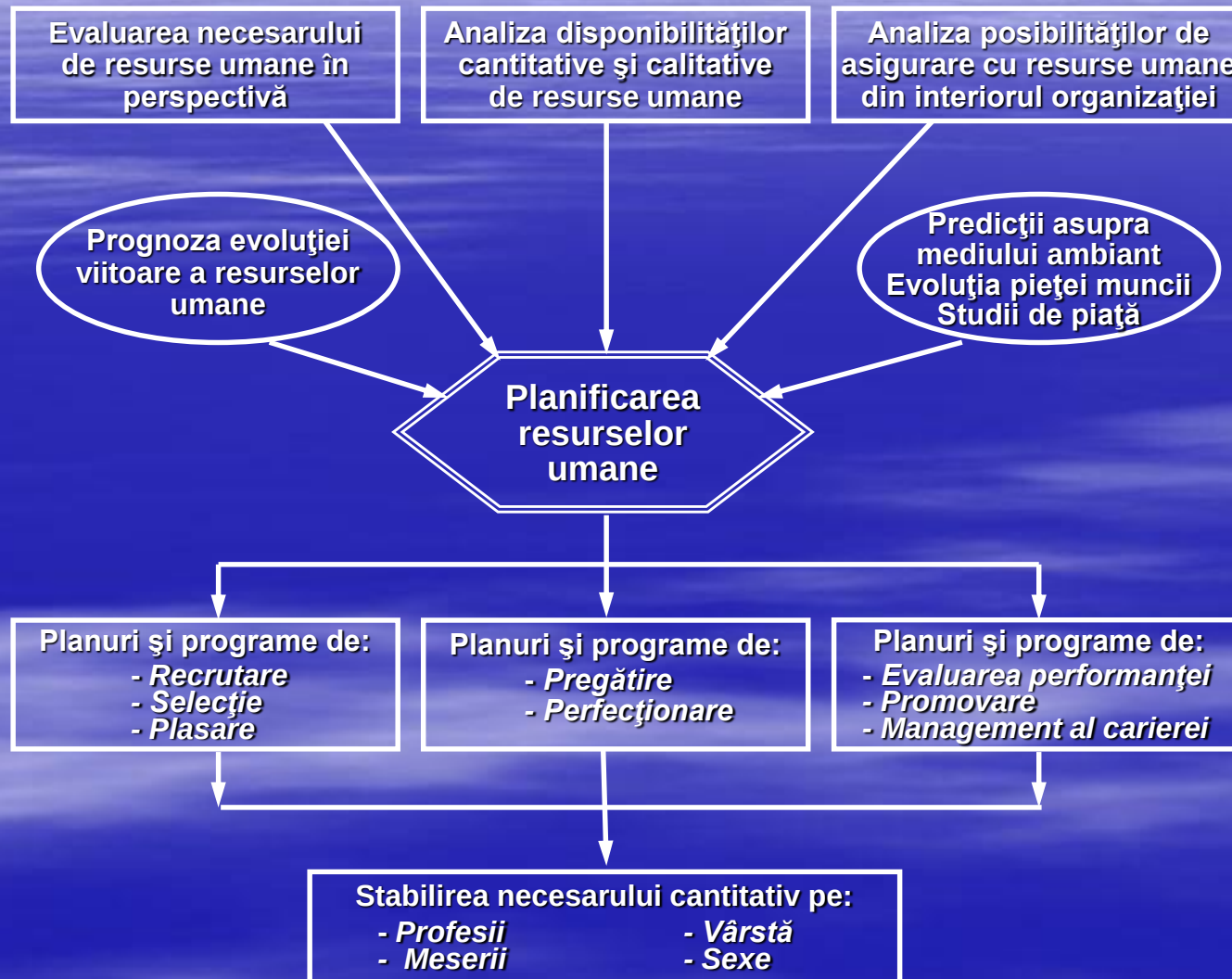
Elemente de prognoză a resurselor umane



Metodologie

- Metode intuitive (logice):
 - metoda brainstorming
 - metoda Delphi
 - metoda consultării specialiștilor
- Metode explorative, uni sau multicriteriale:
 - extrapolarea
 - cercetarea morfologică
 - analiza economică
- Metode normative:
 - metoda balanței
 - metoda arborilor de performanță
 - tehnicile de cercetare operațională
 - teoria deciziei

Planificarea resurselor umane



- Grad ridicat de exactitate
- Proces etapizat
- Integrare în planificarea de ansamblu

Politici în domeniul resurselor umane

▪ Caracteristici:

- au un orizont de timp relativ redus
- au un grad pronunțat de detaliere
- conțin o serie de elemente de natură operațională
- sunt supuse unui proces acut de modificare, datorat schimbărilor contextuale

▪ Exemple:

- politica oportunităților egale, sau a egalității șanselor
- politicile de tip angajament
- politici pe segmente de activitate
- politica implicării și participării
- politica relațiilor cu angajații



▪ Atribute necesare:

- concordanța cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale firmei
- reflectarea setului de valori al organizației privind atitudinea față de factorul uman
- cuprinderea unei arii cât mai extinse din problematica de personal
- concordanța cu prevederile legale și contractuale în materie (inclusiv din contractul colectiv de muncă)
- caracterul participativ al elaborării lor, mai ales pentru cei ce urmează să le aplice
- corelarea procedurilor specifice domeniului
- transparență și adecvare, orientarea către angajați și climatul de succes
- definire clară și redactare accesibilă

III. Postul de lucru: analiză, descriere și proiectare

- Definiția și componentele postului
- Analiza postului
- Descrierea postului
- Proiectarea și reproiectarea postului
- Posturile part-time - o realitate contemporană



Definiția și componentele postului

- **Definiție:** suma activităților desfășurate în mod organizat și permanent de către o persoană, pentru care aceasta primește un salariu și beneficiază de celelalte componente ale sistemului de remunerare
- **Determinări individuale privind:**
 - statutul social
 - posibilitățile de valorificare a experienței profesionale
 - componentele propriului sistem de valori și nevoi individuale
- **Determinări organizaționale:**
 - element fundamental al structurii funcționale
 - instrument principal de repartizare a sarcinilor, rolurilor și obligațiilor pe diferite categorii de angajați
 - punct de plecare în agregarea eforturilor individuale pentru realizarea obiectivelor predeterminate
- **Componente:**
 - *Obiectivele postului* - derivă, prin dezagregare, din obiectivele generale ale organizației
 - *Sarcinile postului* - elemente concrete și indivizibile de acțiune exercitate în vederea realizării unei activități (sarcinile identice sunt grupate în atribuții)
 - *Autoritatea postului* - limitele de acțiune, reglementate sau asumate (acordată, dobândită)
 - *Responsabilitatea aferentă postului* - cerințele organizației față de titularul postului în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce derivă din obiectivele individuale (corelare cu nivelul de autoritate)



Analiza postului

- **Definiție:** studiul conținutului și cerințelor fiecărui post, indiferent de caracteristicile și aptitudinile celor care le ocupă
- **Obiective:**
 - obiective privind simplificarea muncii, în etapele de proiectare și reproiectare ulterioară a posturilor
 - obiective privind stabilirea standardelor de muncă (normative de timp)
 - obiective privind susținerea altor activități de personal (stabilirea nevoilor de personal, realizarea procedurilor de selecție, evaluarea performanțelor individuale, planificarea carierei ș.a.)
- **Metode și tehnici:**
 - analiza documentelor existente
 - observarea
 - autofotografierea
 - interviul
 - chestionarul
 - tehnica incidentelor critice
 - procedee grafice (abordarea inginerască)
 - metoda DOL
 - analiza funcțională a posturilor

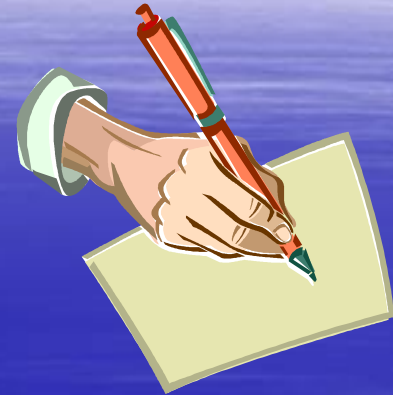


Analiza postului

- **Teste de relevanță a rezultatelor**
- **Criterii de evaluare a metodelor și tehnicilor:**
 - posibilitatea de reutilizare a datelor
 - versatilitatea
 - nivelul de standardizare
 - necesarul de training
 - adaptabilitatea, validitatea
 - influența factorului timp
 - costurile estimate
- **Proceduri (etape):**
 - culegerea datelor
 - analiza critică și validarea acestora
 - trasarea și interpretarea profilului postului (a locului de muncă)
 - formularea de propuneri pentru etapele ulterioare
- **Responsabilități:**
 - compartimentului de resurse umane
 - managerii ce coordonează posturile analizate

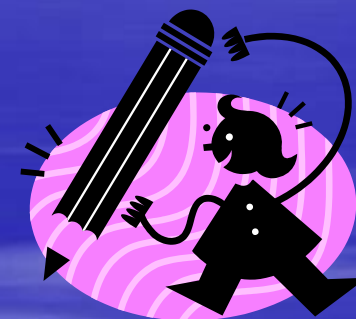
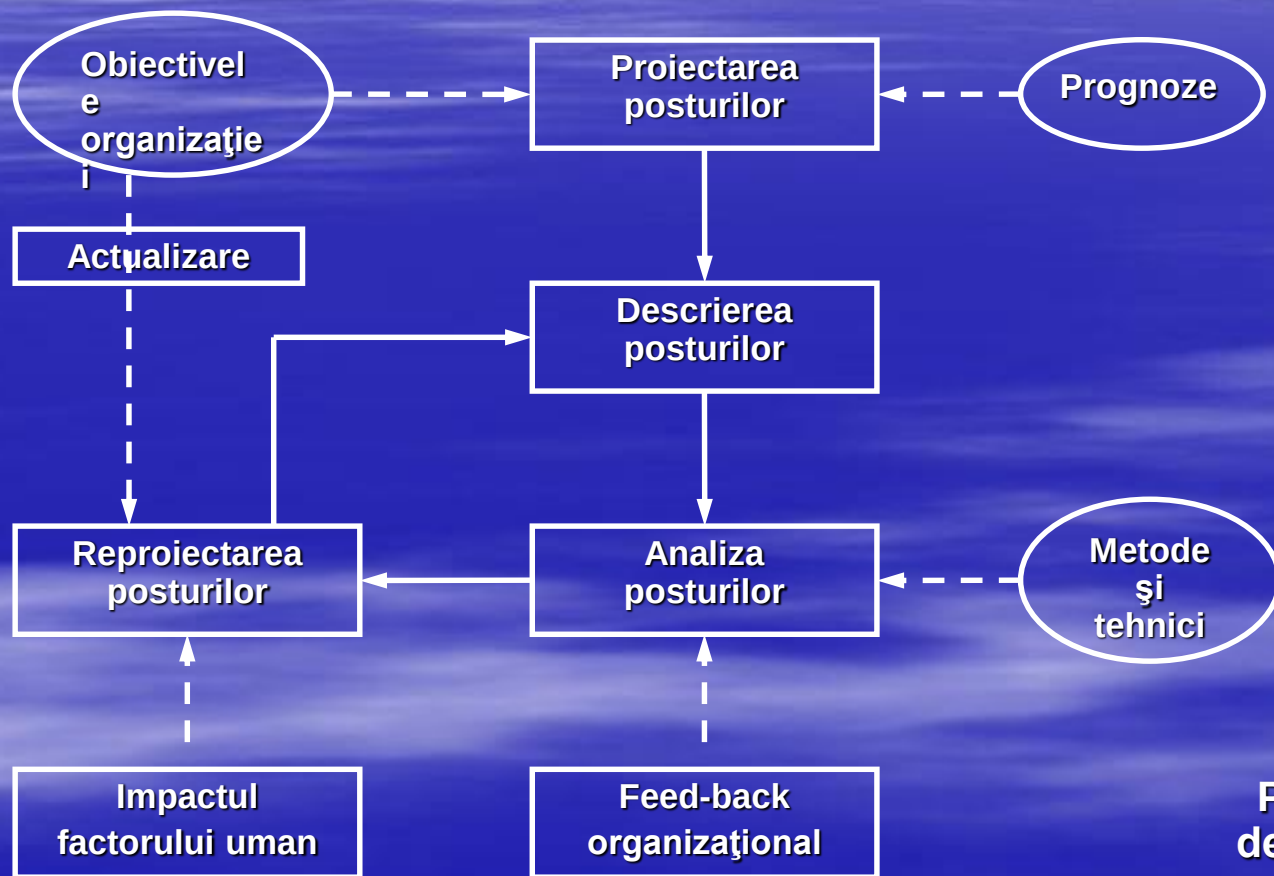


Descrierea postului



- **Conținut:** informații referitoare la toate elementele relevante ce caracterizează postul respectiv, precum și lista principalelor sarcini și responsabilități
- **Responsabilități:**
 - compartimentului de resurse umane
 - managerii coordonatori
- **Componente:**
 - *identificarea postului* - stabilirea locului, rolului, poziției ierarhice, precum și a setului de sarcini sau atribuții ce îi revin
 - *specificația postului* - cerințele de educație, experiență, trăsăturile morale și aptitudinile specifice persoanei ce urmează să ocupe postul în cauză
- **Cerințe:**
 - exactitatea informațiilor colectate în procesul de analiză
 - asigurarea sprijinului managerilor și al angajaților
 - utilizarea unor persoane abilitate în acest scop
 - utilizarea unui stil direct, neutru, fără prea multe detalii, cu un minim de complexitate a structurii sintactice, adecvat scopului urmărit și destinatarilor
- **Concretizare - fișa postului**
 - reper în formalizarea structurii organizatorice
 - valențe instrumentale pentru alte activități privind MRU

Proiectarea și reproiectarea postului



Procesul iterativ al dezvoltării posturilor

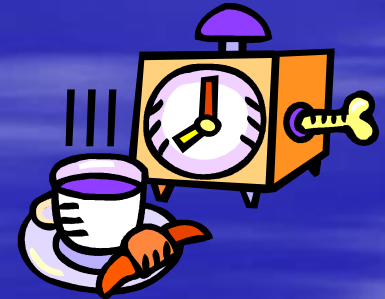
Proiectarea și reproiectarea postului

- **Valențe ale postului avute în vedere:**
 - să utilizeze aptitudinile și abilitățile individului
 - să ofere oportunități de învățare și dezvoltare
 - să implice un domeniu clar definit și responsabilități
 - să ofere posibilitatea exercitării autorității și elaborării deciziilor
 - să ofere posibilitatea dezvoltării de relații sociale între colegi
 - să implice o contribuție identificabilă în produsul final (în serviciul) realizat de organizație
 - să reprezinte o activitate suficient de solicitantă și incitantă
 - să ofere variații în gama sarcinilor îndeplinite
 - să poată fi considerat de individ ca având sens și utilitate
- **Abordări:**
 - orientate asupra postului de lucru
 - orientate asupra individului
 - abordări strategice
- **Metode:**
 - lărgirea posturilor
 - îmbogățirea posturilor
 - rotația posturilor
 - acordarea autonomiei de grup
 - abordarea flexibilă a timpului de lucru
 - reducerea programului de lucru



Posturile part-time o realitate contemporană

- **Tendențe:**
 - creșterea ratei de utilizare a programelor de lucru part-time (la nivelul UE de la 14,2% în 1992, la 18,1% în 2002)
 - diferențe semnificative de la țară la țară, determinate de: structura economiei și a pieței muncii, organizarea sistemului de educație, nivelul impozitelor și sistemul de protecție socială
 - diferențieri pe domenii de activitate; cele mai frecvente cazuri în domeniul sănătății, educației și în sectorul serviciilor
 - repartiția pe sexe este net favorabilă persoanelor de sex feminin
- **Motivațiile cele mai frecvente:**
 - îngrijirea unui copil sau a unui adult (peste 25%),
 - implicare într-un program educațional (cca 10%),
 - probleme de sănătate
- **Avantaje:**
 - un astfel de angajat se expune mai puțin psihic
 - este puțin probabil ca să aibă parte de un ritm de lucru intens
 - mai puține probleme de sănătate în comparație cu angajații în regim normal
- **Dezavantaje:**
 - nu toți cei care lucrează în regim part-time au ales acest lucru de bunăvoie și nu pot fi mulțumiți de statutul lor
 - un serviciu part-time oferă mai puține posibilități de evoluție în carieră
 - veniturile sunt mult inferioare; nu se beneficiază de prime sau alte bonusuri
 - în unele țări, nu se beneficiază de protecție socială
 - angajații part-time lucrează în special seara sau noaptea sau în week-end



MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

ASPECTE COMUNE

- Asigurarea cu resurse umane; recrutarea
- Asigurarea cu resurse umane; selecția
- Dezvoltarea resurselor umane
- Motivație și performanță;
evaluarea performanțelor
resurselor umane
- Managementul recompenselor
- Managementul carierei



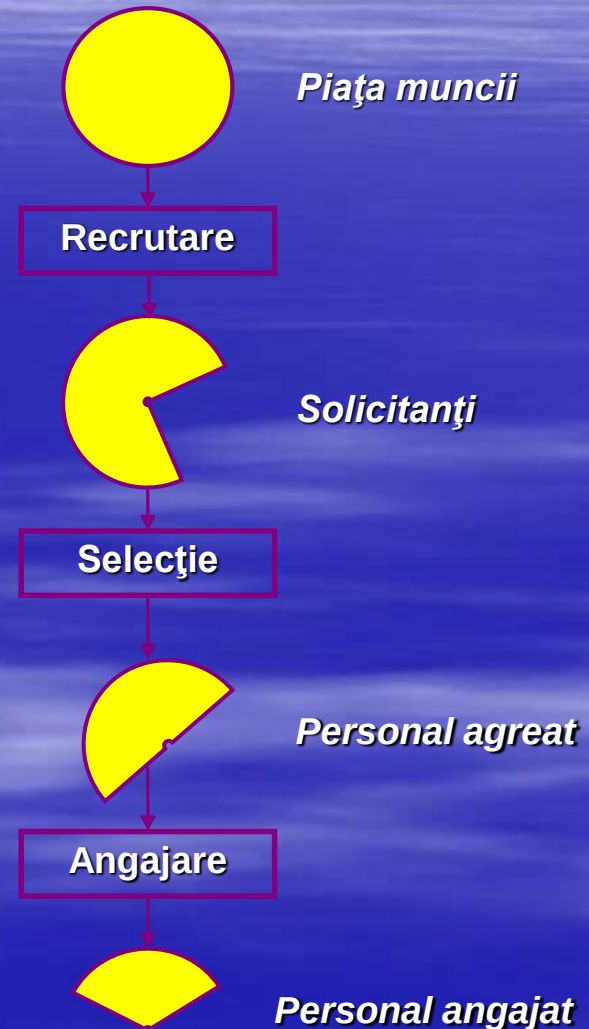
IV. Asigurarea cu resurse umane; recrutarea

- Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice
- Procesul de recrutare; metode și responsabilități
- Recrutare versus căutarea unui loc de muncă
- Recrutarea on-line a resurselor umane



Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice

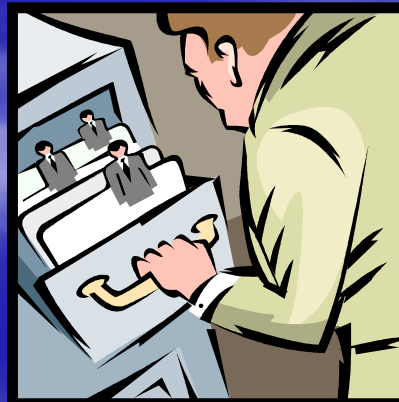
- Asigurarea cu resurse umane - ansamblu de activități privind:
 - identificarea persoanelor care corespund caracteristicilor aferente posturilor vacante
 - testarea acestei corespondențe
 - atragerea persoanelor agreate în cadrul organizației
- Problema recrutării :
 - posturi noi în organigrama companiei
 - posturile existente devin vacante
- Disponibilitatea pentru recrutare :
 - absența unei ocupații (instituționalizată și permanentă)
 - determinările ocupaționale existente nu oferă nivelul dorit de satisfacție
- Asigurarea cu personal ca proces de triere a resurselor



Asigurarea cu resurse umane în contextul planificării strategice

▪ Fazele planului de recrutare :

- studiul politicii de personal a organizației
- culegerea informațiilor privind binomul oameni-posturi
- analiza informațiilor care permit definirea nevoilor de recrutare
- identificarea și evaluarea resurselor umane interne și externe
- programarea acțiunilor concrete de recrutare



▪ Principii

- detalierea corespunzătoare a cerințelor de recrutare rezultate din analiza și descrierea posturilor vacante
- diferențierea procedurilor de recrutare pe categorii de personal
- testarea prealabilă a competenței și obiectivității personalului implicat în activitățile de recrutare
- selectarea cu discernământ a surselor de recrutare
- formularea profesionistă a mesajelor utilizate în cadrul procedurilor de recrutare
- respectul față de concurenții din piața muncii

Procesul de recrutare a personalului; metode și responsabilități

▪ Tipuri:

- *recrutare globală*, bazată pe utilizarea metodelor generale, în cazul calificărilor tradiționale, sau a unor activități de complexitate redusă
- *recrutarea specializată*, pentru manageri și posturi de strictă specialitate, metode mai sofisticate (inclusiv tehnici de tip marketing), se adresează unor grupuri-țintă sau unor surse predeterminate

▪ Zone și surse de recrutare:

- propria organizație
- rețeaua de învățământ profesional, secundar și universitar
- alte firme sau instituții
- direcții/departamente de muncă și protecție socială
- instituții de reconversie profesională
- asociații profesionale, sindicale și ale persoanelor cu handicap
- personalul militar care își termină stagiul și programele guvernamentale de integrare a disponibilizaților din armată
- târguri de locuri de muncă
- firme specializate de recrutare

▪ Recrutarea din surse interne:

- *avantaj*: există o evaluare complexă asupra competenței persoanelor vizate
- *limite*: când organizația se extinde rapid

▪ Recrutarea din surse externe:

- *avantaje*: atitudine obiectivă față de problemele firmei, noii angajați sunt mai apti să facă față managementului schimbărilor și pot aduce o nouă percepție privind organizația; baza de recrutare mai mare permite o selecție riguroasă sub aspectul competenței
- *dezavantaje*: costuri, durata de acces mai ridicată, demotivarea angajaților existenți



Procesul de recrutare a personalului; metode și responsabilități

- Metode de recrutare:
 - *metode informale*: reangajarea unor foști salariați, abordarea practicanților după absolvire, satisfacerea unor cereri de angajare aflate în portofoliu, angajarea pe bază de recomandări prin rețeaua de cunoștințe
 - *metode formale*: publicitatea directă, căutarea directă, utilizarea consilierilor de recrutare și a firmelor „head-hunters”, activități de tip marketing
- Responsabilități:
 - *departamentul de specialitate*: prognoza necesităților de recrutare, formularea mesajelor, propunerea instrumentarului și derularea concretă a procedurilor în domeniu
 - *managerii de nivel mediu și de primă linie*: stabilirea cerințelor posturilor vacante și asistarea procesului de recrutare
 - *managerii superiori*: decizii privind oportunitatea, momentul, metodologia și evaluarea consecințelor în plan organizațional
- Criterii în decizia de recrutare:
 - competența (într-o accepțiune mai largă, incluzând potențialul creativ și elemente de socializare)
 - experiența în domeniu (vechimea, în corelație cu piramida vârstelor angajaților)
 - potențialul individual de dezvoltare



Recrutare versus căutarea unui loc de muncă

- **Motivație:**
 - persoane care nu au de lucru (nu și-au găsit încă, sau au fost disponibilizați)
 - angajați nemulțumiți de actuala lor determinare profesională: post, poziție ierarhică, nivel de salarizare, condiții de muncă, relații de serviciu
 - absolvenții unei forme de învățământ, cei care au dobândit un titlu academic sau universitar și vor să le valorifice
 - angajați care privesc piața muncii ca o sursă de oportunități
- **Categorii defavorizate:**
 - absolvenții unei forme de învățământ (factorul defavorizant - lipsa de experiență)
 - persoanele disponibilizate de pe posturi excedentare sau fără cerere pe piața muncii
 - persoanele ce depășesc o anumită vârstă și, în cadrul acestora, în special femeile
 - persoanele cu dizabilități fizice
 - managerii disponibilizați
- **Probleme ale managerilor disponibilizați:**
 - reangajarea se face, de regulă, pe baza conexiunilor pe care aceștia le au
 - persoanele în cauză nu știu foarte precis ceea ce doresc să facă în continuare
 - teama de necunoscut
 - lipsa de comunicare cu foștii parteneri



Recrutarea on-line a resurselor umane

- **Cercetare de marketing:**
 - realizată în regie proprie, cu resursele posibil de alocat
 - realizată cu suport extern (firmă, institut de cercetare)
- **Acces direct (culegerea informațiilor de la sursă - firmele potențial angajatoare):**
 - firme ale căror pagini web nu au informații explicite privind oferta de joburi
 - firme ale căror pagini web au o secțiune dedicată recrutării
 - firme care, prin intermediul paginii web, sunt preocupate de managementul carierei angajaților
- **Acces indirect**
 - prin intermediul motoarelor de căutare și al directoroarelor
 - acces intermediat la site-uri comerciale, de conținut, publicații electronice, baze de date
- **Practici deficitare în abordarea recrutării on-line:**
 - atitudinea pasivă a solicitantului în raport cu angajatorii
 - preferința exclusivă pentru ofertele recente (riscul pierderea unor oportunități)
 - utilizarea calculatorului și adresei electronice de la actualul loc de muncă (riscul concedierii anticipate)
 - accesarea fără discernământ a site-urilor firmelor ofertante (un efort substanțial de triere)
 - aplicarea pentru două sau mai multe posturi în aceeași firmă (semne de întrebare asupra seriozității solicitantului)
 - economia excesivă de informații sau completarea superficială a unor rubrici din c/v



V. Asigurarea cu resurse umane; selecția

- **Selecția personalului; conținut și factori de influență**
- **Conținutul etapelor de selecție**
- **Metode statistice și econometrice utilizate în procesul de selecție**
- **Efort propriu sau expertiză externă în asigurarea cu resurse umane a organizației ?**



Selecția personalului; conținut și factori de influență

▪ Elemente definitorii:

- alegerea, pe baza unor criterii prestabilite, a celui mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post
- procesul complementar al căutării unui loc de muncă
- forme empirice - aprecierea formală a calificării (diplome), aptitudinilor (recomandări) și comportamentului (impresii)
- abordări științifice - bazate pe o metodologie complexă și adecvată organizației



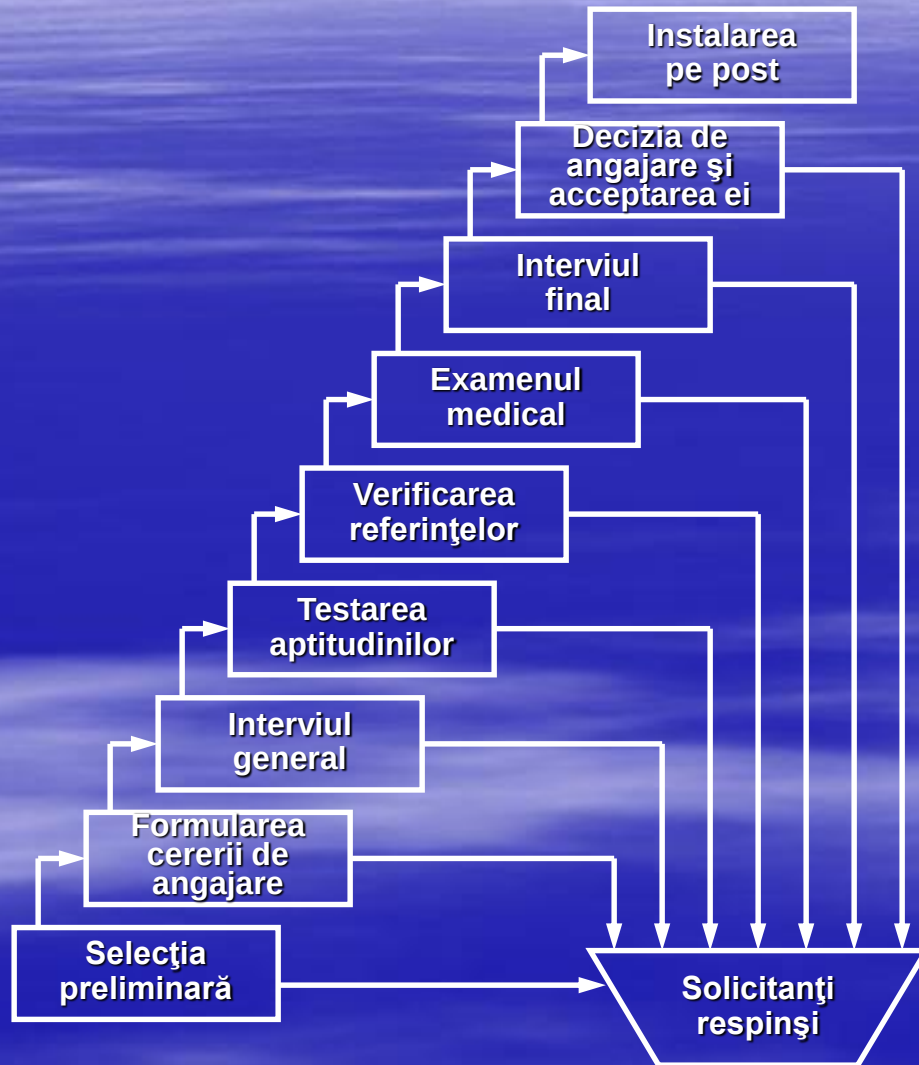
▪ Factori de influență a deciziei de angajare/acceptare a unui loc de muncă:

- *factori obiectivi*, legați de calitatea ofertei de angajare, în cadrul căreia salariul reprezintă factorul cel mai important
- *factori subiectivi*, constând în corespondența imaginii și climatului organizațional cu elemente ce țin de personalitatea indivizilor
- *factori de recrutare și selecție*, generați de atitudinea specialistului sau a persoanei de contact

▪ Responsabilități:

- compartimentului de specialitate - pregătirea și derularea procedurilor specifice
- manageri - deciziile propriu-zise, asistarea și evaluarea procesului

Selecția personalului; conținut și factori de influență



- Procesul de selecție a resurselor umane

Conținutul și determinările etapelor de selecție

- **Selecția preliminară:**
 - simpla prezență a persoanelor cuprinse în eșantionul inițial la data, locul și ora stabilită pentru întâlnirea cu reprezentantul organizației
- **Formularea cererii de angajare:**
 - prim semnal de interes față de oferta de angajare
 - scrisoare de introducere, curriculum vitae
- **Interviul general (preliminar, de selecție):**
 - *scop:* evaluarea simultană a corespondenței candidatului cu cerințele postului și organizației, precum și a gradului de motivație a acestuia pentru ocuparea postului în cauză
 - *erori de apreciere și de interpretare:* eroarea de similaritate, eroarea de contrast, preponderența „amprenteii” elementelor negative, discriminări involuntare, eroarea datorată primei impresii, eroarea de tip halou, factorii nonverballi, erori de ascultare și de memorare
 - *tipologie :*
 - ✓ după nivelul de detaliere: interviuri de triere, interviuri de profunzime
 - ✓ după gradul de structurare: interviuri nestructurate (fără instrucțiuni), interviuri semistructurate, interviuri structurate
 - ✓ interviuri structurate: standardizate (axate pe educație, experiență, proiectele de viitor și planurile de carieră), circumstanțiale (privind cunoștințele, abilitățile candidaților, nivelul lor de adaptabilitate), comportamentale (vizează atitudinea față de post, organizație, parteneri sau alte grupuri sociale)



Conținutul și determinările etapelor de selecție

- **Testarea candidaților:**
 - teste de aptitudini și abilități, teste de inteligență, teste de personalitate
 - sistemul centrelor de evaluare (pentru manageri)
- **Verificarea referințelor:**
 - informații legate de activitatea anterioară, profilul moral și aptitudinile privind ocuparea postului solicitat
 - modalități de accesare
- **Examenul medical:**
 - testarea stării de sănătate
 - alte implicații post selecție
- **Interviul final:**
 - orientarea solicitantului în privința viitoarelor cerințe organizaționale
 - clarificarea unor aspecte nelămurite sau apărute în etapele de selecție anterioare
- **Decizia de angajare:**
 - bilaterală
 - caracter formal
 - specificații privind salarizarea, condițiile de lucru, perioada de probă
 - alte elemente incluse în contractul de muncă



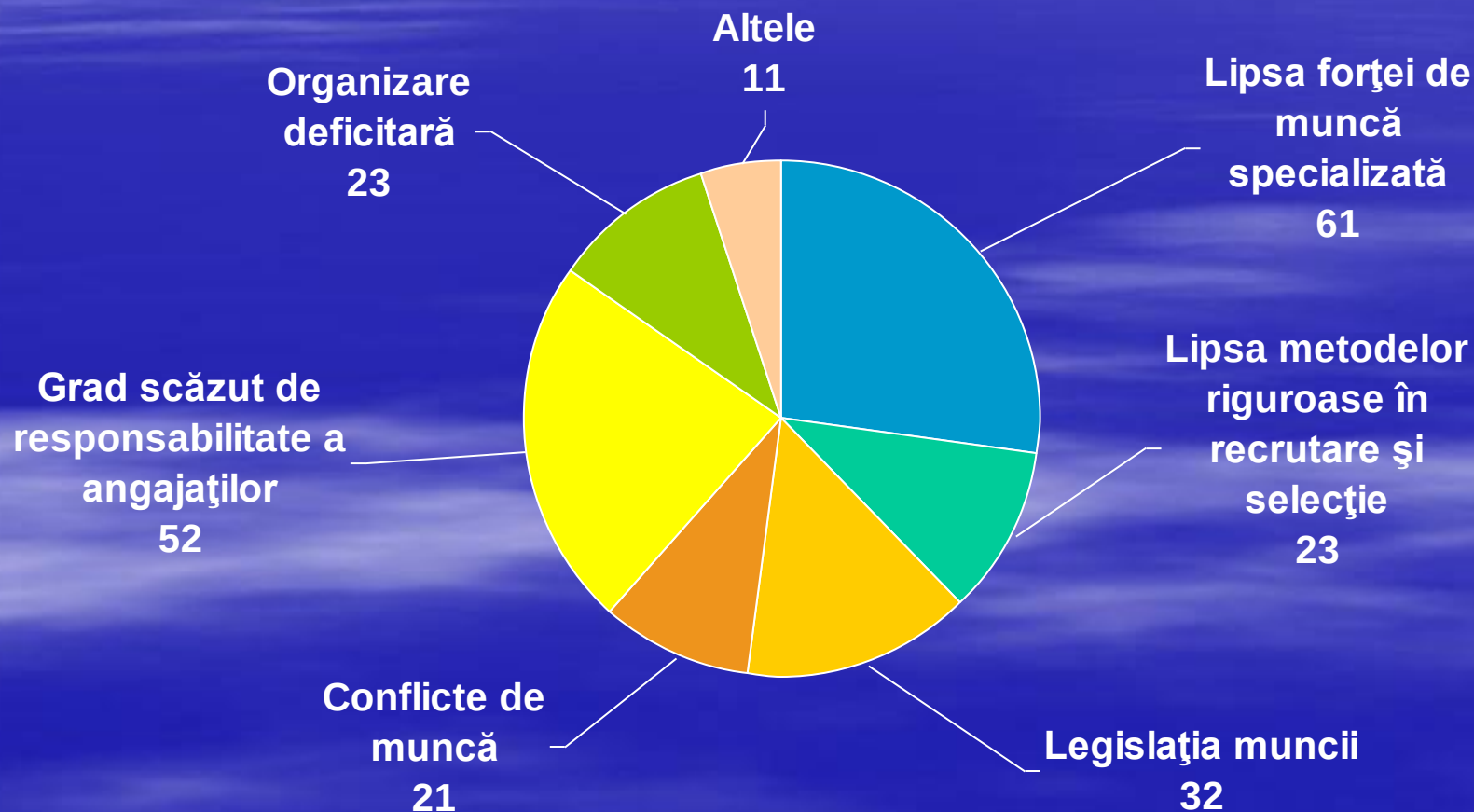
Metode statistice și econometrice utilizate în procesul de selecție

- **Scop:**
 - măsurarea caracteristicilor candidaților
 - verificarea corespondenței acestora cu profilul posturilor disponibile
 - verificarea rezultatelor obținute în cadrul procedurilor specifice
- **Metode de evaluare:**
 - analiza corelației
 - analiza regresiei
- **Metode pentru estimarea acurateții procedurilor de selecție:**
 - validarea testelor
 - metode de depistare și eliminare a erorilor sistematice
 - repetarea procedurilor de testare
 - corelarea interviuitorilor
 - estimarea nivelului mediu de corelație a componentelor unui test (consistența internă) pe baza coeficientului α
- **Metode pentru fundamentarea deciziilor în procesul de selecție:**
 - metode aditive
 - sistemul baremurilor
 - metoda pașilor multipli
 - identificarea cu un profil
- **Metode de evaluare a eficienței procesului de selecție:**
 - indicatorul de bază al succesului
 - deviația standard a performanței (în unități monetare)
 - dimensionarea costurilor asociate procesului



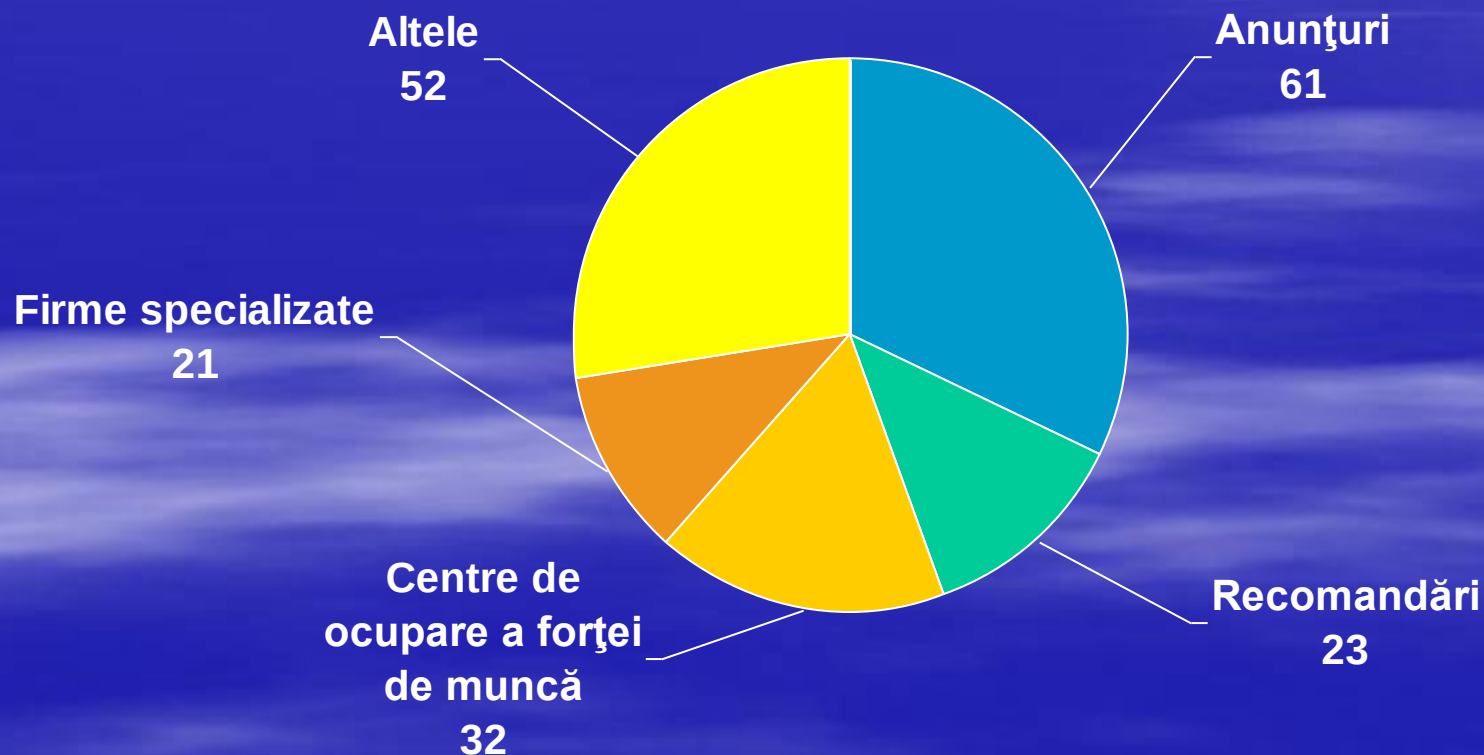
Efort propriu sau expertiză externă în asigurarea cu resurse umane a organizației ?

Frecvența problemelor privind resursele umane (%)



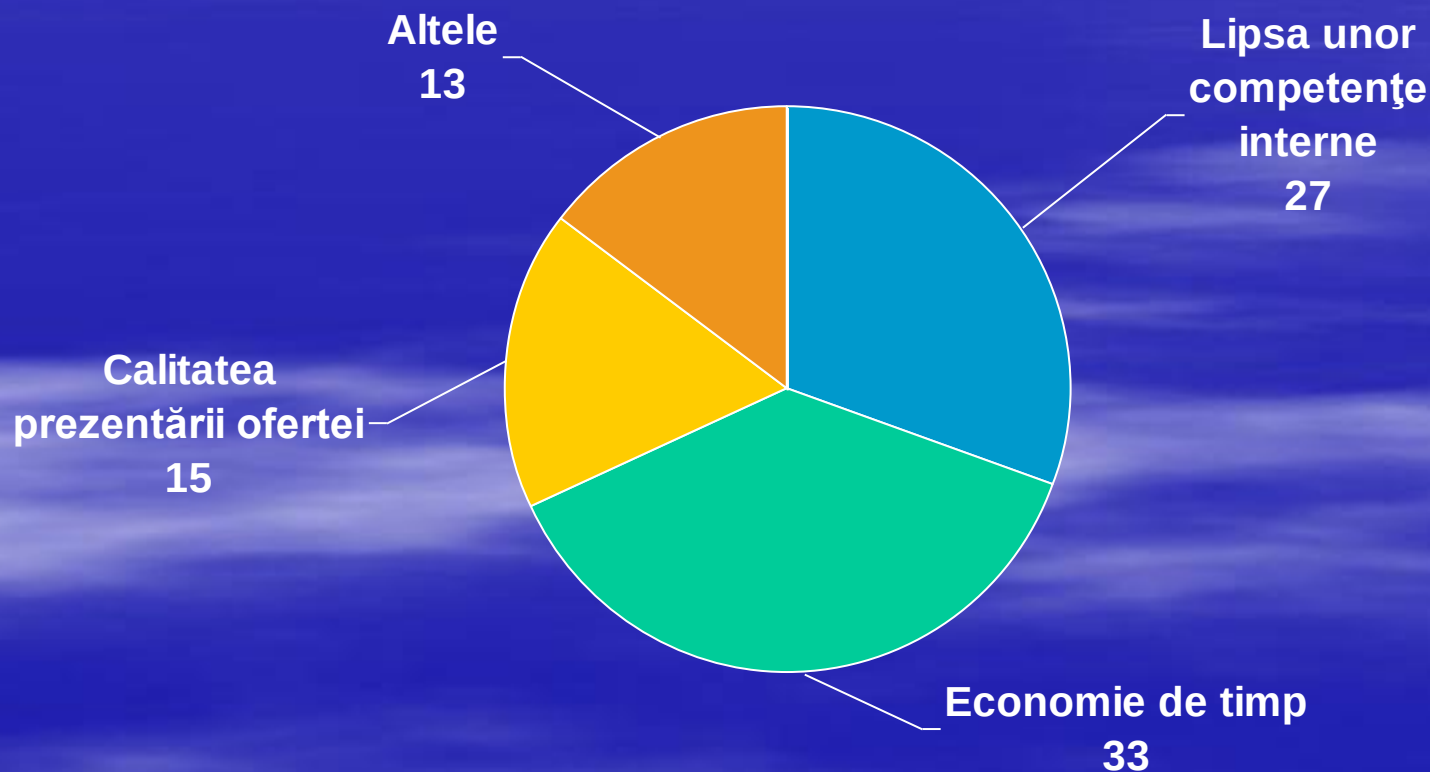
Efort propriu sau expertiză externă în asigurarea cu resurse umane a organizației ?

Metode de recrutare și selecție
utilizate de către angajatori (%)



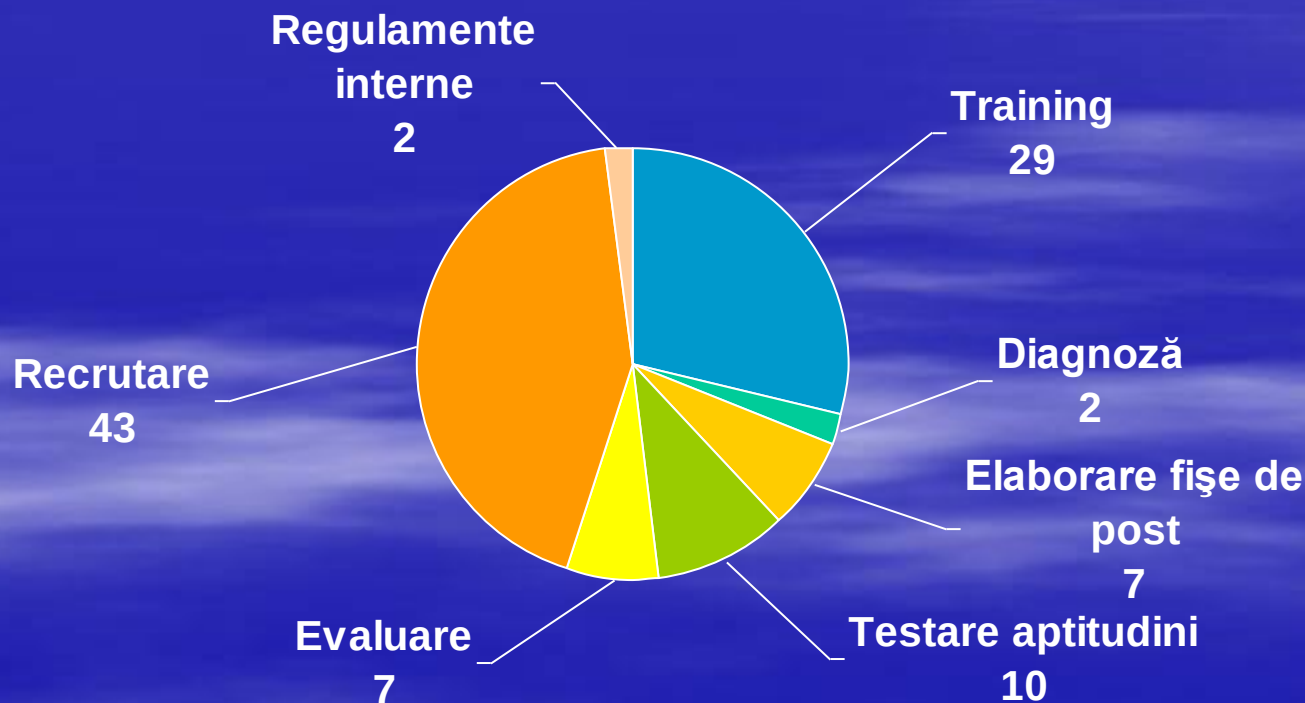
Efort propriu sau expertiză externă în asigurarea cu resurse umane a organizației ?

Motivația apelului la firmele de consultanță (%)



Efort propriu sau expertiză externă în asigurarea cu resurse umane a organizației ?

Frecvența utilizării diferitelor servicii
ale firmelor de consultanță (%)



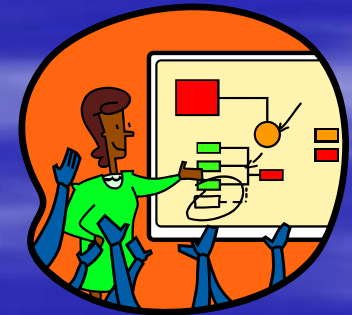
VI. Dezvoltarea resurselor umane

- Integrarea profesională - condiție a dezvoltării
- Locul și rolul dezvoltării profesionale în managementul resurselor umane
- Metode și programe de pregătire profesională
- Eficiența pregătirii profesionale; factori și soluții de creștere



Integrarea profesională - condiție a dezvoltării

- **Definiție:** *dublu proces de acomodare:*
 - al persoanelor în cauză la grupul de lucru din care urmează să facă parte
 - al organizației însăși față de noii săi membri
- **Dimensiuni:**
 - dimensiunea informațională, sau cognitivă
 - dimensiunea relațională, față de indivizi și grupurile de muncă
 - dimensiunea culturală, legată de apartenența la noua organizație
- **Activități specifice:**
 - contactul cu noul șef
 - pregătirea grupului
 - realizarea cadrului de comunicare
 - structurarea (pe categorii, pe suporturi de prezentare, în timp) a informațiilor oferite în cursul procesului



Integrarea profesională - condiție a dezvoltării

▪ Proceduri de integrare:

- scrisoarea de bun venit
- manualul angajatului
- instructajele
- conferințele și filmele de îndrumare
- lucrul sub tutelă

▪ Metode de integrare:

- integrarea pe postul disponibil
- monitorizarea procesului de integrare
- cunoașterea problematicei organizației prin „rotirea” noului angajat prin compartimentele conexe postului său de lucru
- realizarea unui proiect concret

▪ Responsabilități:

- departamentul de resurse umane
- șeful ierarhic direct
- managerul coordonator



Locul și rolul dezvoltării profesionale în managementul resurselor umane

▪ Necesitate:

- dinamica accentuată a transformărilor din mediul economic și social
- menținerea nivelului de competitivitate a firmelor

▪ Etapizare:

I. Cauze:

- eliminarea deficiențelor constatate
- cerințe organizaționale

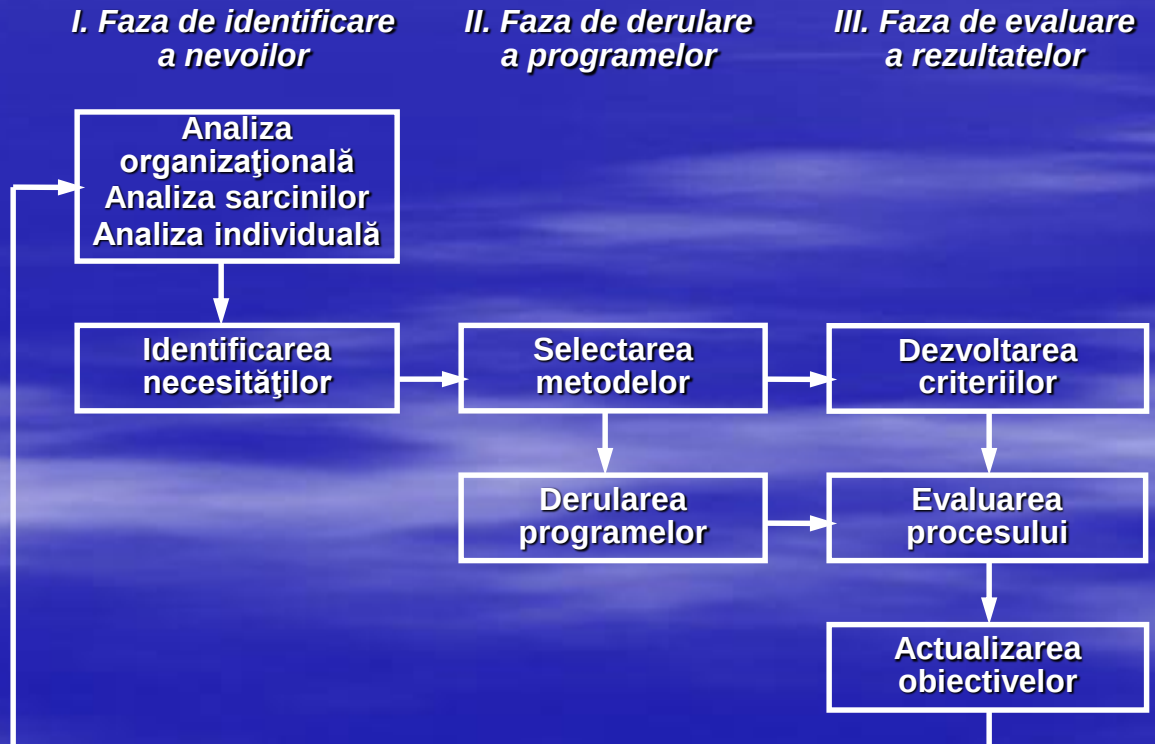
II. Precondiții ale

procesului de instruire:

- pregătirea prealabilă
- motivația

III. Măsurarea:

- nivelului de realizare a obiectivelor propuse
- dimensiunii costurilor
- beneficiilor rezultate



Metode și programe de pregătire profesională

- **Parametri ai procesului formativ:**
 - specificul procesului de învățare
 - condițiile materiale și didactice
 - motivarea și conștientizarea participanților
 - stimularea aplicării cunoștințelor dobândite
 - stimularea schimbărilor de comportament și de atitudine la locul de muncă
- **Metode de pregătire individuală:**
 - pregătirea la locul de muncă
 - pregătirea asistată de calculator
 - delegarea sarcinilor (variantea maximală de înlocuire temporară a șefului direct)
 - rotația pe posturi
- **Metode de pregătire colectivă:**
 - pregătirea în cadrul unor forme colective instituționalizate
 - metodele participative de pregătire
 - includerea cursantului în echipe de elaborare a unor proiecte, lucrări sau studii
 - participarea la formațiuni de lucru eterogene
 - preluarea rolului de instructor
 - participarea la diferitele forme ale managementului de grup, în mod efectiv, sau în cadrul „comitetelor-junior”



Metode și programe de pregătire profesională

- **Criterii de selectare a metodelor:**
 - numărul, structura și proveniența persoanelor incluse în programul de instruire
 - specialiștii disponibili pentru instructaj
 - restricții privind volumul de resurse alocate
 - compatibilitatea metodei cu conținutul programului de training
- **Responsabilități:**
 - managerii de vârf
 - managerii de pe celelalte paliere ierarhice
 - compartimentul de resurse umane
 - substructuri specializate



Eficiența pregătirii profesionale; factori și soluții de creștere

Eficiența = f (instructor, conținut, interacțiune)

▪ Abilitățile instructorului:

- observabile, mai ușor, prin erori (ex. caracterul plicticos și inefficient al unei prezentări)
- principii general valabile:
 - ✓ axarea pe publicul-țintă
 - ✓ respectul față de auditoriu
 - ✓ atitudinea deschisă și sinceră
 - ✓ antrenarea participanților
- evitarea tendinței de transformare a participanților în receptori ai unei cantități excesive de informații
- direcții de sprijin a participanților:
 - ✓ să își autoevalueze corect nivelul competențelor vizate de programul de pregătire
 - ✓ să identifice și să definească în termeni specifici și pragmatici căile prin care pot să dezvolte competențele în cauză, inclusiv după terminarea stagiului de pregătire



▪ Conținutul/mesajul programului:

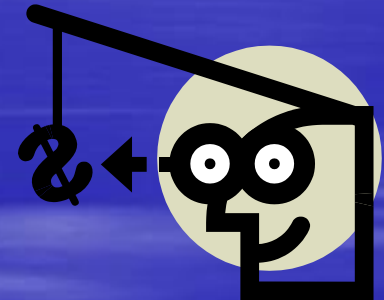
- corelare cu auditoriul; proces riguros și sistematic de evaluare a nevoilor de instruire
- introducerea, dezvoltarea prezentării și chiar concluziile trebuie să se refere la aceleași aspecte, tratate însă în mod diferit

▪ Interacțiunea cu participanții:

- dependentă de felul în care se realizează deschiderea cursului
- dependentă de stabilirea unor reguli generice pentru desfășurarea cursului

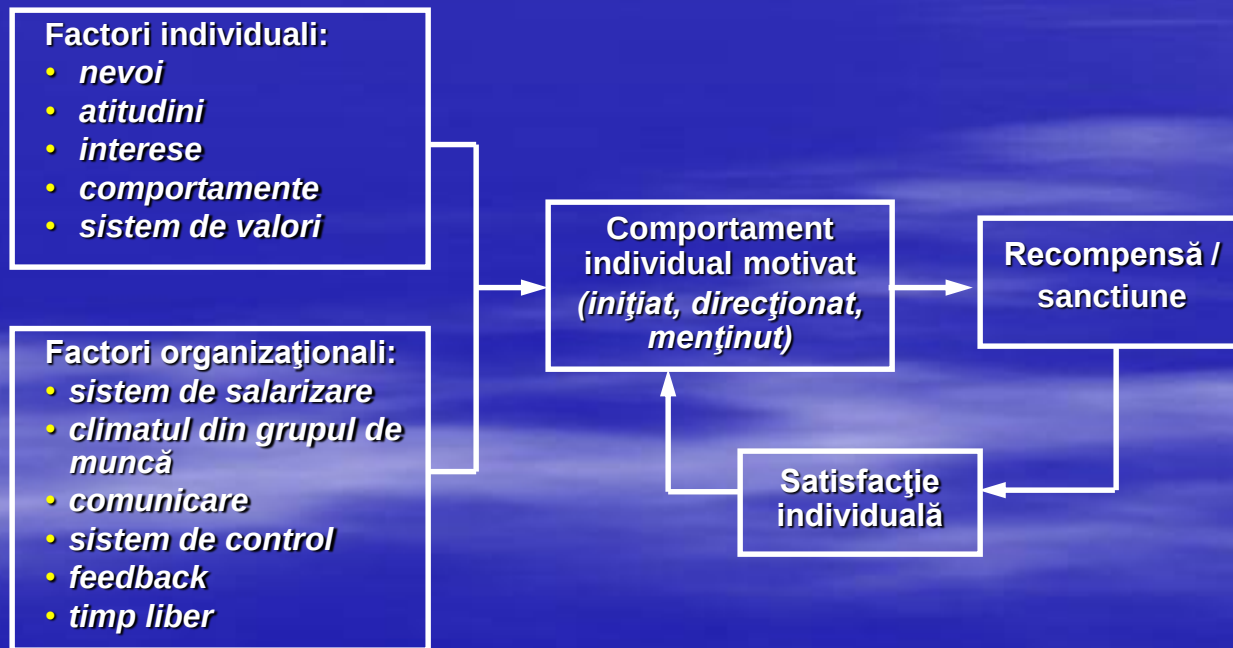
VII. Motivație și performanță; evaluarea performanțelor resurselor umane

- Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației
- Corelarea teoriilor motivaționale dintr-o perspectivă ierarhică
- Satisfacția în muncă și performanța
- Evaluarea performanțelor: conținut, obiective, criterii
- Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități
- Evaluarea performanțelor între proceduri formale și pragmatism



Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației

Modelul general al motivației



Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației

Clasificarea teoriilor motivației

Categorii	Teorii	Caracteristici	Conținut
Teorii de conținut	- Ierarhia nevoilor - Achiziția succeselor - ERG - X – Y - Factorii duali	Vizează factorii care inițiază comportamentul	Motivație prin salariu, statut social și realizări
Teorii de proces	- Performanțele așteptate - Echitate	Vizează factorii care direcționează comportamentul	Motivație prin satisfacțiile intrinseci ale muncii, performanță și recunoaștere
Teorii de consolidare	- Condiționarea operantă	Vizează factorii care determină repetarea unui comportament	Motivație prin sistemul de recompense

Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației

- Teoria ierarhiei nevoilor (Maslow):
 - cinci categorii de necesități: nevoi fiziologice, nevoi de siguranță și securitate, nevoi sociale, nevoi de stimă și de recunoaștere a eului, nevoi de autoactualizare
 - ipoteze: funcția energizantă, dată de faptul că o nevoie nu a fost încă satisfăcută; glisarea motivației, după satisfacerea unei nevoi; prepotențarea nevoilor, în sensul că o nevoie devine motivantă numai după satisfacerea celei de nivel inferior; tendința de progres, care îndeamnă la parcurgerea ascendentă a piramidei
- Teoria achiziției succeselor (McClelland):
 - orientarea comportamentului uman este dată de nivelul de aspirație care definește opțiunea pentru succes, diferită de la o persoană la alta și bazată pe realizările anterioare
 - trei tipuri de nevoi individuale: nevoi de putere, nevoi de afiliere și nevoi de realizare
- Teoria ERG (existence, relatedness, growth):
 - nevoi existențiale, a căror satisfacere trebuie să preceadă celelalte categorii de nevoi
 - nevoi relaționale, a căror satisfacere depinde de raportul amical sau ostil cu ceilalți
 - nevoi de împlinire care își au fundamentul în aportul experienței la devenirea umană și care dau eforturilor un caracter, în egală măsură, creativ și stimulat
- Teoria X-Y (McGregor):
 - două seturi de ipoteze (una negativă, cealaltă pozitivă) asupra percepției organizației și a motivației angajaților
 - managerii utilizează, de regulă, unul dintre ele în aprecierea activității lor



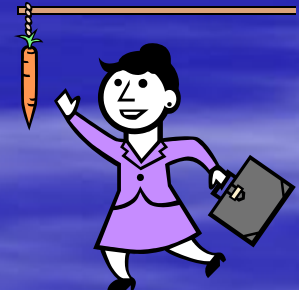
Semnificația managerială a motivației; teorii ale motivației

▪ Teoria factorilor duali (Herzberg):

- schimbă abordarea clasică, potrivit căreia orice factor de natură organizațională poate produce atât satisfacții cât și insatisfacții
- *factorii igienici* (contextuali) influențează nivelul de insatisfacție, privesc deficiențe în domeniile relațiilor de muncă, securității muncii și salariului, politicii companiei, relațiilor interpersonale și atitudinea șefilor direcți
- *factorii motivatori* (de conținut) acționează asupra gradului de satisfacție, se referă la beneficiile muncii în sine, la sistemul de recunoaștere și promovare, la responsabilitățile conferite și la realizările obținute

▪ Teoria performanțelor așteptate (Vroom):

- deciziile individuale privind un anumit tip de comportament sunt motivate de speranța satisfacerii unor nevoi
- forța motivației depinde de trei mărimi:
 - ✓ *așteptarea*, raportul efort - performanță
 - ✓ *instrumentalitatea*, raportul performanță - recompensă
 - ✓ *valența* - o valoare (pozitivă sau negativă) atribuită diferitelor categorii de rezultate așteptate (de dorit sau de evitat)



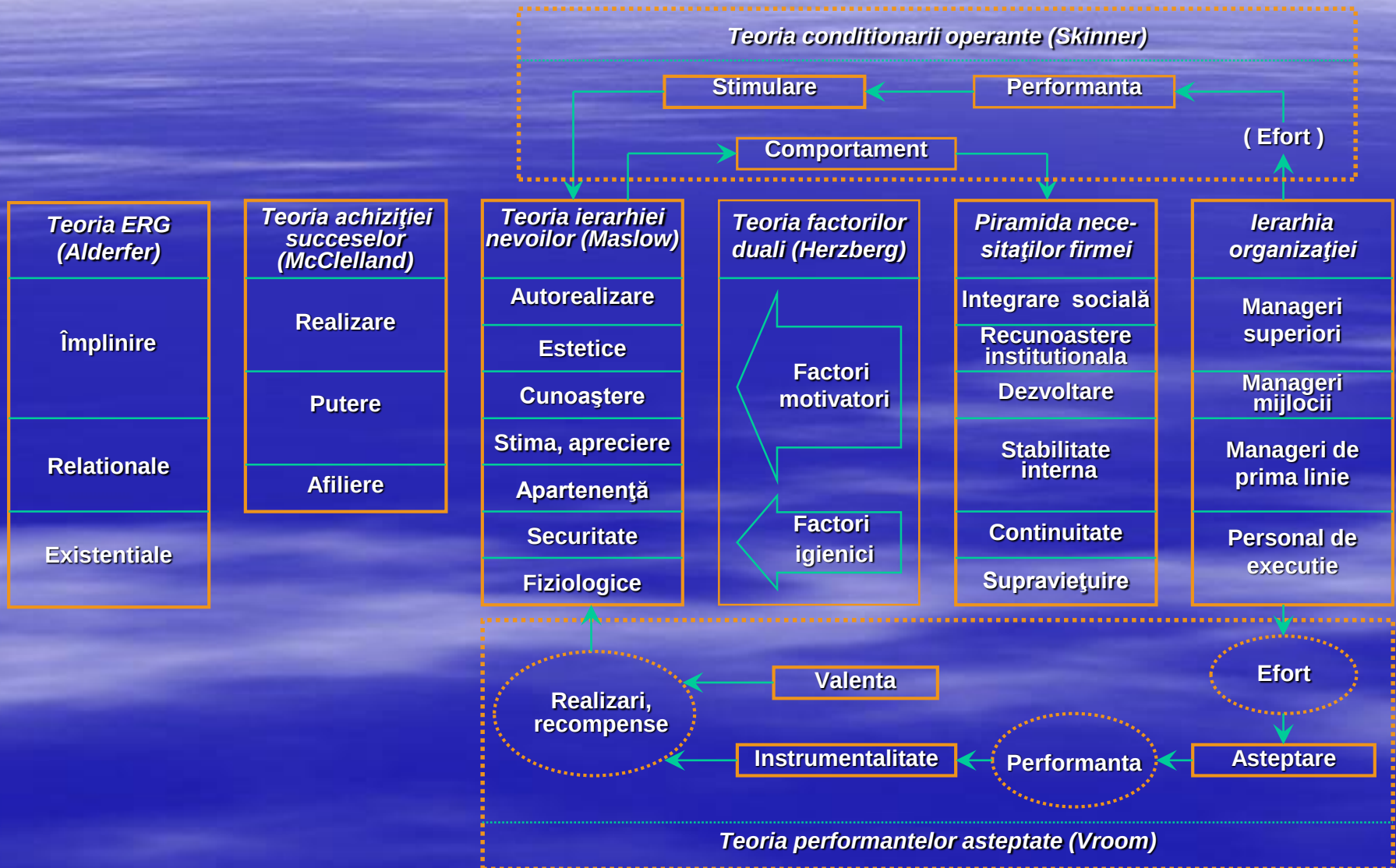
▪ Teoria echității:

- are la bază dorința firească a oamenilor de tratament egal
- fundamentul conexiunii dintre performanță și satisfacție este opinia individuală despre nivelul de corectitudine (proces complex de schimb și de comparație)

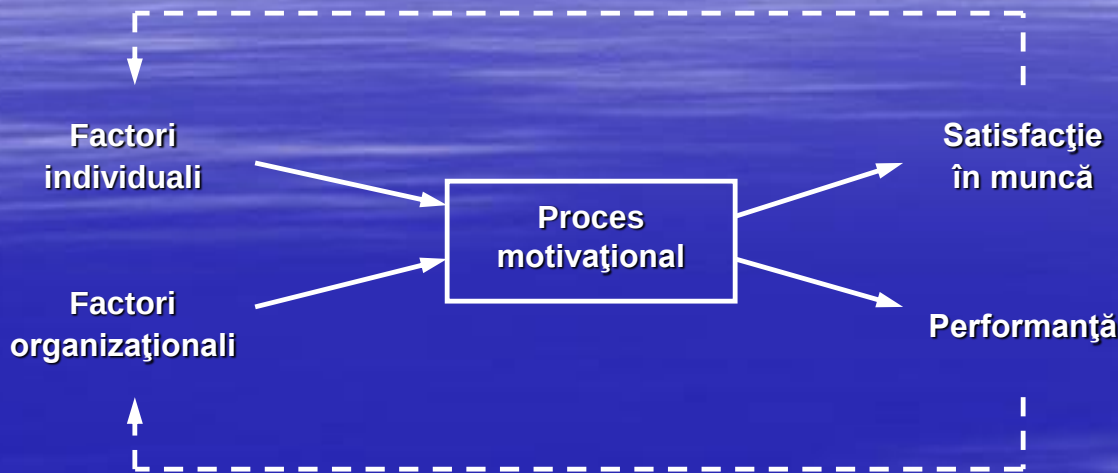
▪ Teoria condiționării operante (Skinner):

- individul va fi motivat să realizeze performanță dacă este bine recompensat
- relație de bază: *stimuli* → *comportament* → *consecințe* → *comportament viitor*

Corelarea teoriilor motivaționale dintr-o perspectivă ierarhică



Satisfacția în muncă și performanța



▪ Modelul cibernetic al procesului de motivare

▪ Satisfacția:

- coordonată eminentemente individuală
- particularizarea ei ține de întinderea orizontului de așteptare și de aspectele pe care fiecare persoană le consideră a fi relevante
- mai ușor de sesizat în plan organizațional sunt manifestările adverse, legate de lipsa de satisfacție: absenteism, fluctuație a personalului

▪ Performanța:

- se manifestă direct în plan organizațional
- condiția esențială de progres și de atingere a nivelului de excelență
- performanța individuală; forme: productivitate, inovare, loialitate
- performanța socială - efect de antrenare al activității managerilor, în ideea realizării obiectivelor firmei

Evaluarea performanțelor: conținut, obiective, criterii

▪ Concept:

- cuantifică aportul angajaților la dezvoltarea firmei
- reflectă nivelul de apropiere a standardelor individuale față de cele ale organizației
- în conexiune cu celelalte domenii ale managementului resurselor umane

▪ Cerințe:

- standardizarea procedurilor
- adecvarea procedurilor la viziunea firmei și la modul propriu de organizare și antrenare a personalului
- utilizarea informațiilor fiabile
- implicarea ierarhiei manageriale
- comportamentul profesional al evaluatorilor
- caracterul periodic al operațiunilor de evaluare
- forma scrisă a rapoartelor de evaluare
- raportarea rezultatelor la obiective
- formularea predicțiilor de evoluție viitoare a performanțelor
- caracterul participativ al procesului (schimb de opinii între evaluat și evaluator)



Evaluarea performanțelor: conținut, obiective, criterii

- Clasificarea obiectivelor de evaluare (după natura lor):
 - obiective organizaționale
 - obiective psihologice
 - obiective de dezvoltare
 - obiective procedurale
- Criterii de evaluare (caracteristici cuantificabile); necesitatea ierarhizării lor:
 - trăsăturile de caracter și alte repere privind personalitatea angajaților
 - comportamentul persoanelor supuse evaluării
 - rezultatele obținute în procesul muncii
- Standarde de performanță:
 - nivelul de performanță optim (minim / maxim), așteptat de organizație
 - *cantitative* - exprimate în unități de volum, valorice sau de timp
 - *calitative* - utilizează scalele de variație (ex. scala în cinci trepte: de la „foarte slab” la „foarte bun”)



Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități

▪ Instrumentar - tipologie:

➤ sistemul grilelor sau scărilor de evaluare:

- grile grafice
- grile pe puncte
- grile cu pași multipli
- grile standardizate
- grile axate pe comportament
- grile de observare a comportamentului

➤ metoda incidentelor critice

➤ metode comparative de evaluare:

- ierarhizarea simplă
- compararea prin distribuție forțată;
- compararea pe perechi

➤ metoda eseului

➤ sistemul testelor

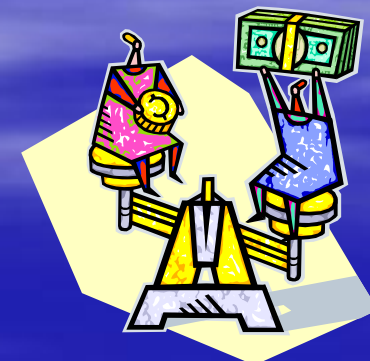
➤ evaluarea prin rezultate

➤ metoda listelor de control

➤ evaluarea unui anumit domeniu

▪ Variante de lucru:

- evaluarea subordonaților de către manageri
- evaluarea șefilor de către subordonați
- evaluarea între colegi
- autoevaluarea
- folosirea evaluatorilor externi



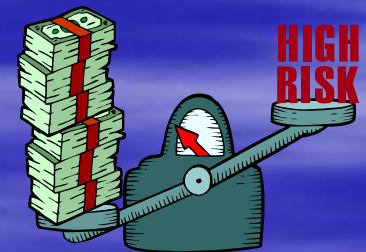
Metode de evaluare a performanțelor; responsabilități

- Calitatea evaluatorului; surse de erori:
 - efectul criteriului unic
 - efectul de halou
 - eroarea logicii de evaluare
 - standardele neclare de performanță
 - eroarea de indulgență sau de severitate
 - amenințarea individuală
 - amenințarea pentru supraveghetori
 - eroarea tendinței centrale
 - gradul scăzut de diferențiere
 - evaluări subiective, “efectul de zgomot”
 - efectul recent , “efectul de succesiune”
 - eroarea similarității
 - ajustarea în funcție de criteriile de nonperformanță
 - suma problemelor zero
 - fetișul numerelor
- Căile de contracarare a erorilor:
 - abordarea multicriterială a evaluării performanței
 - evitarea absolutizării criteriilor de apreciere
 - folosirea mai multor evaluatori
 - pregătirea mai bună a acestora
 - gestionarea corectă a feedback-ului evaluării
- Comunicarea rezultatelor:
 - de preferat, în mod individual
 - *tipuri de interviuri-feedback :*
 - interviul “spune și convinge”
 - interviul “spune și ascultă”
 - interviul de tip “rezolvarea problemei”



Evaluarea performanțelor între proceduri formale și pragmatism

- Grupuri de lucru (categorii):
 - extrem de active, care acționează ca o unitate de elită
 - ai căror membri au tendința de a rămâne ancorați în trecut și de a trage și pe alții după ei
 - atenție la *angajații neimplicați* !!!
 - nu au neapărat o atitudine negativă față de muncă, dar nici una pozitivă
 - punctuali, destul de plăcuți, își fac treaba, dar nu generează valoare pentru organizație
 - se concentrează pe procedeu și nu pe produs
 - nu se concentrează pe finalitate ci nu pe mijloacele prin care ajunge acolo
 - nu au o relație productivă cu șeful sau colegii lor
 - nemulțumiți de aprecierea contribuției lor și de nivelul de exploatare a potențialului lor
 - identificare prin monitorizarea activității și comportamentului tuturor subordonaților
 - stabilirea unor noi și autentice relații interumane – singura modalitate prin care acești angajați își pot schimba atitudinea și se pot integra într-o organizație
- Reacția față de eșecuri:
 - inevitabilitatea eșecului
 - succesul depinde mult reacția în fața eșecului (în special, la manageri)
 - rolul managerului de vârf în a evita teama de erori
 - erorile - o oportunitate pentru a instrui și dezvolta personalul
 - Considerarea relației: creștere/succes/progres- riscuri-erori/greșeli
- Problema angajaților fără performanțe:
 - stabilirea factorilor care determină slabele performanțe ale unui angajat
 - evaluarea capacității angajatului de a crește în organizație
 - elaborarea coparticipativă a unui plan care să susțină angajații cu potențial de dezvoltare
 - sprijinul subalternilor pentru a-și stabili țeluri comune cu cele ale organizației
 - redirecționarea angajatului către altă companie sau alt gen de activitate

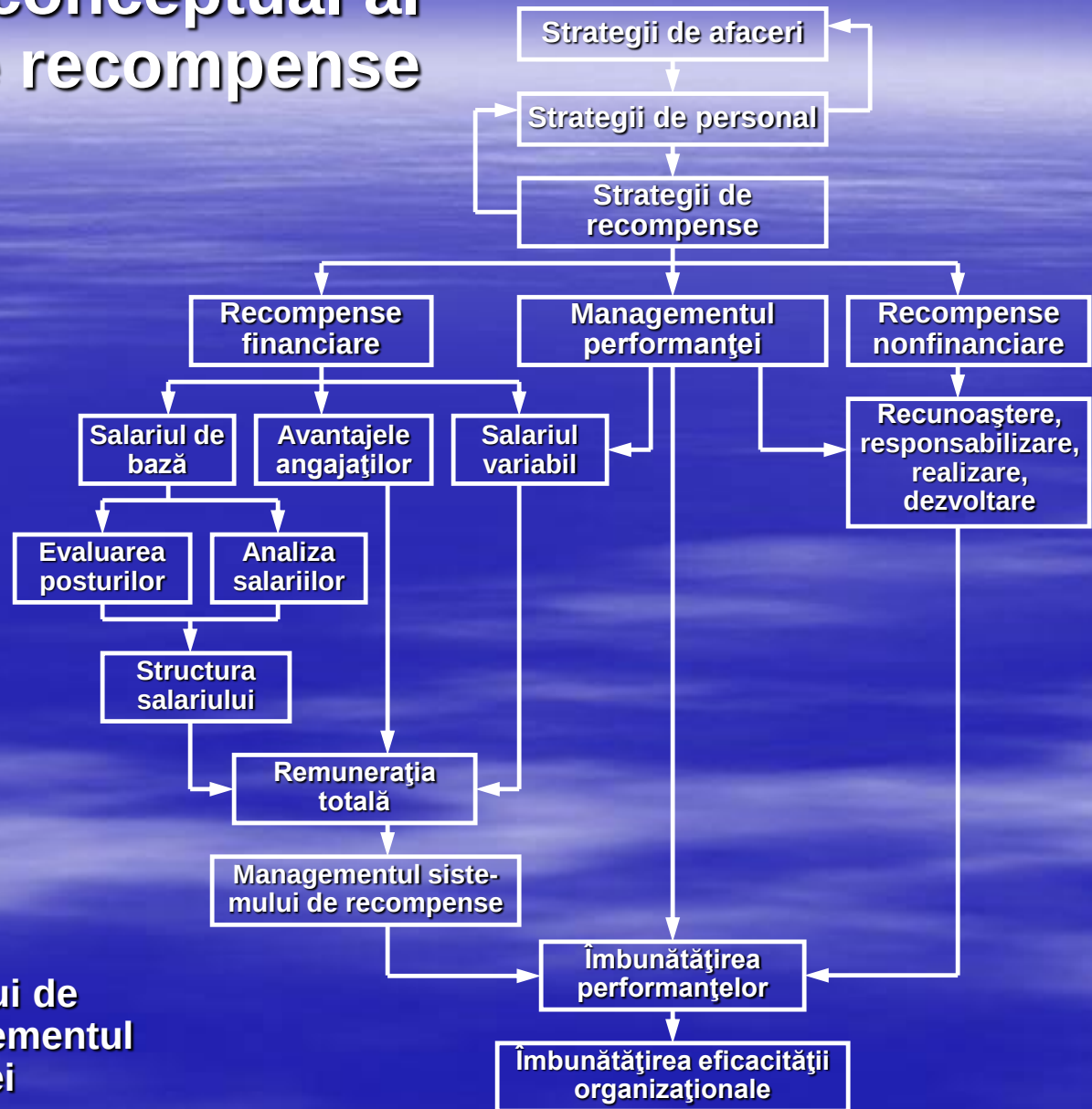


VIII. Managementul recompenselor

- Cadrul conceptual al sistemului de recompense
- Evaluarea posturilor
- Subsistemul recompenselor directe
- Subsistemul recompenselor indirecte
- Echitate și discriminare în managementul recompenselor



Cadrul conceptual al sistemului de recompense



Integrarea sistemului de recompense în managementul strategic al firmei

Cadrul conceptual al sistemului de recompense

- **Funcții ale sistemului de recompense:**
 - recunoașterea importanței activității desfășurate și a calității angajatului
 - asigurarea, curentă și de perspectivă, a mijloacelor de existență pentru angajat și pentru familia sa
 - obținerea unor rezultate economice optime pentru firmă și pentru societate
- **Principii ale sistemului de remunerare:**
 - corelarea dintre dimensiunea recompensei și cantitatea muncii depuse, calitatea muncii, pregătirea și competența profesională și condițiile de muncă
 - echitatea sistemului de recompense
 - existența salariului minim
 - principiul negocierii salariilor
 - descentralizarea și liberalizarea sistemului de recompense
 - confidențialitatea recompenselor individuale
 - respectarea mecanismelor pieței muncii



Evaluarea posturilor

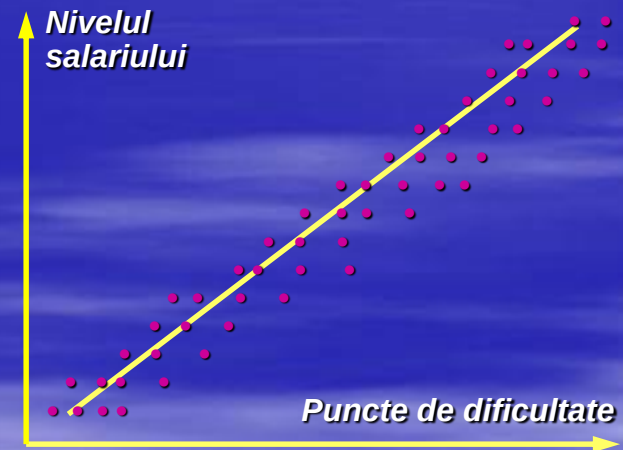
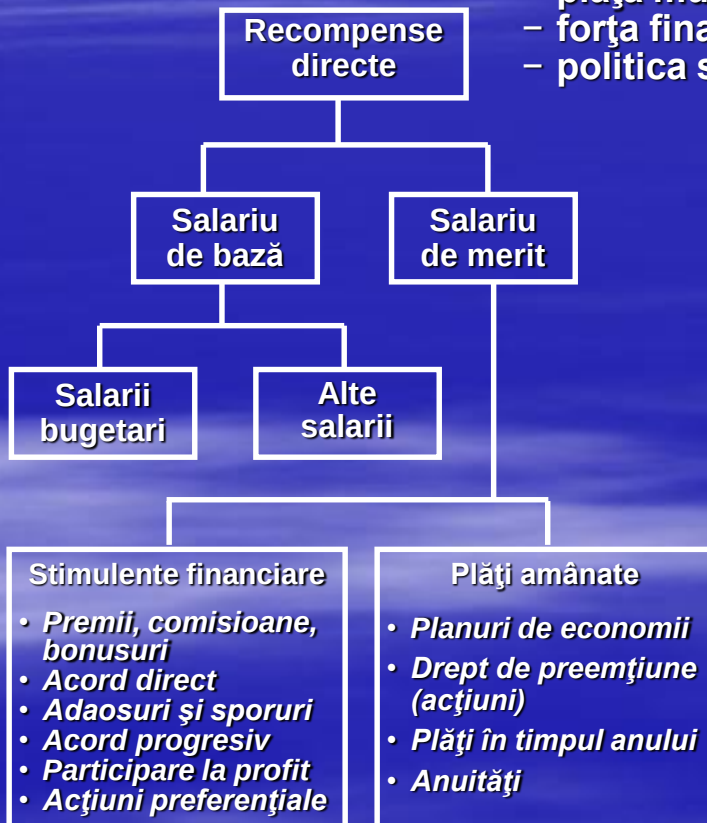
- **Obiective:**
 - dimensionarea potențialului de recompense al firmei și structurarea acestuia în procesul de operaționalizare
 - reducerea numărului conflictelor de muncă prin creșterea gradului de înțelegere a diferențelor dintre posturi
 - obținerea de informații necesare în activitățile de recrutare, selecție și promovare a personalului
 - fundamentarea pozițiilor părților implicate în negocierile colective
- **Metode de bază:**
 - *Ierarhizarea posturilor* - ordonare pe baza importanței relative în realizarea obiectivelor organizației; prin compararea două câte două
 - *Metoda clasificării* (gradarea predeterminată) - încadrarea posturilor pe grade, pornind de la un grup de factori comuni: calificare, responsabilitate, îndemânare, experiență, volum de muncă, condiții de lucru ș.a.
 - *Metoda comparării factorilor* - analiză multicriterială, posturile se compară între ele pentru fiecare factor de dificultate în parte, agregarea rangurilor parțiale realizându-se pe baza coeficienților de importanță asociați factorilor; se extrapolează rezultatele obținute pe un eșantion de *posturi-cheie*
 - *Metoda punctelor* - principalii factori de dificultate sunt: îndemânarea, responsabilitatea, efortul și condițiile postului; pași în aplicare: selectarea factorilor, construirea grilelor de evaluare, atribuirea de puncte și ponderi, agregarea punctajelor pe posturi
 - *Evaluarea pe baza prețului pieței* - folosește experiența unor companii similare (apropiate), asimilând nivelurile de salarizare practicate de acestea



Subsistemul recompenselor directe

■ Salariul

- principalul mijloc de stimulare
- dimensiune concretă legată de poziționarea postului în ierarhie
- alte determinări:
 - prevederile legislative în domeniu
 - piața muncii
 - forța financiară a companiei
 - politica salarială a firmei



■ Sisteme de salarizare (grade/clase/trepte, niveluri)

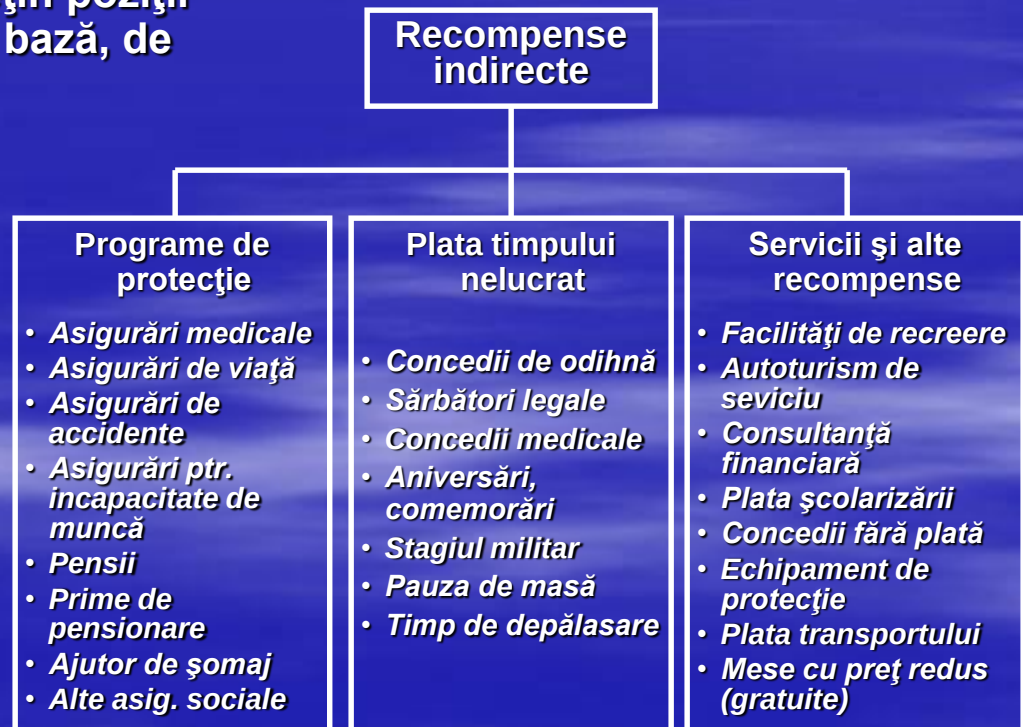
- sisteme de salarizare cu grade egale/inegale și/fără interferență
- sisteme de salarizare cu gradarea posturilor pe grupe naturale

Subsistemul recompenselor indirecte

- Impus de natura complexă a factorului uman (multitudine de necesități ierarhizate)
- Sunt acordate - de regulă - în mod selectiv
- Rol în motivarea celor care dețin poziții cheie în organizație (angajați de bază, de manageri)



Golden Handcuffs



Echitate și discriminare în managementul recompenselor

▪ Discriminarea sexuală:

- *directă* - angajaților-femei li se acordă recompense inferioare celor primite de către angajații de sex masculin, pentru același nivel de performanță
- *indirectă* - blocarea sau restricționarea accesului femeilor la posturile și funcțiile remunerate superior și, în special, la posturile manageriale



▪ Discriminarea rasială, etnică, lingvistică:

- *directă* - prin diferențierea recompenselor în funcție de criterii etnice
- *indirectă* - prin limitarea accesului persoanelor aparținând unor minorități la posturi sau funcții mai bine plătite, sau de preferat sub aspectul condițiilor de muncă

▪ Alte forme de discriminare: privesc vârsta, religia și persoanele cu handicap

▪ Legislație națională și internațională în domeniu - pentru aspecte flagrante

▪ Politici de egalitate a șanselor:

- necesitatea elaborării
- monitorizarea riguroasă a aplicării lor
- soluționarea rapidă a oricăror tensiuni legate de acest subiect

IX. Managementul carierei

- Aspecte generale privind managementul carierei
- Abordarea individuală a carierei
- Abordarea organizațională a carierei
- Stabilitate și schimbare în managementul carierei



Aspecte generale privind managementul carierei

- **Percepții ale carierei:**
 - **traietorie ascendentă** în domeniul profesional și social
 - **cadrul dinamic** în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat
- **Constante ale carierei:**
 - **creșterea**, cantitativă sau calitativă a gradului de satisfacție, manifestată în mod concret prin termenul de *avansare*
 - **ideea de mobilitate**, reflectată prin succesiunea de posturi, roluri, sau etape ce definesc *parcursul carierei*
 - **coordonata profesională**, privită ca o condiționare de bază a complexului de satisfacții
 - **cadrul organizațional**, privit ca un potențial de dezvoltare a carierei sau, după caz, ca o barieră în calea acestei dezvoltări
 - **reverberația în spațiul social și familial**
 - **percepția individuală** a spațiului, timpului și celorlalți factori prin prisma cărora este evaluată cariera
- **Abordări ale carierei:**
 - **din perspectiva organizației** - în contextul procesului de dezvoltare a resurselor umane, inclusiv sub raportul potențialului de promovare - (*cariera obiectivă*)
 - **din perspectivă individuală** - ca și dinamică a percepției calităților și situației personale în raport cu propriul sistem de valori și de aspirații - (*cariera subiectivă*)



Aspecte generale privind managementul carierei

▪ Modelul managementului carierei

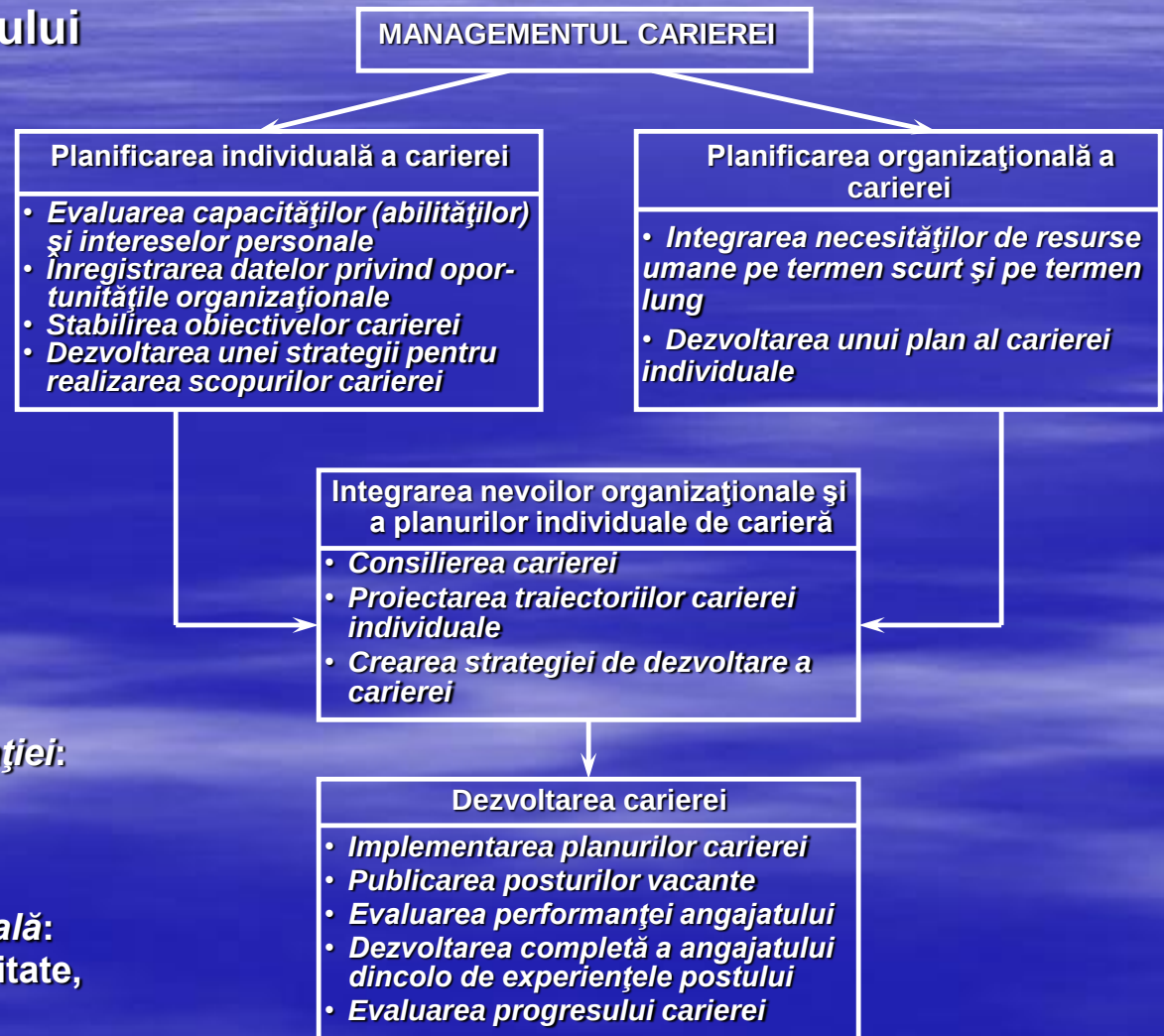
- interdependențele funcționale dintre planificarea individuală a carierei și cea organizațională, inclusiv sub aspectul dezvoltării viitoare a conexiunilor în cauză

▪ Alte abordări:

- armonizarea componentelor individuale și organizaționale

▪ Evaluarea carierei

- *din perspectiva organizației:* randament, eficiență, performanță, mobilitate, dezvoltare instituțională
- *din perspectivă individuală:* atitudine, satisfacție, identitate, adaptabilitate



Aspecte generale privind managementul carierei



Tipologia costurilor parcurgerii carierei

- **Etapele carierei:**
 - *Costuri anterioare intrării în organizație*
 - *Costurile integrării*
 - *Costuri de exercițiu al funcției*
 - *Costurile promovării*
 - *Costurile ulterioare carierei*
- **Legătura cu binomul individ-firmă:**
 - *Costuri directe*
 - *Costuri indirecte*
- **Sensul efectelor produse:**
 - *Costuri pozitive*
 - *Costuri negative*
- **Natura factorilor:**
 - *Costuri produse de pasiune, tendința de progres, de autodepășire*
 - *Costuri produse de inadecvarea mediului profesional*
 - *Costurile incompetenței, erorilor, abuzurilor*
 - *Costurile restructurării*
 - *Costurile corupției ...*
- **Modul de a investi:**
 - *Investiții în om*
 - *Investiții în legătură cu pregătirea și crearea condițiilor exterioare desfășurării activității sale*
- **Destinația eforturilor:**
 - *Costuri economico-sociale*
 - *Costurile pregătirii și perfecționării profesionale*
 - *Costurile prevenirii poluării și înlăturării efectelor acesteia*
 - *Costurile asigurării sănătății ...*
- **Posibilitatea de determinare:**
 - *Costuri măsurabile*
 - *Costuri nemăsurabile*
- **Sensul evoluției carierei:**
 - *Costuri normale*
 - *Costuri anormale*

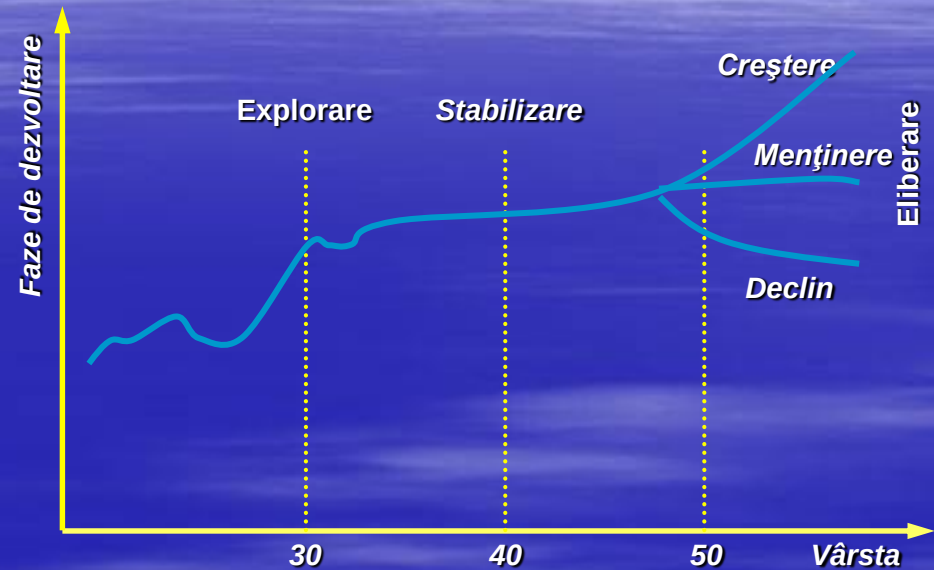
Abordarea individuală a carierei

- **Concepția de bază:**
 - identificarea calităților, aspirațiilor și setului de valori pe baza cărora vor fi orientate deciziile personale privind selectarea organizației, a nivelului ierarhic și a postului dorit, preocupările în domeniul perfecționării profesionale, comportamentul și atitudinea față de ceilalți actori din spațiul instituțional
- **Factori:**
 - *autoidentificarea*, ca imagine proprie și ca mod în care ne înțelegem pe noi înșine
 - *sistemul de interese*, bazat pe propriul set de valori și coordonatele familiale
 - orientarea către un anumit domeniu, zonă de activitate, sistem de lucru, privite ca spațiu de *afirmare a propriei personalități*
 - *mediul social*, de proveniență și de evoluție ulterioară
- **Cerințe generale în abordare:**
 - preocuparea pentru performanță
 - promovarea decentă, dar consecventă, a rezultatelor personale
 - asumarea unui mentor
 - conducerea propriei cariere
 - educația continuă



Abordarea individuală a carierei

▪ Fazele dezvoltării carierei



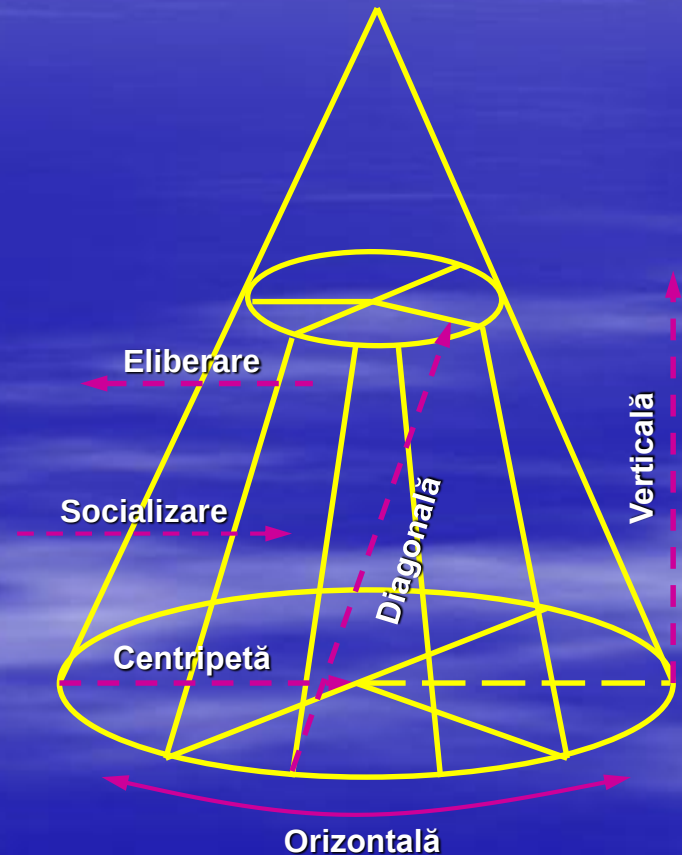
▪ Etapizarea acțiunilor:

- definirea profilului individual (cunoștințe, abilități, interese, valori);
- culegerea informațiilor privind specificul posturilor disponibile;
- identificarea domeniilor ocupaționale preferate;
- adâncirea analizei și restrângerea domeniilor de preferință, pe măsura obținerii unor informații suplimentare relevante;
- opțiunea pentru un post organizațional;
- analiza perspectivelor oferite de organizație și proiectarea variantelor de acțiune;
- testarea periodică a proiectelor de dezvoltare a carierei (cu realitatea concretă)
- revizuirea obiectivelor și proiectelor de dezvoltare a carierei

Abordarea organizațională a carierei

▪ Categoriile de preocupări:

- selectarea beneficiarilor programelor de dezvoltare a carierei - identificarea angajaților care acceptă implicarea organizației în acest proces
- definirea traiectoriilor potențiale în dezvoltarea carierei - evaluarea posibilităților de asigurare a succesiunii posturilor organizaționale
- asumarea responsabilităților în dezvoltarea carierei angajaților unei firme (manageri, departamentul de resurse umane)
- stimularea opțiunilor individuale - trecerea prin filtrul personal a ofertelor și selectarea oportunităților în funcție de un complex de factori imposibil de simulat la nivel organizațional



Stabilitate și schimbare în managementul carierei

- **Soluții pentru acomodarea cu o determinare profesională existentă:**
 - concentrarea asupra procedurilor de lucru și nu asupra lucrului în sine
 - căutarea și acceptarea unui mentor
 - combinarea propriilor talente cu obiectivele companiei
 - acceptarea propriilor slăbiciuni și încercarea de a le depăși
 - afirmarea propriilor realizări, ca prim pas în recunoașterea lor instituțională
 - utilizarea oricărei oportunități de perfecționare profesională
 - solicitarea directă și argumentată a satisfacerii oricăror cerințe raționale
 - crearea unui proiect propriu - modalitate de recuperare a inspirației și controlului personal, pornind de la lucruri mărunte, ușor realizabile
- **Soluții de îmbunătățire a sistemului relațional (relația cu șeful ierarhic):**
 - modalitatea de furnizare a informațiilor
 - cunoașterea profundă a interlocutorului
 - asumarea caracterului bidirecțional al relațiilor șef-subordonat
 - soluția “ajută-ți șeful să aibă succes”
 - necesarul de timp pentru a consolida relația cu șeful ierarhic



Stabilitate și schimbare în managementul carierei

- **Motive care îi împiedică pe oameni să își schimbe locul de muncă**
 - diferența dintre munca ce ar urma să fie prestată la noul loc de muncă și cea prestată în prezent, deseori confundată cu lipsa de experiență
 - responsabilități financiare
 - argumentul vârstă
 - lipsa de energie
- **Etape în gestionarea schimbării:**
 - alcătuirea unui plan pentru propria carieră, pornind de la propriile valori, interese, aspirații și aptitudini favorite
 - identificarea obstacolelor și barierelor în calea opțiunii pentru o altă ocupație sau un alt stil de muncă
 - introspecție și pregătirea atentă a planului de acțiune
- **Forme de verificare a reputației viitoarei companii:**
 - dacă organizația îi consideră jucători importanți în managementul reputației
 - dacă există cultură organizațională specifică și, în special, o motivare corespunzătoare a angajaților
 - dacă există o susținere a angajaților, chiar și în cazurile unor dispute cu clienții neimputabile lor
 - acceptarea diversității, crearea unui mediu primitor pentru toți angajații
 - atmosfera de la locul de muncă



MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

ABORDĂRI SPECIFICE

- Drepturi și obligații în procesul muncii; disciplina muncii
- Aspecte referitoare la protecția și securitatea muncii
- Managementul relațiilor cu sindicatele
- Managementul schimbării



X. Drepturi și obligații în procesul muncii; disciplina muncii

- **Drepturi și obligații în procesul muncii**
- **Dreptul la muncă al cetățenilor străini**
- **Drepturi și obligații privind egalitatea de șanse între sexe**
- **Aspecte privind disciplina muncii**



Drepturi și obligații în procesul muncii

- **Necesitatea reglementării (*Constituție, Codul muncii ș.a.*)**
 - dimensiunea semnificativă a acestui segment social
 - munca poate fi percepută și ca o activitate nedemnă, degradantă, ca o obligație disprețuită, penibilă
 - munca poate însemna și înstrăinare, asuprire, luptă pentru existență, cauză de frustrări sau de îmbolnăvire
- **Responsabilități:**
 - *manageri:*
 - obținerea informațiilor privind reglementările în domeniul drepturilor și îndatoririlor angajaților
 - aplicarea sancțiunilor disciplinare, eliberarea din funcție etc. pentru angajații care încalcă politicile și regulile organizației
 - realizarea feed-back-ului în domeniul drepturilor, obligațiilor și disciplinei muncii
 - *departamentul de resurse umane:*
 - elaborarea procedurilor referitoare la modul de exercitare a drepturilor legale și morale ale angajaților
 - proiectarea conținutului disciplinei muncii
 - pregătirea managerilor în domeniul drepturilor, protecției și disciplinei angajaților



Drepturi și obligații în procesul muncii

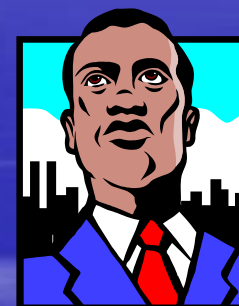
- **Structurarea drepturilor angajaților și angajatorilor**
 - *drepturile care afectează acordul angajării:*
 - voința la angajare - dreptul patronului de a angaja sau concedia pe oricine, în măsura în care nu există prevederi legale sau contractuale contrare
 - drepturile din contractul de angajare
 - dreptul la apărare, prin folosirea căilor legale de sesizare a unor plângeri și nemulțumiri
 - concedierea / eliberarea din funcție pentru cauze juste
 - *drepturile private ale angajaților/angajatorilor:*
 - dreptul angajaților de a avea acces la informațiile personale înregistrate
 - testarea abuzului de alcool, droguri și substanțe stupefiante
 - testarea poligrafică (“detectorul de minciuni”)
 - *alte drepturi:*
 - dreptul la investigații asupra locului de muncă
 - dreptul de a cunoaște condițiile de muncă periculoase și nesigure
 - libertatea de opinie
 - dreptul angajaților de a cunoaște, din timp, intenția de reducere a activității sau de închidere a organizației



Dreptul la muncă al cetățenilor străini

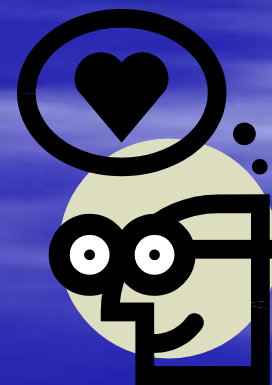
▪ Condiționări:

- încadrarea în muncă pe baza contractului individual de muncă pe durată determinată la o singură persoană fizică sau juridică din România ori la o reprezentanță autorizată din România a unei persoane juridice cu sediul în străinătate
- acordarea permisului de muncă de către Oficiul pentru Migrația Forței de Muncă
- existența documentelor de trecere a frontierei, viza de lungă ședere pentru angajare în muncă sau, după caz, viza de lungă ședere pentru alte scopuri
- cetățenii străini al căror acces pe piața muncii este reglementată prin acorduri, convenții și înțelegeri bilaterale încheiate de România cu alte state pot fi încadrați în muncă fără permis, dacă această prevedere este stabilită prin textul acordului
- înregistrarea contractului individual de muncă la inspectoratul teritorial de muncă, în termenul prevăzut de lege



Drepturi și obligații privind egalitatea de șanse între sexe

- **Discriminare directă:**
 - situația când o persoană este tratată mai puțin favorabil, pe baza criteriului de sex, într-o situație comparabilă
- **Discriminare indirectă:**
 - situația în care niște prevederi, criterii sau practici, în aparență neutre, ar putea pune persoana de un anumit sex într-un dezavantaj specific comparat cu persoane de sex opus, exceptând situația în care acestea pot fi justificate prin factori obiectivi iar mijloacele de atingere a scopului sunt strict necesare
- **Hărțuirea:**
 - situația în care o conduită nedorită referitoare la sexul unei persoane apare cu scopul sau efectul de atingere a demnității unei persoane prin crearea unei situații de intimidare, degradare, adversitate, umilință sau împrejurare de agresivitate
 - hărțuirea sexuală - orice comportament nedorit, verbal, nonverbal sau fizic, în legătură cu sexul, care afectează demnitatea persoanelor, dacă acest comportament este refuzat și creează intimidare, degradare, adversitate, umilință sau împrejurare de agresivitate



Drepturi și obligații privind egalitatea de șanse între sexe

▪ Obligațiile angajatorilor:

- să prevadă în regulamentele de ordine interioară sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați prin intimidare, degradare, dușmănie, umilință sau împrejurări ofensive, prin acțiuni de discriminare
- să asigure informarea tuturor angajaților cu privire la interzicerea hărțuirii și a hărțuirii sexuale la locul de muncă, inclusiv prin afișarea în locuri vizibile a prevederilor regulamentare de ordine interioară pentru prevenirea oricărui act de discriminare după criteriul de sex
- să informeze, imediat după sesizare, autoritățile publice abilitate cu aplicarea și controlul aplicării legislației privind egalitatea de șanse și tratament între femei și bărbați

▪ Autoritatea competentă în materie:

- Agenția Națională pentru Egalitate de șanse între Femei și Bărbați, aflată în subordinea Guvernului și în coordonarea primului-ministru
- structurată în 8 Agenții regionale și 42 de Unități județene
- rol de implementare și de monitorizare a aplicării principiului egalității de șanse în legislația internă, inclusiv prin asigurarea transpunerii prevederilor documentelor internaționale la care România este parte și a acquis-ului comunitar în domeniu



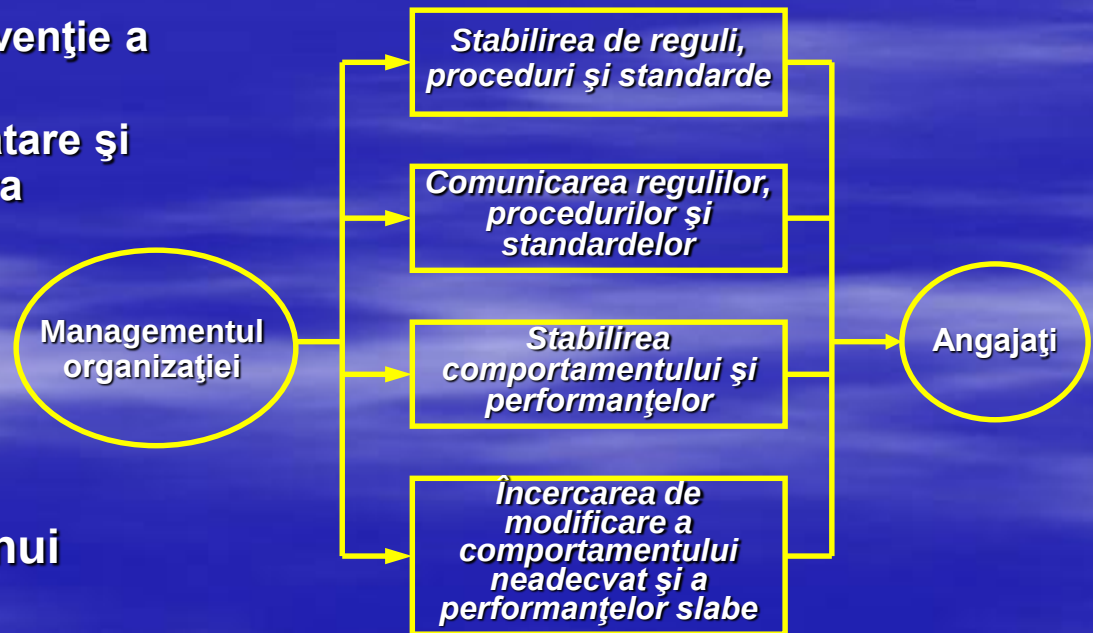
Aspecte privind disciplina muncii

■ Concept:

- ansamblul regulilor de comportament aferente fiecărui grup de muncă
- set de politici și regulamente, prin care se extinde/restrânge gama drepturilor și îndatoririlor personalului, în strânsă legătură cu filosofia, setul de valori și structura organizatorică a firmei

■ Componente:

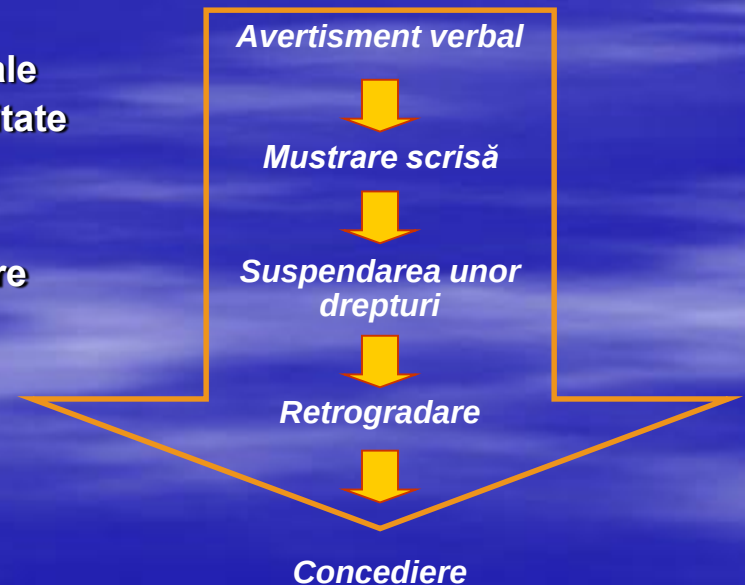
- componentele de prevenție a eventualelor abateri
- procedurile de constatare și sancționare a acestora



■ Model de realizare a unui sistem disciplinar:

Aspecte privind disciplina muncii

- **Disciplina tehnologică:**
 - derivă din succesiunea și conținutul activităților necesare obținerii produselor și realizării lucrărilor sau serviciilor de efectuat
 - acționează potrivit principiului calității de concepție
- **Disciplina organizațională:**
 - include prevederi legate de programul de lucru, atribuțiile postului, reglarea disfuncțiilor, instrumentarea informațiilor, climatul de muncă și alte aspecte referitoare la relațiile interpersonale
 - vine în aplicarea principiului calității de conformitate
- **Categorii de acțiuni:**
 - sistemul de recompense și măsuri educative
 - ansamblul măsurilor organizatorice și disciplinare
- **Proceduri progresive de sancționare a indisciplinei:**



Aspecte privind disciplina muncii

- **Cauzele reticenței în aplicarea măsurilor disciplinare:**
 - lipsa de pregătire în domeniu
 - lipsa de suport din partea managerilor superiori
 - teama de repercursiuni morale și materiale
 - sentimentul vinovăției față de fapte asemănătoare comise anterior
 - lipsa unor proceduri organizaționale clare privind constatarea abaterilor și aplicarea sancțiunilor
- **Consistența disciplinei:**
 - stabilirea limitelor de acțiune
 - comunicarea prealabilă a atitudinilor permise și nepermise
- **Aplicarea consecventă a *teoriei precedentului* în sancționare**
 - pentru obiectivarea administrării procedurilor disciplinare



XI. Aspecte referitoare la protecția și securitatea muncii

- Noțiuni de bază
- Protecția și securitatea muncii
- Implicațiile integrării europene asupra securității muncii



Noțiuni de bază

▪ Starea de sănătate:

- *starea fizică generală* își pune cel mai evident amprenta asupra capacității de muncă
- *starea psihică și emoțională* - analizată în special în raport cu factorii generatori de stress
- *probleme particulare privind starea de sănătate:*
 - ✓ practici de natura alcoolismului, consumului de droguri, fumatului,
 - ✓ măsurile de prevenție și gestionare a cazurilor de SIDA



▪ Influențele nocive asupra stării de sănătate:

- *noxe:*
 - ✓ *definiție:* substanțe, factori sau împrejurări care au acțiuni dăunătoare asupra organismului uman, ca urmare a răspândirii lor în mediul apropiat, în timpul desfășurării unor procese tehnologice și de muncă
 - ✓ *origine:*
 - ✓ organizarea necorespunzătoare a muncii
 - ✓ procesul tehnologic de fabricație
 - ✓ condiții sanitare și de mediu necorespunzătoare

Noțiuni de bază

▪ Influențele nocive asupra stării de sănătate:

- *bolile profesionale* - afecțiuni produse ca urmare a exercitării unei meserii sau profesii, cauzate de factori nocivi, caracteristici locului de muncă, precum și de suprasolicitarea diferitelor organe sau sisteme ale organismului în procesul de muncă

• accidente de muncă:

- ✓ definiție: vătămarea violentă a organismului și intoxicația acută profesională, care au loc în timpul procesului de muncă sau în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu, indiferent de natura juridică a contractului de activitate și care provoacă incapacitate temporară de muncă de cel puțin 3 zile, invaliditate ori deces

✓ clasificare:

- ♦ după natura efectelor (incapacitate temporară de muncă de cel puțin 3 zile, invaliditate, mortale, colective);
- ♦ după natura cauzelor (mecanice, termice, chimice, electrice, radiații)



Protecția și securitatea muncii

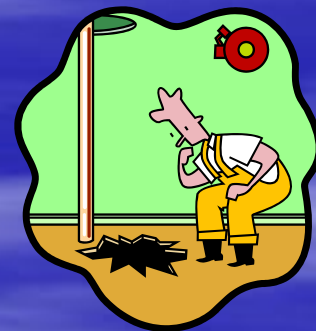
▪ Concept:

- măsurile specifice legate de asigurarea integrității fizice și psihice, precum și de preservarea stării de sănătate a personalului angajat
- ansamblul de activități instituționalizate având ca scop asigurarea celor mai bune condiții în desfășurarea procesului de muncă, apărarea vieții, integrității corporale și sănătății salariaților și a altor participanți la procesul de muncă
- sistem unitar de măsuri și reguli aplicabile tuturor participanților la procesul de muncă - *norme de protecție a muncii*

▪ Domenii de elaborare a normelor de protecție a muncii:

- la nivelul persoanelor juridice
- la nivelul persoanelor fizice
- privind sarcinile de muncă
- pentru clădiri și alte construcții
- pentru echipamente tehnice
- referitoare la mediul de muncă

- **Activitățile pentru care se elaborează norme specifice de securitate a muncii:** agricultura, silvicultura, industria extractivă, industria prelucrătoare, energia electrică și termică, comerțul cu ridicata și cu amănuntul, alimentația publică și transportul persoanelor cu instalații pe cablu, transportul ș. a.



Protecția și securitatea muncii

▪ Responsabilități:

- la nivelul întreprinderilor și instituțiilor publice (management - pe categorii ierarhice, compartimente de profil, angajați)
- în aria de competență a unor organisme specializate din subordinea Ministerelor Sănătății și Muncii

▪ Metode de analiză a deficiențelor:

- *metoda statistică* - calculul unor mărimi de natura indicilor de frecvență, de gravitate, de incapacitate de muncă, durata medie a incapacității de muncă sau gradul de mortalitate
- *metoda topografică* - identificarea spațiilor de lucru sau de acces cu risc de accidente, utilizând în acest scop materiale ilustrative (diagrame, schițe, planșe)
- *metoda monografiei* - analiza tehnologiilor, materialelor, metodelor și condițiilor de muncă, a solicitărilor fizice și psihice care apar în timpul muncii, a cauzelor care au condus la accidente, pentru anumite categorii profesionale sau grupuri de lucru care se confruntă în mod frecvent cu astfel de evenimente nedorite



Implicațiile integrării europene asupra securității muncii

- **Creșterea numărului de IMM**
 - rate ridicate de accidente de muncă
 - confuzii privind responsabilitățile (contractant-subcontractant)
- **Dezvoltarea întreprinderilor virtuale**
 - fragmentarea și diluarea bunelor practici în domeniu
 - antrenarea sentimentului de pierdere a controlului (creșterea stresului)
 - lipsa unui program de lucru fix poate determina o creștere a volumului de muncă
- **Schimbări în privința programului de lucru**
 - creșterea ratei de utilizare a programelor de lucru part-time
 - creșterea solicitării pentru lucrători independenți și subcontractori
 - creșterea sentimentului de insecuritate a muncii (asociat cu stresul profesional)
 - lipsa unui contract de muncă permanent (lipsă de control, accesul redus la formare ș.a.)
 - riscul ca întreprinderile să piardă cunoștințele și cultura internă în domeniu
- **Tendențe privind structura forței de muncă**
 - creșterea ponderii angajaților mai în vârstă; probleme majore de securitate a muncii - oamenii își pierd din abilități, iar capacitatea intelectuală scade
 - creșterea ponderii femeilor în totalul forței de muncă - probleme legate de faptul că multe dintre cerințele posturilor nu au fost adaptate pentru femei
 - imigrația; intrări de forță de muncă necalificată; problemele legate de necunoașterea limbii; incapacitatea de a participa la traininguri sau de a-și cunoaște drepturile în domeniul securității și sănătății în muncă



XII. Managementul relațiilor cu sindicatele

- Elemente comune și abordări diferite în relația management-sindicate
- Practici și responsabilități manageriale în relația cu sindicatele
- O abordare europeană a relației patronat-salariați



Elemente comune și abordări diferite în relația management-sindicate

- **Obiectivele structurilor sindicale**
 - drepturi vizând siguranța locurilor de muncă
 - un nivel cât mai ridicat de salarizare
 - condiții normale de muncă
 - asistență socială corespunzătoare
- **Participarea sindicatelor la managementul economic și social**
 - manieră “nostalgică” de abordare
 - elemente obiective - sporirea sau menținerea unui grad rezonabil de securitate socială depinde de calitatea actului managerial
 - liberalizarea pieței muncii atenuează rolul “protecției sindicale”
 - probleme privind diferențe de abordare temporală între management și sindicate
- **Mijloace de acțiune specifice:**
 - negocierile; procedurile de soluționare a litigiilor prin mediere, arbitraj sau conciliere; petiția; protestul; mitingul; demonstrația; greva
- **Organizare specifică:**
 - asocierea, pe criterii teritoriale, sectoriale sau de altă natură în federații și confederații sindicale
 - caracterul limitat al subordonării entităților afiliate față de centrul de autoritate
 - maniera participativă de adoptare a deciziilor
 - specializarea managerială a liderilor de sindicat



Practici și responsabilități manageriale în relația cu sindicatele

Practici recomandate (legale/loiale)	Practici nerecomandate/interzise (neloiale/ilegale)
• <i>oferirea de informații cu privire la salariile curente și stimulentele acordate de firmă, în raport cu alte companii</i> • <i>înștiințarea angajaților asupra intențiilor firmei de a folosi prevederile legale pentru a se opune organizării de sindicate</i> • <i>prezentarea dezavantajelor existenței unui sindicat (costuri pentru cotizații, impozite, cerințe legate de management)</i> • <i>stabilirea unor politici disciplinare și a unor reguli de conduită de o manieră corectă și obiectivă</i>	▪ <i>promiterea unor salarii suplimentare sau a unor promovări pentru salariații care vor vota împotriva organizării sindicatelor sau pentru cei care nu vor adera la acestea</i> ▪ <i>amenințarea cu eliberarea din funcție sau aplicarea unor discriminări în probleme disciplinare</i> ▪ <i>amenințarea cu închiderea sau cu mutarea firmei dacă angajații se vor organiza în sindicate</i> ▪ <i>supravegherea prin mijloace ilegale a activității sindicale</i> ▪ <i>înregistrarea angajaților care au fost de acord cu organizarea sindicatelor și aplicarea unor măsuri disciplinare discriminatorii</i>

- **Responsabilități:**
 - asigurarea unor relații normale cu și între angajați
 - respectarea contractelor de muncă
 - evitarea practicilor incorecte
 - soluționarea diverselor situații conflictuale ce apar în cadrul procesului de muncă
 - furnizarea de informații complete privind legislația muncii



O abordare europeană a relației patronat-salariați



- **Legea privind instituirea comitetului european de întreprindere**
 - vizează operaționalizarea în întreprinderile de dimensiune comunitară a unor proceduri în vederea informării și consultării salariaților
 - întreprinderea care angajează cel puțin 1000 de lucrători în statele membre și, în cel puțin două state membre diferite, cel puțin 150 de lucrători în fiecare dintre acestea
 - noțiunea de grup de întreprinderi de dimensiune comunitară (cel puțin 2)
 - comitetul european de întreprindere - compus din cel puțin 3 și cel mult 30 salariați ai întreprinderii de dimensiune comunitară desemnați sau aleși de către reprezentanții salariaților sau în absența acestora, de către ansamblul salariaților
 - grupul special de negociere al managementului
 - procedura de consultare și informare sau comitetul de întreprindere europeană
 - competența comitetului de a informa salariații asupra problemelor care interesează ansamblul de întreprinderi de dimensiune comunitară sau a grupului de întreprinderi de dimensiune comunitară

O abordare europeană a relației patronat-salariați

▪ Elemente de informare și consultare:

- structura întreprinderii sau a grupului de întreprinderi
- situația economică și financiară a acestora
- evoluția activităților întreprinderii sau grupului de întreprinderi
- situația angajaților și previziunile de dezvoltare în acest domeniu
- producția și vânzările
- investițiile
- principalele modificări potențiale care privesc întreprinderile sau grupurile de întreprinderi
- introducerea noilor metode de muncă sau a noilor procese de producție
- transferurile de producție, fuziunile, reducerea dimensiunii sau închiderea întreprinderilor, a sucursalelor sau a unor părți importante ale acestora
- concedierile colective



XIII. Managementul schimbării

- Criza - efect normal și firesc al schimbării
- Managementul schimbării
 - o provocare pentru profesioniștii în resurse umane
- Managementul conflictelor



Criza - efect normal și firesc al schimbării

▪ Tipologie diversă

- crize de creștere
- crize de identitate
- crize de saturație sau de supraproducție
- crize tehnologice
- crize financiare
- crize de sistem sau de amploare internațională

▪ Frecvență accentuată

- orice modificare mai substanțială în volumul și structura factorilor implicați în procesele de muncă poartă în ea germele unei situații de criză
- rolul inerției sistemelor de comandă sau efectorii
- schimbarea poate fi reprezentată ca drumul de la criză la oportunitate
- managementului în direcția dorită

▪ Modalități de soluționare a crizelor:

- promovarea unei imagini transparente a companiei
- încurajarea comunicării, ca factor de motivare a sentimentului de apartenență la organizație
- statuarea câștigului după merit
- a investi în oamenii de care ai nevoie, în ideea de a-i păstra



Criza - efect normal și firesc al schimbării

▪ Etapizarea crizelor:

• *moment (faza) incipient(ă)*

- reacția cea mai frecventă - opoziția față de schimbarea situației; readucerea parametrilor acesteia la starea inițială; încercarea de a controla situația, de a stopa schimbarea
- cei care reușesc acest lucru se simt mai puternici, în sensul puterii de a opune rezistență, de a controla mersul evenimentelor și de a le redirecționa cursul
- poate altera serios imaginea și stima de sine
- echivalează pentru cei mai mulți cu ideea de a fi învins și umilit
- poate fi trăită chiar ca o pierdere a ceva care a însemnat enorm

• *momentul de maximă vulnerabilitate;*

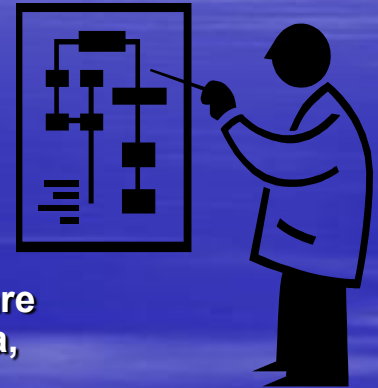
- variantă de opțiune: poziție de apărare - prin negare sau reprimare
- variantă de opțiune: acceptarea propriei vulnerabilități, a unei noi situații ca atare
- un alt tip de putere, mai dificil de înțeles. puterea de a renunța în fața forțelor schimbării, pentru a le folosi ulterior în propriul avantaj



Managementul schimbării - o provocare pentru profesioniștii în resurse umane

■ Managementul schimbării - concept

- arta de a utiliza schimbarea
- abordare planificată și bine fundamentată a schimbărilor care au loc la nivelul unei organizații
- implementarea într-o manieră adecvată de noi metode și structuri care ar putea duce la eficientizarea activității organizației
- modul în care organizația răspunde la schimbări asupra cărora nu are un control direct (legislația, acțiunile sociale sau politice, competiția, schimbarea contextului economic)



■ Factorii care pot influența strategia sau strategiile aplicate:

- gradul de rezistență - impune luarea în calcul a unor argumente solide, de natură să permită consolidarea unei strategii bine fundamentate și adaptată mediului
- publicul țintă, a cărui dimensiune poate impune utilizarea unui mix de strategii
- obiecțiile care pot apărea pe parcurs, adevărate frâne în calea schimbării și care trebuie anticipate din timp
- timpul - variabilă dependentă de strategia avută în vedere
- expertiza strict necesară pentru a permite inclusiv eventuale modificări ale direcțiilor strategice stabilite inițial
- dependența organizației față de anumite persoane, dar și a personalului față de organizația din care face parte, situații ce limitează capacitatea de acțiune a managementului în direcția dorită

Managementul schimbării - o provocare pentru profesioniștii în resurse umane

▪ Modelul schimbării planificate

- abordare constructivă ce are în vedere, prioritar, rezolvarea problemei
- etapa de căutare și identificare a problemei - găsirea acelor situații care necesită un plus de acțiune
- etapa de rezolvare a problemei - identificarea și setarea acelor acțiuni care să ducă la schimbarea situației în sensul dorit

▪ Bernard Landry

- aspecte principale: integrarea economică, convergențele ideologice, asimilarea ecologiei, convergența eforturilor de creștere economică cu cele destinate fericirii oamenilor, apropierea dintre țările bogate și cele sărace, realizarea echilibrului între universalitate și identitate națională în spațiul cultural

▪ Abraham Zaleznik

- caracteristicile managerului în perioade de criză: este mai curând activ decât reactiv, are o atitudine personală, găsește moduri noi de abordare a problemelor vechi, este mai interesat de semnificația evenimentelor decât de propriul rol în îndeplinirea lor, stârnește emoții puternice, tinde să se simtă oarecum aparte față de mediu și față de ceilalți oameni

▪ Blanchard și Johnson

- aplicarea principiului *time-sharing* - managerul trebuie să-și rezerve sistematic momente dedicate exclusiv fiecărei probleme semnificative privind funcționarea firmei

▪ C. Levinson

- modelul „luptătorul de guerilă” - valorificarea plină a potențialului decizional propriu pe care îl oferă poziția ierarhică, în paralel cu acordarea semnificației reale potențialului uman utilizat

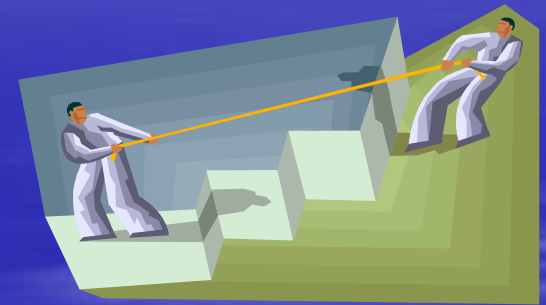
▪ D. Gh. Luchian

- în perioadele de criză managerii slabi dau faliment, iar managerii inteligenți se îmbogățesc
- pachet de 20 de soluții pentru ieșirea din situația de criză



Managementul conflictelor

- **Cauze generatoare de conflict:**
 - dualismul relațiilor interumane
 - dificultățile de acomodare a raportului întreg-parte
 - diferențele firești dintre sistemele de valori, convingerile, standardele de comportament ș.a.
- **Factori individuali și organizaționali generatori:**
 - puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare sau în ceea ce privește instrumentarul necesar pentru atingerea lor
 - diferențe de percepție, comportament, sisteme de valori, putere, statut și cultură
 - ambiguitatea, lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă
 - caracterul limitat al resurselor, competiția pentru supremație și tendința de „invadare a teritoriului”
 - interdependența sarcinilor și activităților
 - modificări ale factorilor exogeni



Managementul conflictelor

Tipologia conflictelor

- **După efectele generate:**
 - conflicte funcționale/constructive
 - conflicte disfuncționale/ distructive
- **După sfera de cuprindere:**
 - conflicte intrapersonale/interioare
 - conflicte interpersonale
 - conflicte intergrupuri
- **După nivelul ierarhic la care se manifestă :**
 - conflicte orizontale
 - de la egal la egal
 - conflicte verticale
 - între persoane sau grupuri situate pe niveluri ierarhice diferite
 - conflicte diagonale
 - în legătură cu alocarea resurselor organizaționale
- **După durată și evoluție:**
 - conflicte spontane, apar brusc, cauze aleatoare, scurtă durată, nivel interpersonal
 - conflicte acute, manifestări intense, durată scurtă, cauze evidente sau cunoscute
 - conflicte cronice, cauze ascunse, evoluție lentă, lungă durată
- **Abordare multidimensională:**
 - conflicte publice/cu caracter privat
 - conflicte formale/informale
 - conflicte raționale (premeditate, logice)/neraționale (spontane, impulsive, emoționale)



Managementul conflictelor

■ Conflicte de muncă - definiție:

- conflicte dintre salariați și unitățile la care sunt încadrați, cu privire la interese cu caracter profesional, social sau economic ori la drepturi rezultate din desfășurarea raporturilor de muncă

■ Clasificare:

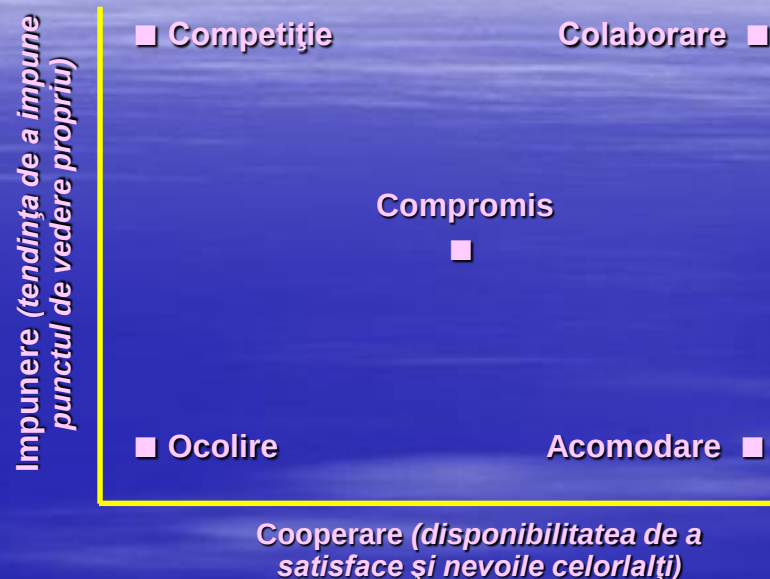
- conflicte de interese
- conflicte de drepturi

■ Metode de soluționare:

- prin bună înțelegere
- prin proceduri stabilite de lege

■ Strategii de soluționare:

- *strategia orientată spre ocolirea confruntării* (evitare); incapacitatea părților de a-și impune propriile interese, condiții reduse de cooperare, eficiență relativ limitată
- *strategia orientată spre acomodare* (adaptare); intenția de protejare a relațiilor interumane, reducere temporară a intensității conflictului
- *strategia orientată spre competiție*; maximizează impunerea interesului propriu, în dauna cerințelor de cooperare; riscuri privind deteriorarea climatului de lucru, a relațiilor interumane, posibilitatea de blocare a comunicării
- *strategia orientată spre compromis*; încearcă să combine - în doze rezonabile - interesele părților aflate în conflict, în cadrul unui proces bilateral de cooperare
- *strategia orientată spre colaborare*; caz ideal, improbabil, presupune ca ambele părți să accepte dialogul și să-și asume responsabilitatea soluționării conflictului



Contact

dr.dconstantinescu@yahoo.com