DENISA ABRUDAN

Managementul resurselor umane

Note de curs

Timişoara, 2019

Abrudan Denisa

CAPITOLUL 1.

CULTURĂ ŞI PERFORMANŢĂ ORGANIZAŢIONALĂ

1.1. Cultura organizaţională şi rolul ei în obţinerea performanţei în organizaţii

1.2. Schimbări în managementul organizaţiilor secolului 21

1.3. Leadership şi management pe înţelesul tuturor

"Liderul performant **are tăria**,
Pentru **a răbda** tot ce nu poate influenţa,
Pentru **a avea curajul** să schimbe tot ce poate schimba,
Pentru **a avea înţelepciunea** de a ştii diferenţa
Şi **a accepta** realitatea."

Băileşteanu Gh.

Abrudan Denisa

1.1. Cultura organizaţională şi rolul ei în obţinerea performanţei în organizaţii

Cultura organizaţională există indiferent de organizaţie, este cea care „leagă organizaţia" într-un lanţ de semnificaţii tacite care oferă înţelesuri specific umane tuturor activităţilor şi proceselor organizaţionale. În acelaşi timp este factorul de rezistenţă cel mai important în orice demers de schimbare, indiferent de anvergura acestuia.

Conceptul de cultură organizaţională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme şi obiceiuri care există într-o organizaţie. În componenţa culturală putem distinge unele **elemente vizibile** cum ar fi: comportamente şi limbaj comun, ritualuri şi simboluri dar preponderent avem componente **mai puţin vizibile**: percepţii şi reprezentări despre ce e „valoare" în organizaţie, mituri, standarde empirice despre ce înseamnă a munci bine şi a te comporta corect, despre „cum se fac lucrurile pe aici", etc.

Cultura organizaţională se formează datorită interacţiunilor repetate între membrii organizaţiei, a aducerii în comun a credinţelor şi valorilor indivizilor care o alcătuiesc deşi există factori modelatori puternici care o particularizează cum ar fi: stilul de conducere şi implicit modul de luare a deciziilor, nivelul de formalism, structura de organizare, politicile şi know-how-ul şi mai toate sistemele care oferă valoare şi suport unui anumit tip de muncă şi unui anumit tip de comportament.

O **cultură organizaţională puternică** ar fi aceea în care există un aliniament puternic la valorile şi principiile organizaţiei. O organizaţie cu o astfel de cultură nu are nevoie de sisteme de control şi sisteme birocratice. Oamenii ce compun o cultura puternică nu au nevoie de îndemnuri suplimentare, acceptă deja necondiţionat „regulile jocului" iar organizaţia reuşeşte să formeze un anumit tip de angajat dezirabil. Din acest motiv nu sunt puţini managerii care înteleg importanţa managementului culturii organizaţionale dar aceasta fiind puţin tangibilă şi dificil de măsurat devine o piatră de încercare care se lasă prea puţin influenţata de diversele programe de modelare a culturii. Un cercetator afirma că „organizaţia nu are cultura, ea este cultura" – din acest motiv este foarte greu să încercam să o managerizăm.

Cultura este reprezentată în:

- Limbajul unui grup
- Luarea deciziei
- Simboluri
- Poveşti şi legende
- Munca de zi cu zi

Profesorul Ken Thompson (Universitatea DePaul) şi Fred Luthans (Universitatea din Nebraska) au accentuat următoarele şapte **caracteristici**[1] (figura 1.1.):

[1] http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/a/culture.htm

Abrudean Denisa

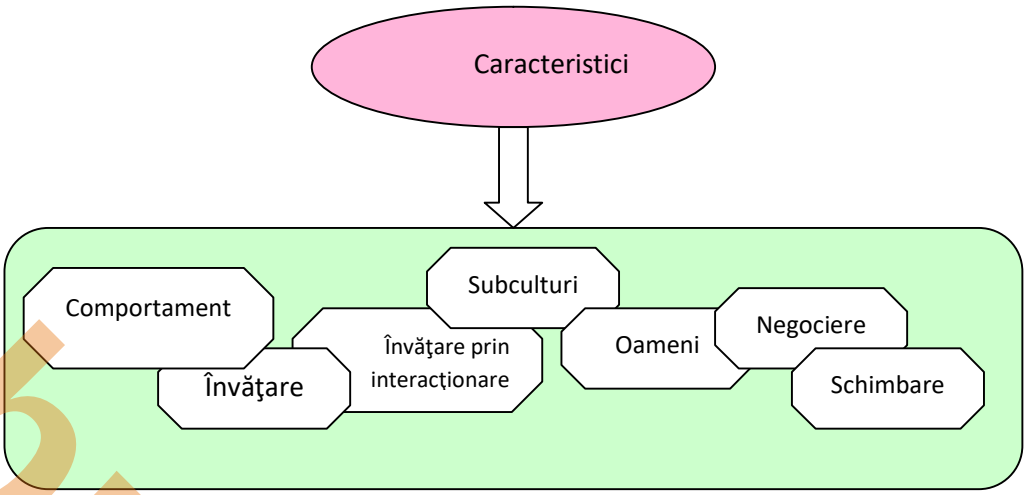

Figura 1.1. - Caracteristici ale culturii organizaţionale

Cultura se identifică cu **Comportamentul**. Cultura este un cuvânt care descrie comportamentele care reprezintă normele generale de operare din mediul de lucru. Cultura nu este definită de obicei ca bună sau rea, deşi aspecte ale culturii probabil sprijină progresul şi succesul, iar alte aspecte împiedică progresul. O normă de contabilitate va ajuta la obţinerea succesului pentru organizaţie. O norma speculativă de serviciu clienţi va vinde produsele şi va implica angajaţii. Tolerarea performanţei scăzute sau etalarea lipsei de disciplina pentru menţinerea proceselor şi sistemelor va împiedica succesul.

- Cultura înseamnă **Învăţare**. Oamenii învaţă să aibă anumite compor-tamente în urma recompenselor sau a consecinţelor negative primite. Când un comportament este recompensat, acesta se repetă şi asocierea poate deveni parte din cultură. Un simplu „mulţumesc" din partea unui director pentru munca depusă într-un anumit fel, modelează cultura.
- Cultura înseamnă **Învăţare prin Interacţionare**. Angajaţii învaţă cultura interacţionând cu alţi angajaţi. Cele mai multe acţiuni şi recompense în organizaţii implică alţi angajaţi.
- **Subculturile** se formează prin recompense. Angajaţii au dorinţe şi nevoi diferite. Câteodată angajaţii apreciază recompensele care nu sunt asociate cu comportamentele dorite de manageri pentru companie în întregime. De cele mai multe ori aşa se formează subculturile, când oamenii primesc recompense sociale de la co-angajaţi sau le sunt îndeplinite cele mai importante nevoi în departamentele lor sau în echipe de proiect.
- **Oamenii modelează Cultura**. Personalităţile şi experienţele angaja-ţilor creează cultura unei organizaţii.
- Cultura este **Negociată**. O persoană nu poate crea singură cultură. Angajaţii trebuie să încerce să schimbe direcţia, mediul de lucru, modul în care munca se desfăşoară sau modalitatea în care sunt luate deciziile conform normelor generale de la locul de muncă. Schimbarea culturală este un proces de dat şi luat de către toţi membrii organizaţiei. Formalizarea direcţiei strategice, dezvoltare sistemelor şi stabilirea

Abrudean Denisa

măsurilor trebuie să aparţina grupului responsabil cu ele. Altfel angajaţii nu şi-o vor însuşi.

- Cultura este **Dificil de Schimbat**. Schimbarea culturală necesită ca oamenii să-şi schimbe atitudinile. Este dificil adesea ca oamenii să se dezveţe de obiceiul vechi de a face lucrurile şi să înceapă să facă noile acţiuni în mod consistent. Perseverenţa, disciplina, implicarea angajatului, bunătatea şi înţelegerea, dezvoltarea organizaţională şi trainingul pot contribui la schimbarea culturii.

Performanţa în organizaţii este atribuită unei culturi organizaţionale puternice, pozitive, însă nu întotdeauna dezvoltarea unei culturi oreintate spre performanţă reprezintă cheia obţinerii excelenţei în organizaţii. Performanţa poate fi obţinută doar în măsura în care se promovează strategii compatibile cu principiile şi valorile acceptate de grup şi care se pot adapta mediului în care activează organizaţia.

- **Tipuri de culturi organizaţionale**

Numeroase clasificări ale culturilor organizaţionale oferă o largă perspectivă asupra diferenţelor existente între „interpretările" conceptului de cultură. Clasificările diferă mult între ele mai ales în ceea ce priveşte complexitatea, numarul de variabile luate în considerare şi aplicabilitatea lor într-o organizaţie. Astfel:

A. După *contribuţia la performanţele firmei* se întâlnesc:

- **Culturi forte sau pozitive**, caracterizate prin omogenitatea valorilor şi perspective care oferă motivarea pozitivă. Deşi, în general este admis faptul că acest tip de cultură generează performanţe înalte, practica demonstrează că aceasta nu funcţionează liniar şi nu este valabila pentru toate cazurile. Astfel, o cultură forte poate deveni rigidă, sufocantă şi înhibantă dacă se rupe de realitatea mediului ambiant.
- **Culturi negative**, se întâlnesc, de regulă, în marile corporaţii. Se caracterizează prin concepţii ce promovează aroganţa, birocraţia, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienţilor, acţionarilor şi ale personalului. Elita culturală promovează, în general, strategii inadecvate, depăşite în comparaţie cu schimbările mediului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizaţiei, în special cele provenite din partea subordonatilor. Nu sunt acceptate persoanele ale caror valori individuale converg spre încredere, altruism şi deschidere spre exterior.

B. După *nivelul de risc acceptat şi viteza de obţinere a feedbackului* (clasificarea T. Deal şi A. Kennedy)[2] :

- Culturile **„Macho"** (a „tipului dur") – se acceptă riscul ridicat, este necesară o adaptare imediată în funcţie de calitatea şi rezultatul propriilor decizii şi acţiuni. Întâlnim astfel de culturi: în departamente de politie, chirurgi, firme de consultanţă în management, industria divertismentului. Tolerează personalităţi temperamentale şi

[2] Deal T.E., Kennedy A.A.- Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, Reading, 1982

Abrudean Denisa

discriminări rasiale; nu încurajează rezultatele de cooperare, tind să aibă o rotaţie a personalului foarte mare şi de aceea adesea eşuează.

- Culturile **"Bet the Company"** (Miza Companiei) – risc înalt, reacţii lente. Dau naştere unor acţiuni planificate şi sistematice, cu o evidentă micşorare a dinamismului. În această categorie ar putea fi incluşi marii producători de echipament aeronautic, precum Boeing sau companii petroliere ca Shell, care investesc în proiecte foarte mari ale căror rezultate le vor putea simţi doar mult mai târziu. Sunt producătoare de bunuri şi inventii de o înaltă calitate, totuşi reacţia lor înceată la stimulii mediului le poate cauza deseori probleme.
- Culturile **„Word hard – Play hard"** (Cuvinte grele – Joc dur), cu un risc redus, dar reacţii imediate, favorizează aparenţele prin promovarea unui stil strălucitor, elegant. Este cultura caracteristică organizaţiilor „de vânzări": afaceri imobiliare, companii de calculatoare, bunuri de larg consum (McDonald's). Deşi sunt organizaţii de succes, de multe ori tind să înlocuiască calitatea prin volum, concentrându-se pe prezent mai mult decât pe viitor şi recurgând la soluţii rapide şi locale atunci când apare o problemă.
- Culturile **„Proces"**, reacţii lente şi risc redus. Este o cultură rigidă, bazată pe reguli şi proceduri stricte. Tipică băncilor, companiilor de asigurări şi administraţiei publice. Cei care se adaptează unui asemenea sistem sunt oameni ordonaţi, punctuali şi minutioşi. O importanţă deosebită este acordată poziţiilor ocupate şi titlurilor deţinute, reflectând structura ierarhică rigidă şi importanţa puterii deţinute într-o anumită poziţie a organigramei. Este o cultură eficientă atunci când se manifestă într-un mediu cunoscut şi previzibil, dar sunt incapabile să reacţioneze rapid, sunt lipsite de viziune şi soluţii creative.

C. După *tipul de tranzacţie prin care individul este legat de organizaţie* (Clasificarea Quinn & McGrath), conform concepţiei ca între indivizi sau grupuri are loc un schimb de lucruri "cu valoare" precum fapte, idei, permisiuni acordate. Aceste transferuri sau schimburi sunt importante pentru organizaţie întrucât determină statutul indivizilor sau grupurilor, puterea pe care o pot exercita şi gradul de satisfacţie privitor la propriul statut. Mai mult decât atât, aceste tranzactii vor fi guvernate de un set de reguli şi norme care reflectă valorile dominante din organizaţie.

Astfel tipul schimburilor dintr-o organizaţie furnizează modalităţi de dife-renţiere a tipurilor de culturi:

- **Cultură raţională – piaţă,** în cadrul careia principalele criterii de performanţă sunt eficienţa şi productivitatea. „Şeful" este în mod cert implicat în această organizaţie, iar autoritatea lui se bazează pe competenţă. Stilul de conducere practicat este unul directiv, orientat către obiective, iar implicarea decizională a angajaţilor şi raspunderea acestora este garantată prin clauze contractuale. Angajaţii sunt apreciaţi în funcţie de rezultatele concrete, fiind încurajaţi către o orientare spre realizări. Valorile dominante ale acestei organizaţii sunt: agresivitatea, sârguinţa şi iniţiativa.
- **Cultura ideologică – birocraţia**, are drept criterii de performanţă: creşterea, suportul exterior şi achiziţionarea resurselor. Autoritatea este deţinută pe baza carismei, a puterii de influenţă, iar puterea este exercitată cu sprijinul valorilor existente.

În asemenea organizaţii, deciziile sunt rezultatul intuiţiei, liderii tind să fie inventivi şi să-şi asume un grad înalt de risc, iar acordul angajaţilor este susţinut de

Abmudam Denisa

angajamentul lor faţă de valorile organizaţiei. Membrii sunt evaluaţi mai curând potrivit gradului de dedicare şi intensităţii efortului depus, decât după rezultate. Valorile ce susţin cultura ideologică sunt: adaptabilitatea, autonomia şi creativitatea.

- **Cultura consensului – clanul**, este specifică firmelor japoneze. Performanţa este evaluată în funcţie de cum afectează coeziunea şi moralul grupului. Autoritatea aparţine membrilor organizaţiei, iar puterea este exercitată în funcţie de statutul informal. Deciziile sunt rezultatul consensului şi participării, iar stilul preferat de conducere este cel bazat pe sprijin şi interes. Angajaţii susţin deciziile adoptate întrucât au participat la stabilirea lor. Indivizii sunt apreciaţi în funcţie de calitatea relaţiilor cu ceilalţi membri ai organizaţiei, una din cerinţele esenţiale fiind loialitatea faţă de organizaţie. Valorile primordiale ale organizaţiei sunt: cinstea, manierele, integritatea morală şi egalitatea socială.
- **Cultura ierarhică – ierarhia** are la bază respectarea procedurilor şi regulilor într-un climat de stabilitate şi control. În aceste organizaţii, autoritatea stă în reguli, iar puterea este exercitată de specialişti. Deciziile au la bază analize detaliate, iar liderii tind să fie conservatori şi precauţi. Acordul angajaţilor este menţinut prin supraveghere şi control, aceştia fiind evaluaţi potrivit unor criterii prestabilite şi stricte, adaptarea la valorile organizaţiei asigurându-le securitate. Valorile dominante în cultura ierarhică sunt: logica, supunerea, ordinea şi formalismul.

D. După *configuraţia organizaţiei* (Clasificarea Charles Handy) culturile sunt de patru tipuri:

- Cultura **putere (tip pânză de paianjen)** are următoarele caracteristici: este specifica organizaţiilor mici, sindicatelor, organismelor politice; atrage oameni înclinaţi spre putere; deciziile vin de la centru; valori promovate: performanţele individuale; egocentrismul, rezistenţă fizică şi psihică; concepţie: „Scopul scuză mijloacele”; atmosferă aspră, dură; ritualuri de umilire, diferenţiere, degradare; rareori se întâlnesc situatiile integratoare; reuşitele sunt însotite de un nivel scăzut de satisfacţie; fluctuaţia crescută a personalului. Este un model cultural extrem de neplăcut, dar foarte eficient pentru realizarea obiectivelor.
- Cultura **rol (tip templu)** are caracteristicile: este specifică organizaţiilor mari, cu mecanisme birocratice; apar subculturi în departamente specializate, care formează şi coloanele pe care se sprijină templul; valorile şi perspectivele, date de „acoperişul” templului, sunt clare, exprimate în scris, cu tendinţă evidentă spre rigidizare; disciplina, respectul procedurilor, regulamente de ordine interioară; perspective individuale restrânse şi legate de îndeplinirea unui rol specializat; promovare lentă; atmosfera relativ calmă, protectoare pentru indivizi, cărora le asigură posibilitatea unei specializări profesionale; ritualuri: mai puţin cele de integrare, mai frecvente cele de diferenţiere, care marchează diferenţe de statut între „acoperiş” şi coloanele templului. Este un model cultural nesatisfăcător pentru persoane ambiţioase; ele fie vor aspira către sursa de putere, fie vor părăsi organizaţia.
- Cultura **sarcina (tip reţea)** are următoarele caracteristici: distribuirea sarcinilor se face potrivit potenţialului intelectual şi profesional al indivizilor; personalul beneficiază de autonomie în alegerea modalităţilor de realizare a sarcinilor; valori promovate: creativitatea, lucrul în echipă, realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale; perspective: la nivelul rezultatelor obţinute; concepţii de bază: încrederea

Abrudan Denisa

în om, în capacitatea de creativitate, autodirijare şi control, nivel ridicat de responsabilitate.

- Cultura **persoană (tip roi)** are caracteristicile: este specifică barourilor de avocaţi, firmelor de consultanţa, asociaţiilor de artişti plastici, arhitecţi, designeri, firmelor de publicitate; este rar întalnită; rolul central: individul; structurile organizaţiilor sunt puse în slujba intereselor individului; individul poate oricând părăsi organizaţia, dar aceasta nu-l poate concedia; concepţii: autoritate profesională; valori promovate: performanţă, individualism, indiferenţa faţă de organizaţie; membrii fac „ceea ce ştiu mai bine"; ataşament redus faţă de organizaţie. Acest tip de cultură există mai rar în stare pură, dar indivizi care tind spre cultura de tip roi se întâlnesc frecvent în cadrul altor culturi: consultantii din orice organizaţie, arhitecţii şi medicii din organismele guvernamentale, cadre universitare.

E. În *funcţie de caracteristicile organizaţiilor şi de diferenţele dintre culturile naţionale* (Clasificarea Fons Trompenaars) au fost identificate patru tipuri de culturi cu următoarele particularităţi:

- **Familia**: relaţiile dintre salariaţi sunt difuze; autoritatea este deţinută de personaje ce simbolizează imaginea tatălui, ce au un caracter puternic şi sunt apropiate de colectiv; modul de gândire şi de formare este intuitiv, global, lateral şi în etape succesive; indivizii sunt consideraţi membri ai familiei; tatăl este cel care dirijează orice mişcare; satisfacţia indivizilor este cea interioară (de a fi iubiţi şi respectaţi) – management subiectiv; rezolvarea criticilor şi conflictelor are la bază principiile: „a întinde şi celalalt obraz", „a nu pierde puterea", „a-i împiedica pe ceilalţi să-şi piardă obrazul".
- **Turnul Eiffel**: relaţiile dintre salariaţi sunt reglate dinainte prin interacţiuni impuse; autoritatea este atribuită celor mai importante roluri, persoanele fiind distante, dar foarte puternice; modul de gândire şi formare este logic, analitic, vertical, bazat pe un raţionament eficient; indivizii sunt consideraţi „resurse umane"; evoluţia are la bază schimbarea regulilor şi procedurilor; principala cale de motivare şi satisfacţie este promovarea pe un nivel superior – management prin descrierea postului; a critica înseamnă a acuza iraţionalul în cazul în care nu există proceduri de arbitrare a conflictelor.
- **Racheta Teleghidată**: relaţiile dintre salariaţi fac parte dintr-un sistem cibernetic, bazat pe obiective diverse; autoritatea este dobândită de membrii grupului care participă la proiect şi la punerea lui în practica; modul de gândire şi formare este bazat pe probleme–tema, profesional, practic, multidisciplinar; indivizii sunt consideraţi specialişti şi experţi; evoluţia are la bază trecerea la un alt obiectiv schimbând scopurile; motivarea şi satisfacţia indivizilor are la bază remunerarea sau recunoaşterea meritelor în funcţie de performanţă – management prin obiective; criticile sunt constructive, se admite eroarea dar se corectează imediat.
- **Cloşca**: relaţiile dintre salariaţi sunt difuze şi spontane în cadrul unui proces colectiv de creaţie; autoritatea este dobândită de cei care îşi folosesc creativitatea şi fac proiectul să avanseze; modul de gândire şi formare este orientat pe proiect, creativ, spontan, bazat pe înspiraţie; indivizii sunt consideraţi participanţi la aceeaşi creaţie; evoluţia se realizează prin improvizare şi armonizare; motivarea şi satisfacţia

Abrudean Denisa

indivizilor are la bază procesul de creaţie, participarea la noi creaţii – management prin entuziasm; critica are ca scop îmbunătăţirea ideii creatoare, nu se admite negarea.

F. În funcţie de *tipul de personal care lucrează în organizaţie* (Clasificarea Hellriegel, Slocum & Woodman) regăsim patru tipuri de culturi organizaţionale:

- **Echipa de baseball** este un tip de cultură regăsit în organizaţiile ce atrag persoane cu spirit întreprinzator, cu multă imaginaţie şi curaj în a-şi asuma riscuri. Angajaţii sunt plătiţi pentru ceea ce produc. Cei mai buni dintre ei pot primi salarii foarte mari sau alte recompense financiare plus un grad ridicat de autonomie. Riscul este deosebit de ridicat, iar securitatea pe termen lung practic nu există. Cei mai performanţi dintre angajaţi tind să se vadă ca fiind nişte agenţi liberi, asemănător sportivilor profesionişti. Fluctuaţia de personal este ridicată, cu angajaţii gata oricând să plece pentru un grad mai mare de libertate sau un salariu superior. Acest tip de cultură este adesea întalnit în agentiile de publicitate, firmele de consultanţa, băncile de investiţii, birouri de avocaţi şi firme de software.
- **Clubul**. Este tipul de cultură în care o valoare mare au vârsta şi experienţa. Aceste organizaţii recompensează vechimea şi oferă angajaţilor stabilitate şi securitate. Cultura de tip „club" recompensează, de asemenea, loialitatea şi ataşamentul. Caracteristic pentru aceasta organizaţie este ascensiunea lentă şi treptată a managerilor pe scară ierarhică, promovarea rapida fiind rar întalnită. De cele mai multe ori angajaţii intră de foarte tineri în organizaţie şi rămân aici timp de 35-40 de ani. Culturi de tip club includ şi Delta Airlines, majoritatea bancilor comerciale, agentiile guvernamentale, armata.
- **Academia**. Organizaţiile cu culturi de acest tip tind să-şi recruteze personalul de timpuriu, chiar din facultate, la fel ca şi cele de tip club. În cadrul lor se pune accent pe pregătirea angajaţilor pentru a deveni experţi într-un domeniu specific. Cineva angajat în departamentul de marketing nu va ajunge niciodată să lucreze la producţie. Cultura de academie insista pe continuitatea profesiei, a experienţei profesionale şi pe înţelepciunea instituţională. Cultura de academie există la Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble şi la multe alte firme producătoare de bunuri de larg consum, la mari producători de automobile din SUA, la companii farmaceutice, şi la multe companii producătoare de produse electronice.
- **Fortăreaţa**. Cultura preocupată de supravieţuire, promite foarte puţin în ceea ce priveşte securitatea locului de muncă şi există mari dificultăţi în a recompensa performanţele angajaţilor. De obicei organizaţiile cu o astfel de cultură sunt în proces de reducere a activităţii sau de restructurare, ceea ce determină numeroase concedieri. Dacă o cultură de tip fortăreaţă poate atrage indivizi care acceptă provocarea de a schimba radical sensul de dezvoltare al organizaţiei respective, ea nu va atrage în nici un caz indivizii care cauta sentimentul de apartenenţă, oportunităţi pentru dezvoltarea profesională sau siguranţa venitului viitor. Unele organizaţii de tip fortăreaţă au fost în trecut de tip echipa de baseball, club sau academie şi au trecut prin momente dificile. Altele sunt companii caracterizate printr-o evoluţie ciclică (boom-decadere). Frecvent culturile de tip fortăreaţă se întâlnesc în hoteluri, companii petroliere, edituri, en-grosişti şi firme de produse textile.

Cele patru tipuri prezentate reprezintă o privire de ansamblu a tipurilor de culturi cel mai frecvent întâlnite în organizaţii. Multe dintre organizaţii nu sunt nici echipe de

Abrudean Danisa

baseball, nici cluburi, nici academii, nici fortarete. Unele companii pot fi o combinaţie între cele patru, altele se pot află în tranziţie între două tipuri dintre cele prezentate. Acesta este cazul organizaţiei Apple care a început ca o echipă de baseball, dar s-a maturizat, devenind o academie.

Cultura are un impact puternic asupra competitivităţii organizaţiei. Pentru a avea un **impact pozitiv pe termen lung**, cultura unei organizaţii trebuie să:

- fie puternică şi unită
- se potrivească strategiei
- fie adaptivă, să ducă la la învăţare continuă.

Mai mult decât atât, cultura organizaţională stă la baza obţinerii performanţei, ea devenind un bun de preţ al organizaţii de succes în era post-modernă.

1.2.Schimbări în managementul organizaţiilor secolului 21

1.2.1.Schimbări în sistemul de valori personale şi valori organizaţionale. Generaţia Y, pasionată de noi provocări, responsabilităţi şi succes

În organizaţiile de azi îşi pot desfăşura activitatea mai multe generaţii, fiecare trecând prin evenimente istorice unice.

Generaţia tăcută (Silent Generation) cuprinde persoanele născute între anii 1925 şi 1942, „copii" ai războiului şi ai Marii Crize. Generaţia tăcută marchează sfârşitul generaţiilor de „comandă". Părinţii acestei generaţii au fost înrolaţi majoritar în armată şi aveau respect pentru ea, fiind contemporani cu lideri politico-militari puternici şi admiraţi pentru restabilirea bunăstării societăţii şi victoriei în războiul mondial. Pentru această generaţie a fost inventat termenul „om al organizaţiei" datorită loialităţii cerute şi oferite. Fiind crescută în astfel de vremuri, Generaţia tăcută a păstrat un mare respect pentru autoritatea formal şi pentru eficacitatea modelului de comandă.

Generaţia Baby Boom cuprinde persoanele născute între 1943 şi 1960. Şi-a început anii de colegiu prin muzica rock ascultată la volum maxim. Crescută într-o perioadă caracterizată printr-o avuţie naţională de excepţie, s-a transformat într-o generaţie răsfaţată, poreclită „yuppy". Demografii o caracterizează ca fiind idealistă şi foarte individualistă.

Generaţia Baby Boom evita rolul stereotip al comandantului, generând o conducere în mare măsură formală, bazată pe spiritul de echipă. Marii lideri împart uşor responsabilităţile, comunică frecvent şi lansează provocări pe scara ierarhică a organizaţiilor.

Generaţia Baby Buster sau generaţia X este a persoanelor născute între 1961 şi 1981. Ei sunt copiii familiilor în care ambii părinţi urmau o carieră; scăderea natalităţii şi creşterea record a ratei divorţurilor caracterizează această perioadă.

Generaţia X a preferat afacerile şi economia: realistă, pragmatică, cinică.

Generaţia Baby Buster (X) a manifestat disponibilitatea de a munci cu condiţia protejării vieţii personale.

Abrudean Denisa

Generaţia X este prima generaţie care a cunoscut avantajul unor familii care obţineau două venituri dar şi dezavantajul datorat absenţei mai mari a părinţilor de acasă.

Preocuparea pentru viaţa de familie (soţie, copii), faptul că nu trebuie să dai totul la serviciu (muncim să trăim, nu trăim să muncim!) i-a facut pe membrii Generaţiei X să nu se identifice cu organizaţia, ci să se considere persoane independente care pot pleca dacă nu le place locul de muncă.

Această atitudine este „stimulată" chiar de organizaţie, a cărei loialitate faţă de angajaţi aparţine trecutului, dispărând siguranţa locului de muncă.

Generaţia Y este generaţia care urmează şi se defineşte, în linii mari, prin: digitalizare, antreprenoriat, celebritate de tip „big brother", părinţi tip „elicopter".

Don Tapscott a publicat de curând un ghid – destul de controversat – pentru managerii care se vor confrunta cu aceşti nativi digitali în companiile lor.

In opinia sa, întreaga cultură organizaţională va trebui să se schimbe pentru a valorifica potenţialul acestei generaţii, pentru care colaborarea în reţele de socializare, în bloguri sau wiki-uri este modul natural de a lucra.

Toate acestea implică mai multă libertate de mişcare („Nu-i superviza" este prima regulă), care conduce cel mai adesea la un spor de inovaţie – aşa cum experimentele făcute de companii precum Best Buy şi Deloitte au demonstrat deja.

Nici training-ul nu va mai fi de actualitate, pentru că mediile colaborative stabilesc practic o echivalenţă între a munci şi a învăţa.

Mai degrabă angajaţii trebuie încurajaţi să posteze în bloguri tot ce ţine de activitatea lor, astfel încât fiecare să beneficieze de expertiza celorlalţi.

Însă cea mai radicală schimbare priveşte înlocuirea tot mai frecventă a posturii de angajat cu cea de colaborator, cu implicaţii profunde în tot ce înseamnă efortul de menţinere a forţei de muncă.

Pare o imagine utopică, însă trebuie să ţinem seama că această noua generaţie a crescut mai ales într-un mediu „dez-instituţionalizat", în care colaborarea în proiecte precum Wikipedia sau în reţele precum Facebook a avut mereu un caracter informal, iar regulile au fost auto-impuse.

Consecinţa firească a pătrunderii acestei generaţii în birouri va fi că şi tehnologiile se vor schimba, iar unele instrumente care astăzi ni se par indispensabile vor dispărea.

Don Tapscott are în vedere telefonia fixă care este detronată de cea mobilă, noile dispozitive mobile conectate în permanenţă la internet şi la aplicaţiile web sofisticate reprezentând tot mai mult o ameninţare serioasă pentru computerele personale.

Generaţia Y, o generaţie proactivă („*make it happen*"), orientată către succes, centrată pe life-style, cu simţ civic, centrată pe servicii, bun manager de proiect, antreprenorială, îşi doreşte:

- *leadership motivant care a progresat de la „*a controla şi comanda*" la „*a împuternici şi a cultiva*",*
- *să aibă oportunităţi de învăţare şi dezvoltare,*
- *să înveţe mai degrabă prin coaching şi mentoring decât prin tradiţionalul training,*
- *să existe flexibilitate,*
- *să beneficieze de feedback şi suport constant,*
- *să i se faciliteze tipul de învăţare de tip experienţial – faţă în faţă.*

Abuzan Denisa

Y Gen învaţă mult mai repede decât generaţia precedentă, dar nu are răbdare să acumuleze şi are tendinţa de a pune presiune în acest sens, nu este întotdeauna adepta ierarhiei şi are tendinţa de a lucra foarte bine într-o organizaţie tip reţea, în care structurile sunt înlocuite cu delegarea de responsabilitate. Se remarcă tendinţa de viteză iar lipsa de interes pentru acumularea treptată de experienţă o face să aibă nevoie de supervizare atentă în procesul de dezvoltare.

Adepţii generaţiei Y sunt mai narcisişti decât alte generaţii, individualişti, independenţi promovând o atitudine de: "Been there. Done that".

Generaţia Y are ca **atribute**:

- pasiunea pentru noi provocări, responsabilităţi şi succes,
- automotivaţie pentru a reuşi profesional,
- competitivitate şi spirit antreprenorial,
- caracterizată de feedback-ul propriilor acţiuni,
- entrată pe opinii,
- orientată spre acţiune, spre atingerea de obiective tot mai îndrăzneţe,
- asigurarea echilibrului între viaţa profesională şi cea personală (work-life balance),
- interes maxim pentru imagine şi brand.

Pilonii pe care construieşte această generaţie sunt:

- **dezvoltarea carierei** şi focalizarea pe **experienţe multiple** în cadrul aceleiaşi organizaţii,
- **flexibilitatea** între viaţa personală şi muncă,
- accesul la **mentori şi campioni**.

1.2.2.Modificarea paradigmei organizaţionale

Lumea din jurul nostru se schimbă. La fel se întâmplă şi cu organizaţiile şi strategiile practicate de acestea. Astăzi, în era post-industrială, au apărut alte tipuri de organizaţie. Noile modele-faţă de predecesoarele lor - sunt mai armonizate[3] cu schimbările cauzate de globalizarea organizaţiilor şi de revoluţia informaţională şi a comunicaţiilor.

Organizaţiile dominate de *Control* şi *Centralizare* încep tot mai mult să lase locul celor focalizate pe *Idei* şi *Informaţii.*

Ceea ce se petrece în prezent în lumea organizaţională este o adevărată schimbare de paradigmă.

Vechiul mod de gândire era concentrat *pe stabilitate, dominat de tehnologie, rigid, cu înclinaţii autocratice.*

Noul mod de gândire este dominat, în mod explicit, de *schimbare, flexibi-litate, este focalizat pe satisfacerea nevoilor clienţilor şi permanentă inovare.*

De altfel, într-un studiu efectuat de Bob Harper, preşedintele MW CORPORATION, asupra schimbărilor de paradigmă se constată că apar importante

[3] Manfred F.R. Kets de Vries- Leadership, arta şi măiestria de a conduce, Editura CODECS, Bucureşti, 2003, pg. 69

Abrudan Denisa

diferenţe ce vizează atitudinea faţă de muncă, sistemul de valori şi comportamentul indivizilor ce compun o organizaţie (Tabelul 1.1.).

Schimbarea paradigmei organizaţionale Tabelul 1.1.

TRECEREA DE LA:	LA:
Stil de management autocratic	Stil de management participativ
Decide o singură persoană	Deciziile se iau în echipă
Grad redus de asumare a riscului	Grad ridicat de asumare a riscului
Grad ridicat de rezistenţă la schimbare	Capacitate mare de sesizare a oportunităţilor
Situarea pe prim plan a tehnologiei	Situarea pe prim plan a individului
Dacă ceva încă funcţionează, nu-l schimba	Permanent trebuie aduse noutăţi
Calitate satisfăcătoare	Calitatea cea mai bună
Rigiditate	Flexibilitate
A gândi „spune-mi ce să fac”	A gândi „cum putem să acţionăm inteligent”
A gândi „este doar un post”	A gândi „este postul meu”.
A gândi „eu doar lucrez aici”	A gândi „eu sunt organizaţia” .

Sursa: prelucrare după Bob & Ann Harper – Succeeding as a self directed work team, New York, 1998

Această modificare de paradigmă impune crearea unor organizaţii radical diferite. Există mai multe prototipuri de astfel de organizaţii: *organizaţia virtuală* (formată din componente slab legate între ele), *organizaţia tip „supă chimică”* (în care combinaţiile dintre componente evoluează întruna) şi *organizaţia tip „amoeba”* (din care apar mereu părţi care se separă de întreg)[4].

Printre companiile care şi-au ales astfel de modele se numără Southwest Airlines, Gore Associates, Oticon, Patagonia, Goldman Sachs. În organizaţiile de acest tip, structurile organizatorice sunt de regulă plate şi organice, dinamice şi adaptive.

În prezent, *organizaţiile ce au obţinut performanţe* nu se limitează doar la reducerea numărului de angajaţi şi la importarea tehnologiei pentru a reduce scala de operaţii în procesul de creştere a productivităţii.

Ele au devenit organizaţii ce schimbă esenţa modului în care sunt făcute afacerile şi dau un nou înţeles noţiunii de relaţie: angajator – angajat.

Contractul psihologic tradiţional încetând să mai funcţioneze, organizaţiile prezentului îşi protejează angajaţii mult mai puţin ca înainte.

Cultura posturilor pe viaţă s-a încheiat – securitatea poziţiei deţinute nu se mai bazează pe modelul dependenţei paternale ci pe rezultate şi seturi de competenţe.

Odată ce va dispărea contractul psihologic, loialitatea corporativă îşi va pierde o mare parte din semnificaţie.

Noile companii din era informaţiei vor cultiva o nouă relaţie, mai matură între angajat şi angajator, relaţie ce îi încurajează pe angajaţi să valorifice cât mai inteligent oportunităţile de învăţare oferite de organizaţie.

[4] Manfred F.R. Kets de Vries- Leadership, arta şi măiestria de a conduce, Editura CODECS, Bucureşti, 2003, pg. 70

Abrudean Denisa

În acest sens un vechi proverb chinezesc reflectă foarte bine ceea ce se întâmplă în noile organizaţii.

El afirmă: „Dă-i omului un peşte şi-l saturi o zi. Învaţă-l să pescuiască şi-l saturi toată viaţa lui."

Noile organizaţii - asigurând un pachet de programe de instruire şi dezvoltare pentru angajaţii săi, aceştia din urmă asumându-şi aşadar responsabilitatea pentru propria dezvoltarea individuală pentru a fi competitivi în orice companie- au mult mai multe şanse să şi-i păstreze pentru că le creează un mediu motivant pentru a face carieră.

Noul tip de contract psihologic, care, până la urmă, îi transformă pe angajaţi în contractori independenţi, va trebui totuşi să prevadă şi planuri de sprijinire a angajaţilor care să le creeze sentimentul identificării cu valorile de succes ale organizaţiei, cu performanţele înregistrate de aceştia atât la nivel individual cât şi la nivel organizaţional.

Astfel, noua abordare din punct de vedere a angajatului pentru a-şi păstra postul de muncă trebuie să vizeze:

- Tratarea angajatorilor (nu a managerilor) ca şi „clienţi";
- Asigurarea de servicii atunci când si acolo unde acestea devin necesare;
- Recompensarea în funcţie de contribuţia individuală;
- Acumularea de noi abilităţi, superioare, care le vor oferi şanse crescute de promovare în cadrul şi în afara organizaţiei

Din punct de vedere al angajatorului, acesta va trebui să reinventeze modul de a-şi gândi propriul business.

Astfel, mulţi manageri vor trebui în viitorul apropiat să-şi redefinească şi să-şi redimensioneze modul de a face afaceri pentru a salva şi reda vitalitatea organizaţiilor lor pe cale să se prăbuşească.

1.2.3.Managementul performanţei din perspectiva resurselor umane

Drumul parcurs de o organizaţie spre a deveni una de înaltă performanţă este plin de provocări, tocmai fiindcă performanţa semnifică un nivel superior de realizare şi de îndeplinire a unui rezultat; ea acţionând ca o forţă motrice.

Pentru a face faţă acestor provocări este nevoie de o implicare foarte puternică atât din partea echipei manageriale cât şi a angajaţilor.

O provocare managerială a organizaţiilor a devenit *managementul performanţei***.**

Astăzi, ***managementul performanţei*** – întâlnit în organizaţii într-o manieră mai mult sau mai puţin explicită - este legat de cultura definită la nivel organizaţional, de valori şi atitudini expectate, definite în raport cu obiectivele strategice şi cu misiunea organizaţiei.

Se poate constata că Managementul performanţei s-a schimbat permanent în ultimii ani, schimbările la nivel conceptual reflectându-se, în special, în schimbări de

Abrudan Denisa

implementare. Din această perspectivă, este interesant să vizualizăm câteva din aceste schimbări pentru a constata evoluţia managementului performanţei astăzi.

În cadrul unei cercetări făcute între 1991 si 1997, Armstrong si Baron (1998) sumarizează schimbările cheie pe care managementul performanţei l-a resimţit de-a lungul anilor. (tab.1.2.)

Tabel 1.2.

Evoluţia conceptului de management al performanţei după Armstrong & Baron (1998)

De la	***La***
Sistem	Proces
Evaluare	Revizuire comună
Intrări	Intrăări/ Ieşiri
Orientare către recompensă	Orientare către dezvoltare
De sus in jos	Feed-back de 360°
Directiv	Suportiv
Deţinut de managerul de resurse umane	Deţinut de utilizatori

Plecând de la aceste considerente, constatăm că **Managementul performanţei** s-a transformat în timp într-**un proces suportiv**, **orientat către dezvoltare**, **bazat pe revizuire continuă şi pe feed-back de 360 de grade** iar în forma sa cea mai simplă, *managementul performanţei* **ca proces implică**:

- **Setarea unor obiective strategice pentru organizaţie înainte de stabilirea obiectivelor individuale de performanţa;**
- **Identificarea şi implementarea sarcinilor necesare pentru atingerea acestor obiective şi alinierea ţintelor individuale la atingerea acestor obiective;**
- **Monitorizarea performanţei la nivel organizaţional, departamental şi individual;**
- **Revizuirea obiectivelor şi ţintelor în lumina rezultatelor/ ieşirilor**.

Din perspectiva noastră, ***un sistem de management al performanţei*** care să managerieze rezultatele la nivel superior, să promoveze o cultură focalizată pe individ şi pe valorizarea potenţialului acestuia- *are un efect pozitiv puternic* asupra organizaţiei şi a membrilor săi, doar dacă această performanţă este setată în termeni de competenţe[5], cunoştinţe[6], atitudini[7], rezultate[8].

Opiniem că patru elemente cheie caracterizează sistemul managementului performanţei:

1. Definirea *obiectivelor*;
2. Definirea *performanţei* în raport cu obiectivele setate;
3. Definirea de *competenţe* în termeni de comportamente / atitudini / abilităţi;

[5] în opinia lui Boyatzis –''The competent manager" 1982- competenţa reprezintă o caracteristică fundamentală a unei persoane, care poate include o trăsătură, o abilitate, o intenţie, un set de cunoştinţe, un aspect al imaginii de sine sau al rolului social.

[6] totalitatea noţiunilor, ideilor, informaţiilor pe care le deţine o persoană într-un anumit domeniu.

[7] decurge din ceea ce gândim şi simţim; o tendinţă de răspuns la un obiect/persoană/situaţie.

[8] ceea ce se obţine în urma derulării unei activităţi sau set de activităţi.

Abrudean Denisa

4. Operaţionalizarea conceptului de performanţă în termeni de *standarde(rezultate) de atins.*

Comparând sistemul managementului performanţei cu sistemul managementului prin obiective, de ex., **constatăm** că - dacă *managementul prin obiective* creează direcţii de urmat, stabileşte rezultate de obţinut, măsoară/evaluază rezultate imediate/ punctuale-, *sistemul managementului performanţei* setează standarde de atins, specifică nivelul expectat al rezultatelor de obţinut şi, nu în ultimul rând, dezvoltă / construieşte rezultate de perspectivă. Această complementaritate permite coexistenţa ambelor sisteme de management, ele ducând la creşterea performanţelor organizaţiilor.

Astăzi multe organizaţii par să fi devenit rigide, inflexibile şi incapabile să se schimbe, în timp ce altele au o capacitate înnăscută de a se transforma, a se mişca şi a se adapta rapid condiţiilor de schimbare. Într-un mediu economic din ce în ce mai deschis, nici un manager nu mai poate conta pe metode tradiţionale de organizare şi conducere.

În acest context, devine necesară practicarea unui ***management al performanţei*** în organizaţii, sistem ce presupune:

- un mecanism de implementare a performanţei prin obiective de business (ex. obiective bine stabilite cu standarde detaliate şi măsurabile);
- asumare conştientă a responsabilităţii prin care cei care performează sunt diferenţiati clar de cei care au performante slabe;
- un efort organizaţional concentrat care ţine cont de cerinţele clientului, îndreptat spre îndeplinirea obiectivelor strategice de business;
- formă de creştere a capacităţii şi performanţei organizaţionale, prin oameni deosebiţi – care include în mod constant şi "desired turn-over" (un nivel dezirabil al intrărilor şi ieşirilor).

1.3. Leadership şi management pe înţelesul tuturor

„Management înseamnă să faci lucrurile aşa cum trebuie. Leadership înseamnă să faci lucrurile care trebuie." (Peter Drucker)

Lideri şi manageri

Linia dintre Leadership şi Management pentru mulţi practicieni este confuză şi cei doi termeni sunt folosiţi cu acelaşi sens, când ei, de fapt, au înţelesuri diferite. În fapt, leadership-ul şi managementul sunt două sisteme de acţiune distincte şi complementare.

Fiecare are funcţia proprie şi activităţi caracteristice. Ambele sunt necesare pentru atingerea succesului într-un mediu de afaceri volatil şi din ce în ce mai complex.

Majoritatea companiilor de azi sunt mai mult gestionate (*managed*) şi mai puţin conduse (*lead*). Ele au nevoie să-şi dezvolte capacitatea de a-şi exercita leadership-ul. Companiile de succes nu aşteaptă ca **liderii** să vină spre ele.

Ele caută în mod activ persoane cu potenţial de a deveni **lideri** şi, în timpul carierei lor, îi pun în situaţii proiectate pentru a le dezvolta potenţialul.

Într-adevăr cu o selecţie atentă, dezvoltare şi încurajare, zeci de persoane pot juca roluri importante de **lideri** într-o organizaţie. În timp ce îşi îmbunătăţesc abilităţile de a

Abrudean Denisa

conduce, companiile nu trebuie să piardă din vedere faptul că o situaţie de leadership puternic şi management slab este mai rea decât reversul.

Adevărata provocare este combinarea abilităţilor de leadership cu abilităţile de management, folosindu-le pentru o echilibrare reciprocă.

Nimeni nu este în acelaşi timp un foarte bun **lider** şi un foarte bun manager. Unele persoane au capacitatea de a deveni excelenţi manageri, dar nu sunt la fel de buni ca **lideri**. Altele au un mare potenţial de leadership, dar pentru o varietate de motive au mari dificultăţi în a deveni manageri capabili. Companiile inteligente pun în valoare ambele tipuri de persoane şi se străduiesc să le facă să lucreze în echipă.

Dacă leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acţioneze (Ph. Kotter), managerul este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaţionale prin planificare, organizare şi orientarea muncii către finalitate.

Interesantă este afirmaţia lui Tom Peters[9] în lucrarea ”În Search of Excellence” care vorbind despre noul rol al managementului consideră că ”managementul organizaţional nu înseamna atât a excela, cât a-i determina pe ceilalţi să îşi asume responsabilitatea de a realiza lucruri excelente, acest proces implicând pentru cele mai multe organizaţii o reimaginare a modului lor de a face afaceri.

Peters consideră că noul management înseamnă”să devii conştient de toate dezavantajele dar să te ridici la înălţimea celor mai înalte obiective’’, noii lideri de organizaţii trebuind să creeze oportunităţi şi să îşi încurajeze proprii angajaţi pentru a le valorifica talentele latente în vederea dezvoltării atât ca indivizi cât şi în cadrul organizaţiei.

- ***Diferenţa dintre Lider şi Manager***

Un **lider** este prin definiţie un inovator. El face lucrurile pe care alţi oameni nu le-au făcut sau nu le fac. El acţionează înaintea altora. El face lucruri noi. El face noi lucrurile vechi. Având învăţătura trecutului el trăieşte în prezent, cu un ochi în viitor. Pentru a face asta, liderul trebuie să se gândească şi cu emisfera dreaptă a creierului şi cu cea stângă. El trebuie să fie intuitiv, să aibă abilitatea conceptualizării şi a sintetizării, să fie artist. (Warren Bennis).

Înainte de toate, leadership înseamnă conducere prin exemplul personal.

A fi **lider** înseamnă a avea curajul şi viziunea de a merge primul înaintea celorlalţi care îl urmează datorită influenţei pe care acesta o exercită asupra lor. Influenţa aceasta nu se traduce, în cazul **liderilor** veritabili, prin capacitatea de a pedepsi şi de a folosi diferite „pârghii” (bani, putere financiară), ci prin abilitatea **liderului** de a da exemplu de comportament, atitudine şi comunicare, exemplu pe care ceilalţi îl urmează[10].

Cei mai mulţi dintre manageri ***nu au abilităţi de lider formate*** şi din această cauză ei pot produce multe probleme în organizaţii. Conducerea prin comandă şi pedeapsă are foarte multe efecte adverse atât asupra oamenilor (subalterni şi şefi, deopotrivă) cât şi asupra organizaţiei şi comunităţilor în ansamblu.

---

[9] autor al celebrei cărţi ’’În Search of Excellence’’ -carte considerată de altfel ’’una dintre cele trei cărţi despre afaceri ale secolului” şi “cea mai bună carte de afaceri a tuturor timpurilor”, conform unui sondaj realizat de Bloomsbury Publishing, din Anglia din 2002.

[10] Pierścieniak A.- Management as a process realized in contemporary organizations [in:] Pierścieniak A, (ed) Management in Europe- selected aspect, University of Rzeszow, 2008

Abrudan Denisa

Liderii au „talentul”, dedicarea şi curajul de a crea o lume în care oamenii îşi doresc să trăiască şi organizaţii în care oamenii doresc să lucreze. Acest obiectiv presupune, bineînţeles, un set complet diferit de abilităţi faţă de cele necesare unui simplu manager. Aceste abilităţi presupun în primul rând capacitatea de a comunica şi a dezvolta relaţii inter-umane de calitate.

Leadership vs. Management

Dacă managementul a fost creat pentru a asigura ordine şi stabilitate în condiţiile prezenţei unor constrângeri temporale şi financiare, leadership-ul a fost şi este producător de mişcare, schimbare, adaptare la mediu sau preîntâmpinare a mutaţiilor din mediu.

Planificarea managerială tinde să ancoreze firma într-un orizont temporal scurt sau mediu, pe când leadership-ul presupune viziune pe termen lung.

Dacă organizarea şi asigurarea cu personal sunt ghidate de specializare, antrenarea oamenilor prin leadership presupune integrare.

Dacă problemele manageriale se soluţionează prin control şi evaluarea performanţei, problemele leadership-ului se rezolvă prin motivaţie, încurajare şi libertate de acţiune. Între cele doua procese pot apărea şi conflicte. De exemplu: un leadership puternic poate deranja un sistem ordonat de planificare şi chiar submina ierarhia managerială. Invers, un management puternic poate descuraja asumarea riscului şi entuziasmul necesar leadership-ului.

Managementul se preocupă îndeosebi de complexitate. Practicile şi procedurile sale sunt de fapt un răspuns la una dintre cele mai semnificative dezvoltări ale secolului XX: apariţia marilor organizaţii.

Fără un bun management organizaţiile complexe tind să devină haotice într-un grad ce le poate ameninţa însăşi existenţa. Un management bun aduce ordine şi consistenţă în domenii cheie precum calitatea şi profitabilitatea produselor.

Schimbările tehnologice rapide, competiţia internaţională în creştere, modificările demografice, realitatea că lumea afacerilor a devenit din ce în ce mai competitivă şi mai volatilă conduce la faptul că ceea ce se făcea ieri sau ceea ce se face azi cu 5% mai bine decât ieri nu mai este deloc o formulă de succes.

Schimbările majore sunt din ce în ce mai necesare pentru a supravieţui şi concura cu eficacitate într-un mediu nou. Cu cât schimbările sunt mai mari, cu atât e mai mare nevoie de leadership.

Toate acestea nu înseamnă că managementul şi leadershipul sunt procese incompatibile. Ar fi eronat să se afirme că managementul este incompatibil cu schimbarea sau că leadership-ul nu este compatibil cu ordinea.

Însă managementul în sine nu creează niciodată o schimbare semnificativă, majoră şi necesară, iar leadership-ul nu menţine niciodată o operaţiune în limitele unui anumit spaţiu şi unui anumit timp. În asociere însă cu un leadership efectiv, managementul poate fi generator de schimbare ordonată, deci schimbare necesară pentru a readuce sub control o situaţie haotică.

Caracteristicile dobândite în procesul învăţării sunt sintetizate în Tabelul 1.3.

De-a lungul timpului, au fost anunţate o serie de **teorii pentru a explica modul în care ia naştere leadership-ul**, punându-se **problema dacă liderii au calităţi înnăscute sau devenirea lor este influenţată de un factor situaţional**.

Abrudean Denisa

Unii specialişti consideră că leadership-ul este rezultatul carismei, în timp ce alţii susţin că leadership-ul reprezintă suma comportamentelor care pot fi deprinse/învăţate.

Tabel 1.3

Caracteristicile dobândite în procesul învăţării

Prin educaţie Liderul devine	***Prin instrucţie Managerul devine***
Inductiv	**Deductiv**
Scormonitor	**Mulţumit de sine**
Dinamic (în gândire)	**Static**
Dotat cu capacitate de înţelegere	**Dotat cu capacitate de memorare**
Om al ideilor	**Om al faptelor**
Cu vederi largi	**Cu vederi înguste**
Profund	**De suprafaţă**
Activ	**Pasiv**
Procupat de întrebări	**Preocupat de răspunsuri**
Strateg	**Tactician**
Explorator	**Predictiv**
Inovator	**Dogmatic**
Proactiv	**Reactiv**
Executantul comenzilor ambelor emisfere ale creierului	**Executantul comenzilor emisferei stângi a creierului**
Orientat spre viaţă	**Orientat spre locul de muncă**
Generator de schimbare	**Luptător pentru stabilitate**
Atent la conţinut	**Atent la formă**
Flexibil	**Rigid**
Tentat la risc	**Aplicator de reguli**
Imaginativ	**Cu simţ comun**

O diferenţiere între management şi leadership din punctul de vedere al funcţiei pe care o reprezintă poate fi observată în Tabelul 1.4.

Principalele deosebiri dintre management și leadership din punctul de vedere al funcţiei pe care o reprezintă

Tabel 1.4.

	Management (Funcţia)	*Leadership (Funcţia)*
Importanţă	*Planificare* Ajută la producerea rezultatelor prefigurate prin într-un anumit timp şi un anumit buget	*Stabilirea direcţiei de mişcare* Ajută la producerea schimbării cerute de mediul extern prin fixarea direcţiei schimbării (spre noi produse, spre noi relaţii cu furnizorii)
Scurtă descriere	Elaborarea unui plan referitor la ce trebuie făcut, când, de către cine, cu ce costuri, astfel încât să se obţină rezultatele aşteptate de principalele elemente implicate în viaţa organizaţiei: acţionarii, clienţii, furnizorii, angajaţii, sindicatele, etc.	Existenţa unei viziuini care descrie aspecte cheie viitoare ale organizaţiei sau activităţii; elaborarea strategiei de realizare a stării viitoare dorite; culegerea informaţiilor necesare pentru elaborarea direcţiilor alternative celei mai adecvate viziuni asupra viitorului organizaţiei.
Importanţă	*Organizarea* Crearea unei organizaţii care prin implementarea planurilor poate ajuta la	*Antrenarea oamenilor* Împărtăşirea viziunii şi strategiei astfel ca organizaţia să producă

Abiturienţ Pavlisa

Scurtă descriere	producerea unora dintre rezultatele prevăzute (costuri, grafice de predare, calitate, etc). Proces al designului organizaţiei care implică judecăţi în legătură cu cea mai adecvată structură, cei mai potriviţi oameni, partea din plan aferentă fiecăruia, sistemul de recompensă cel mai adecvat.	schimbarea cerută de dinamica mediului (noi produse, noi relaţii). Provocarea majoră în domeniul comunicării viziunii şi strategiei celor de a căror înţelegere şi cooperare depinde transformarea viziunii în realitate.
Importanţa Scurtă descriere	*Controlul şi rezolvare problemelor* Ajută la producere rezultatelor anticipate, prin minimizarea abaterilor de la plan. Monitorizarea formală şi informală a rezultatelor, compararea lor cu nivelele propuse, identificarea abaterilor şi soluţionarea lor.	*Motivarea şi încurajarea* Încurajarea personalului în depăşirea obstacolelor, în vederea realizării schimbărilor impuse de dinamica mediului. Satisfacerea unor nevoi umane fundamentale (adesea neîmplinite): autorealizarea, apartenenţa, stima de sine. Consecinţa: o mare putere creatoare, participativă

W. Bennis consideră că diferenţele dintre **lider** şi **manager** sunt cele din tabelul 1.5.

Tabelul 1.5.

Diferenţele dintre lider si manager

Managerul	***Liderul***
administrează	inovează
este o copie	este un original
menţine	dezvoltă
pune accent pe sisteme şi structuri	pune accent pe oameni
se bazează pe control	inspiră încredere
are viziune pe termen scurt	are viziune pe termen lung
întrebă cum şi când	întreabă ce şi de ce
ţinteşte rezultatul final	ţinteşte orizontul
imită	iniţiază
acceptă status-quo-ul	îl provoacă
este soldatul clasic bun	este propriul lui general
face bine lucrurile	face lucruri bune
este format şi învaţă prin instrucţie	este format şi învaţă prin educaţie

- **Liderii viitorului- viitorul liderilor**

Construcţia potenţialului uman cere o nouă abordare, pune noi provocări liderilor şi solicită redefinirea capabilităţilor manageriale. Această nouă configuraţie creează un set de aşteptări de la lideri. Liderii viitorului vor trebui să se debaraseze de povara grea a comenzii şi controlului, de leadership-ul bazat pe ierarhie.

„Organizaţia post birocratică solicită un nou tip de alianţă între lider şi subalterni. Organizaţiile de azi evoluează sub formă de: federaţii, reţele, grupuri, echipe

Abrudean Denisa

multifuncţionale, sisteme temporare, echipe operative, module, matrici – aproape orice, însă piramidă cu depăşitul leadership de sus în jos nu[11]".

W. Bennis sugerează că liderii vor trebui să înveţe un set de abilităţi complet noi, între care următoarele vor fi determinante pentru succesul lor în viitorul organizaţiilor:

1 – Noul lider înţelege şi utilizează puterea aprecierii. Cele mai multe organizaţii continuă să neglijeze faptul că recunoaşterea sau aprecierea este unul dintre cei mai puternici factori motivatori, îndeosebi pentru cei ce lucrează în economia bazată pe cunoştinţe;

2 - Noul lider reaminteşte continuu oamenilor ce este important.

Organizaţiile alunecă în entropie şi birocratizarea imaginaţiei atunci când uită ce este important. Reamintind oamenilor ceea ce este important oferă semnificaţie şi valoare muncii lor, energie colectivă concentrată;

3 - Noul lider generează şi menţine încredere. Termenii noului contract social s-au schimbat şi nimeni nu mai poate depinde de implicarea sau loialitatea pe viaţă faţă de nici o organizaţie. Încrederea are o conotaţie puternică ale cărei ingrediente sunt o combinaţie de competenţă, constanţă, protecţie, corectitudine şi autenticitate.

Noul leadership constă, până la urmă, în faptul că marii lideri sunt creaţi de grupuri formidabile şi de organizaţii care creează arhitectura socială a respectului şi demnităţii.

- **Cu ce şi cum contribuie noii lideri la dezvoltarea unei organizaţii**?

1. Dezvoltă şi conceptualizează viziunea sau scopurile principale ce se doresc a fi obţinute pe termen lung.
2. Motivează, inspiră, încurajează şi răsplăteşte efortul şi succesele, corectează şi disciplinează non-performanţa, menţine moralul şi spiritul de echipă.
3. Îşi asumă pe deplin rezultatele.
4. Reprezintă grupul sau organizaţia în relaţiile cu mediul exterior.

Organizaţiile în care sunt prezenţi **liderii** (formali sau informali) funcţionează ca nişte comunităţi, nu ca ierarhii.

Ele dau autonomie membrilor lor, le oferă oportunităţi de promovare şi recompense motivatoare.

Concret, o dimensiune culturală nu se poate construi fără un **lider** puternic.

Aceasta nu înseamnă neapărat o figură carismatică, providenţială.

Nu este nevoie de mari figuri sau de mari talente, ci de o prestaţie bazată pe competenţă, valoare, curaj şi integritate.

Liderul e un caracter, înainte de toate. Prestaţia lui în cadrul organizaţiei devine complementară celei manageriale.

---

[11] Bennis, W.- The New Leadership, Financial Times Handbook of Management, Second Edition, Prentice Hall, 2001, pp. 546 - 550

Abrudean Denisa

CAPITOLUL 2

RESURSELE UMANE ŞI PERFORMANŢA ÎN ORGANIZAŢII- START ÎN CĂUTAREA UNUI JOB

2.1. Pregătirea pentru competiţie

2.2. Interviul propriu zis

"Educaţia este aceea care dă strălucire tuturor celorlalte însuşiri şi le face folositoare celui care le posedă (...)"
John Locke

Abrudan Denisa

2.1. Pregătirea pentru competiţie

Cel care ştie să-şi valorifice cel mai bine punctele forte, să-şi stăpânească emoţiile şi să-şi canalizeze energiile spre atingerea scopului propus va fi ***Alesul****.*

Orice organizaţie de succes (companie comercială, instituţie publică, ori societate non-profit) are nevoie de oameni cu o atitudine de învingător, oameni puternici, flexibili, adaptivi care pot face faţă cu succes standardelor ce trebuie atinse. În prezent, *organizaţiile ce au obţinut performanţe*[12] sunt cele ce schimbă esenţa modului în care sunt făcute afacerile şi dau un nou înţeles noţiunii de relaţie: angajator — angajat.

Contractul psihologic tradiţional încetând să mai funcţioneze în tot mai multe organizaţii. securitatea poziţiei deţinute în prezent de organizaţiile ce înregistreză succese pe piaţă se bazează pe performanţă şi seturi de competenţe.

În prezent, pentru a avea siguranţa unui loc de muncă într-o organizaţie înseamnă să obţii performanţe, să demonstrezi seturi de competenţe, să oferi ceva de valoare pentru aceasta, ceva de care aceasta are nevoie.

Putem spune că astăzi siguranţa în organizaţii este dată de talent, abilităţi şi competenţe astfel încât să poţi face un anumit lucru mai bine decât mulţi alţii, înseamnă să oferi **ceea ce se cere**.

Unde poţi găsi un loc de muncă?

Posibilităţile de a găsi oportunităţi de angajare sunt numeroase. Angajatorii apelează atât la resursele lor interne cât şi la cele externe (tabel 2.1. şi 2.2.).

Tabel 2.1.

SURSE DE RECRUTARE INTERNĂ	AVANTAJE
• Afişarea posturilor vacante • Numirea pe post • Recomandarea	○ Salariaţii sunt bine cunoscuţi de organizaţie şi la rândul lor o cunosc; ○ Cheltuielile privind selecţia în vederea reorientării profesionale sunt minime; ○ Aspiraţiile salariaţilor de a urca pe scara ierarhică sau de a fi promovaţi în posturi superioare sunt atinse; ○ Motivarea angajaţilor interni creşte; ○ Performanţele organizaţiei cresc.

[12] Pop-Abrudan D.- Resursele umane şi performanţa în organizaţii, Ed. Solness, Timişoara, 2006.

Abrudan Denisa

Tabel 2.2.

SURSE DE RECRUTARE EXTERNĂ	AVANTAJE:
• Publicitate în mass-media; • Evenimente speciale; • (zile de porţi deschise, târguri de joburi, reuniuni de informare); • Reţeaua Internet; • Instituţii de învăţământ, campusuri universitare; • Firme de plasare de personal sau intermediere; • Agenţii de recrutare şi selecţie; • Firme de head – hunting („vânători de capete”).	○ Permite identificarea şi atragerea unui număr mare de candidaţi; ○ Permite identificarea unor persoane capabile să îndeplinească cerinţele postului; ○ Favorizează creşterea calităţii procesului de recrutare, creând posibilitatea de comparare a candidaţilor interni cu cei externi; ○ Se diminuează cheltuielile cu instruirea personalului prin recrutarea unor persoane pregătite în conformitate cu cerinţele postului; ○ Se pot obţine informaţii despre concurenţă; ○ Se obţin idei şi puncte de vedere noi cu privire la mediul intern şi extern al organizaţiei.

Deşi unele surse sunt mai eficiente decât altele în anumite circumstanţe, cele mai multe organizaţii recurg la o combinaţie între cele două resurse pentru a genera un număr suficient de candidaturi *în vederea alegerii celei mai potrivite persoane.*

2.1. Pregătirea pentru competiţie

2.1.1. Formularul de candidatură

Cea mai mare parte a organizaţiilor solicită candidaţilor să completeze un formular de candidatură chiar dacă aceştia pun la dispoziţie şi Curriculum vitae (CV).

Raţiunile care justifică această practică sunt două:

- Uniformizarea informaţiilor obţinute de la toţi candidaţii;
- Facilitează prelucrarea acestor formulare, în ultima perioadă, din ce în ce mai mult, informatizat.

Formularul de candidatură este un document de bază în procesul de recrutare, permiţând organizaţiei să reunească anumite informaţii esenţiale, necesare şi uniforme a tuturor persoanelor ce doresc să candideze pentru un post vacant.

În general, conţinutul formularului cuprinde:

1. *Date generale, informaţii personale,*
2. *Studii, Pregătire academică,*
3. *Experienţă profesională,*
4. *Informaţii suplimentare: activităţi sociale, diferite abilităţi, hobby,*
5. *Referinţe.*

2.1.2. Curriculum Vitae – un adevărat instrument de marketing

CV-ul şi scrisoarea de intenţie reflectă adevărul sau exagerează?

Mulţi angajatori au constatat că CV-urile şi scrisorile de intenţie nu reflectă întotdeauna adevărul, iar din această cauză nu mai au încredere în cele care par a fi perfecte. De aceea, se recomandă evitarea de către candidaţi a exceselor în ceea ce priveşte demonstrarea inteligenţei, a capacităţii de muncă sau a loialităţii acestora.

Abrudean Denisa

Curriculum Vitae este un instrument de comunicare între candidat şi angajator, de promovare a persoanei şi manifestare a interesului de a lucra pentru organizaţia căreia îi este adresat.

Scopul CV-ului este acela de a ajuta candidatul să ajungă la un interviu.

Anterior plasării unui CV, este necesar ca cel interesat să facă un studiu al companiei şi al postului disponibil pentru a avea o imagine orientativă asupra calificărilor ce se caută. Dacă este pregătit pentru post, trebuie să-şi realizeze CV-ul în aşa fel încât să sublinieze toate abilităţile şi experienţele pe care le are în domeniu.

Lungimea unui CV trebuie să fie de o pagină. Un CV de 2 pagini este acceptabil numai dacă experienţa profesională poate justifica lungimea acestuia.

Din principiu, angajatorul va presupune că informaţiile care îi sunt oferite în CV sunt cele mai relevante care i se poţi furniza în raport cu cerinţele sale. De aceea se consideră că o persoană trebuie să aibă un CV pentru fiecare job pentru care aplică pentru a răspunde clar cerinţelor specifice.

Angajatorul poate primi sute de CV-uri pentru un singur post şi de cele mai multe ori, îi acordă fiecăruia *mai puţin de 1 minut*. De obicei, după o privire scurtă asupra paginii, angajatorul decide dacă va respinge CV-ul sau îl va păstra pentru a-l analiza mai atent.

Greşeli frecvente în redactarea CV-ului:

- Prezentare nepotrivită: redactare neclară, confuză, incorect conceput, scris neglijent, cu greşeli gramaticale sau ortografice.
- Nu sunt puse în valoare calităţile şi experienţa personală în raport cu cerinţele postului.
- Prea încărcat, plictisitor, plin de detalii nesemnificative, fără originalitate.
- Cuprinde dezechilibre vizibile între diferite etape ale evoluţiei şcolare şi profesionale.
- Este redactat într-un limbaj pretenţios, prea specializat sau în jargon profesional, cu prescurtări.

Elementele CV-ului [13]

1. Date de contact – nume, adresa, telefon, e-mail, adresa web – sunt informaţiile personale care trebuie transmise firmei care face recrutarea pentru ca aceasta să poată ţine legătura ulterior cu candidatul.

2. Obiectivul de carieră – reprezintă planul de carieră al candidatului, care este scopul său pe plan profesional. Pentru locurile de muncă cu program redus sau pentru diversele colaborări obiectivul de carieră nu este esenţial. El oferă totuşi angajatorului o idee despre ce are de gând solicitantul postului să facă pe viitor. Pentru slujbele

[13] Lopătaru, Ruxandra; Argintariu, Andrea– Ghidul Carierei, Editura Solness, 2003, Timişoara – pag.8-11

Abrudean Denisa

permanente, pe bază de contract de muncă, obiectivul personal pentru postul vizat este esenţial.

3. Educaţia – sunt notate în această secţiune: diplomele obţinute, instituţia de învăţământ, specializarea şi perioada şcolarizării. Studenţii în anii terminali vor scrie în CV diploma pe care urmează să o obţină. Nu este necesar să se treacă în CV şcoala primară şi gimnaziul absolvit. Toate etapele educaţionale vor fi scrise în ordine inversă absolvirii lor (cea mai recentă prima).

O sub-secţiune este cea a *cursurilor/training-urilor* care au relevanţă în raport cu locul de muncă dorit. Dacă unul dintre cursuri nu aduce, prin titlul lui, informaţii relevante cu privire la legătura cu postul, se explică în câteva detalii de ce a fost introdus în listă. Lista va trebui "aranjată" în ordinea priorităţilor. Poate avea aspect tabelar pentru o mai bună citire.

Într-o sub-secţiune denumită generic *proiecte* pot fi scrise lucrările, tezele etc. care sunt relevante pentru post. Dacă titlul este suficient de expresiv, va fi scris fără a fi date explicaţii suplimentare.

4. Experienţa profesională – secţiunea oferă o imagine concisă asupra calificărilor ţinând seama de obiectivele declarate. Aici vrea orice angajator să ajungă când citeşte un CV. Aici se notează fiecare post de muncă ocupat împreună cu numele firmei angajatoare, perioada desfăşurării activităţii în postul respectiv, eventual principalele responsabilităţi. Tot la această categorie intră şi experienţa acumulată ca voluntar în diferite organizaţii non-guvernamentale

Un lucru important care trebuie să apară la această secţiune sunt realizările din experienţa profesională. Se scriu toate obiectivele măsurabile atinse şi care sunt relevante pentru postul dorit.

5. Cercetare ştiinţifică, certificări – reprezintă o listă a calificărilor, ţinând cont de obiectivul postului, ordinea va fi cea invers cronologică. Se menţionează numele premiilor obţinute, numele instituţiei care le-a acordat premiul şi data.

6. Articole publicate – vor fi menţionate numai articolele apărute în revistele care ar trebui să prezinte interes pentru angajator. Dacă lista este foarte lungă, se menţionează numai materialele relevante pentru postul solicitat.

7. Limbi străine – se notează în primul rând limbile pe care candidatul le poate vorbi fluent şi în care poate să îşi desfăşoare activitatea (altele decât limba română). Se menţionează nivelul de cunoaştere a fiecărei limbii pe cele trei elemente: vorbit, scris, citit. Cea mai utilizată scară este: fluent, conversaţional, elementar. Tot în această secţiune se înscriu şi eventualele certificatele de limbă obţinute.

8. Cunoştinţe IT&C – vor fi menţionate atât cunoştinţele teoretice, cât şi cele practice. Poate fi realizat un tabel cu secţiunile: Hardware, Software, Limbaje de programare.

9. Abilităţi – se enumeră cele mai relevante puncte forte pe care le deţine candidatul pentru locul de muncă solicitat (ex. entuziasm, flexibilitate, atenţie la detalii etc.).

Abiturgan Denisa

10. Activităţi/ interese – în acestă secţiune se includ activităţile şi interesele în timpul liber (ex. educaţie fizică, hobby-uri, sporturi sau activităţi relaxante). În general, angajatorii vor să ştie cum îşi petrec timpul liber candidaţii deoarece aceste activităţi pot constitui un plus sau un minus în capacitatea lor de a răspunde cerinţelor postului (ex. în activităţi independente/ de echipă). Dacă ai dubii asupra acestei secţiuni poţi să renunţi la ea.

11. Referinţe – la această categorie se înscriu numele persoanelor care pot da referinţe, recomandări la adresa persoanei în cauză. Pentru fiecare dintre ele se va menţiona relaţia cu candidatul, compania şi funcţia pe care o ocupă precum şi date de contact.

Tipuri de CV

Pentru că fiecare persoană are un set unic de aptitudini, capacităţi, experienţă şi instruire, nu există un anume format care să poată fi numit cel mai bun. Deşi există mai mult de 10 formate diferite, toate sunt variaţii ale următoarelor 3 categorii de bază: formatul cronologic, formatul funcţional, formatul combinat şi mai nou CV-ul european.

- **CV-ul cronologic**

CV-ul cronologic prezintă educaţia, calificările, experienţa, rezultatele şi realizările, pornind de la cele mai recente, în ordinea invers cronologică. Cei mai mulţi angajatori îl preferă pentru că dezvăluie progresele profesionale dar şi eventualele întreruperi în evoluţie.

Formatul cronologic este indicat în cazul în care :

- activitatea anterioară este direct legată de tipul de post pentru care se aplică;
- experienţa (numărul de ani) pe care o are candidatul este corespunzătoare;
- în prezent candidatul este angajat;
- domeniul (tipul companiei) în care candidatul are experienţă este similar cu cel pentru care doreşte să aplice;
- perioada de angajare în fiecare funcţie se încadrează în limite normale.

Avantaje:

— cel mai cunoscut / familiar tip de CV;
— reflectă creştere şi continuitate;
— evidenţiază titlurile, şcolile şi experienţa relevante.

- **CV-ul funcţional**

CV-ul funcţional grupează experienţa şi abilităţile după domeniu, accentuând calificarea pe diverse arii, fără a ţine cont de perioadă. Acest format este mai puţin eficient pentru că enumerarea abilităţilor nu este obligatoriu legată de o anume experienţă de lucru şi deci e mai dificil verificabilă. În comparaţie cu formatul cronologic, formatul funcţional dă mai mult control în ceea ce priveşte modul în care se prezintă aptitudinile, experienţa şi instruirea.

Avantaje:

- este util atunci când experienţa candidatului este limitată sau este atât de diversă încât sublinierea unei arii de competenţe se dovedeşte mai relevantă;
- eficient în cazul celor care doresc o reorientare.

Abrudan Denisa

- **CV-ul combinat**

CV-ul combinat este cel mai bun deoarece conduce la realizarea unui profil care să corespundă cel mai bine nevoilor angajatorului. Presupune enumerarea activităţilor în ordinea invers cronologică iar în cadrul acestora sunt descrise abilităţile şi competenţele solicitate de executarea sarcinilor.

- **CV –ul european**

În temeiul art. 108 din Constitutie, republicată, Guvernul Romaniei a adoptat Hotărârea nr. 1021/2004 din 25/06/2004, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 633 din 13/07/2004.

Prin prezenta Hotărâre de Guvern se aprobă modelul comun european de Curriculum Vitae, în scopul sporirii transparenţei şi exactităţii informaţiilor existente pe piaţa forţei de muncă şi pentru alinierea legislaţiei române la reglementările comunitare în domeniu.

Conform Art. 2, alin. 1 "modelul comun european de curriculum vitae reprezintă modelul de curriculum vitae existent pe piaţa muncii, acceptat de către angajatori şi utilizat de către persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în mod voluntar."

CAZ ILUSTRATIV:

MODELUL EUROPEAN DE CURRICULUM VITAE

Toate informaţiile completate cu caracter italic au scopul de a îndruma candidatul în completarea cât mai exactă a CV-ului; ele nu trebuie să apară în CV-ul propriu-zis.

INFORMAŢII PERSONALE
Nume.....*numele şi prenumele*
Adresa.....*numărul, strada, cod poştal, ţara*
Telefon.....*dacă sunt mai multe numere de telefon se vor preciza fiecare dintre acestea*
Fax.....
E-mail.....
Naţionalitate.....
Data şi locul naşterii.....*ziua, luna, anul*

EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ
Mentionaţi pe rând fiecare experienţă profesională pertinentă, începând cu cea mai recentă dintre acestea!
Perioada..... de la – până la .....
Numele şi adresa angajatorului.....
Tipul activităţii sau sectorul de activitate.....
Funcţia sau postul ocupat.....
Principalele activităţi şi responsabilităţi.....

Abrudan Denisa

EDUCAŢIE ŞI FORMARE
Descrieţi separat fiecare formă de învăţământ şi program de formare profesională urmate, începând cu cea mai recentă.
Perioada.....de la – până la .....
Numele şi tipul instituţiei de învăţământ.....
Domeniul studiat / aptitudini ocupaţionale.....
Tipul calificării / diploma obţinută.....
Nivelul de clasificare a formei de instruire / învăţământ.....

APTITUDINI ŞI COMPETENŢE PROFESIONALE
Dobândite în cursul vieţii şi carierei dar care nu sunt recunoscute neapărat printr-un certificat sau o diplomă!
Limba maternă
Limbi straine cunoscute - *Enumeraţi limbile cunoscute şi indicaţi nivelul: excelent, bine, satisfăcător.*

- Abilitatea de a citi
- Abilitatea de a scrie
- Abilitatea de a vorbi

APTITUDINI SI COMPETENŢE ARTISTICE..... *muzică, desen, pictură, literatură, etc.*
Descrieţi aceste aptitudini şi precizaţi contextul în care le-aţi dobândit.

APTITUDINI ŞI COMPETENŢE SOCIALE
Locuiţi şi munciţi cu alte persoană, într-un mediu multicultural, ocupaţi o poziţie în care comunicarea este importantă sau desfăşuraţi o activitate în care munca de echipă este esenţială (de exemplu: cultura, sport, etc.)
Descrieţi aceste aptitudini şi precizaţi contextul în care le-aţi dobândit.

APTITUDINI ŞI COMPETENŢE ORGANIZATORICE
De exemplu, coordonaţi sau conduceţi activitatea altor persoane, proiecte şi gestionaţi bugete; la locul de muncă, în acţiuni voluntare (de exemplu în domenii culturale sau sportive) sau la domiciliu.
Descrieţi aceste aptitudini şi precizaţi contextul în care le-aţi dobândit.

APTITUDINI ŞI COMPETENŢE TEHNICE
Utilizare calculator, anumite tipuri de echipamente, maşini, etc.
Descrieţi aceste aptitudini şi precizaţi contextul în care le-aţi dobândit.

Permis de conducere..... categoria, când a fost obţinut

ALTE APTITUDINI ŞI COMPETENŢE
Competenţe care nu au mai fost menţionate anterior.
Descrieţi aceste aptitudini şi precizaţi contextul în care le-aţi dobândit.

INFORMAŢII SUPLIMENTARE
Indicaţi alte informaţii utile şi care nu au fost menţionate, de exemplu persoane de contact, referinţe, etc.

ANEXE
Enumeraţi documentele ataşate CV-ului, dacă este cazul.

Abrudean Denisa

În practică, este imposibil de recomandat un anumit tip de CV. Angajatorii sunt de părere că acesta trebuie să furnizeze anumite informaţii, iar pe baza acestora se poate contura un format de CV standard. Forma grafică, însă, poate fi schimbată în funcţie de dorinţele fiecăruia sau de natura postului solicitat.

Este de preferat ca pentru posturile din profilul tehnic să fie utilizat CV-ul sub forma de tabel, pe când pentru cele din domenii umaniste - o formă mai putin tipizată, poate chiar creativă, de ordonare în pagină a datelor.

2.1.3. Scrisoarea de intenţie

Dacă CV-ul este un instrument necesar pentru a stârni celui care angajează interesul, scrisoarea de intenţie este "ambalajul" CV-ului şi nu poate fi expediată fără acesta. Scrisoarea de intenţie sau de motivaţie (denumită şi scrisoarea de prezentare) este prima modalitate de a prezentare, de a face cunoscute "punctele forte" ale unui candidat pentru jobul solicitat.

Foarte important este că scrisoarea de intenţie nu trebuie să fie folosită pentru a repeta detaliile din CV, precum experienţa de muncă, educaţia sau obiectivele personale. Scrisoarea de intenţie este concepută pentru a descrie ce poate face candidatul pentru postul vizat şi firma respectivă.

O scrisoare de intenţie eficientă trebuie să conţină trei „zone”:

- „Identificarea”: Candidatul se prezintă şi scrie motivele care l-au determinat să aplice pentru postul vizat.
- „Promovarea”: Sublinierea calităţilor care fac din autorul scrisorii candidatul ideal
- „Continuarea”: Specificarea paşilor următori.

TIPURI DE SCRISORI DE INTENŢIE [14]

1.”Cover letters” sunt acele scrisori care se trimit pentru o poziţie precisă, în urma unui anunţ al organizaţiei angajatoare. Numai 20% dintre posturile valabile la un moment dat sunt anunţate (este ceea ce numim “piaţa de muncă vizibilă”). Vor exista, deci, foarte mulţi competitori în încercarea de obţinere a posturilor anunţate. În fapt, 90% dintre persoanele care caută un loc de muncă se orientează numai către acest sector de 20%, al posturilor anunţate.

Scrisoarea tip "cover":

- este adresată şi trimisă unei persoane sau departament specificat într-un anunţ;
- dacă nu este specificat nici un nume, trebuie obţinut din alte surse, pentru a personaliza trimiterea;
- în primul paragraf trebuie trecut titlul postului din anunţ;

[14] Lopătaru, Ruxandra; Argintariu, Andrea;– Ghidul Carierei, Editura Solness, 2003, Timişoara – pag. 19-21

Abrudan Denisa

• trebuie menţionate beneficiile pe care candidatul le poate aduce şi care este interesul faţă de organizaţie şi postul solicitat.

2."Broadcast letters" sunt scrisorile care se trimit către locuri de muncă neanunţate. Ele informează managerii asupra potenţialului tău, cu scopul unei eventuale abordări ulterioare. Dar, unde sunt aceste posturi care nu sunt anunţate? Ele pot fi aflate foarte uşor vorbind cu oamenii. Se localizează prin consultarea cataloagelor, ziarelor, periodicelor, organizaţiilor profesionale şi a Internet-ului.

Scrisoarea tip "broadcast":

- este adresată şi trimisă şefului de departament unde candidatul doreşte să lucreze;
- dacă organizaţia este mică, se trimite direct preşedintelui sau directorului executiv;
- în primul paragraf, pe baza cercetărilor făcute, se menţionează exact poziţia de care candidatul este interesat, ceea ce poate să ofere, ceea ce ei au nevoie şi de ce ar apela la el;
- se menţionează şi numele persoanelor (cu permisiunea lor) de la care au fost preluate informaţiile.

Similarităţi şi diferenţe între scrisorile de tip "cover" şi "broadcast"

Cele două tipuri de scrisori au similarităţi şi trebuie să includă următoarele elemente: accentul va cădea pe punctele forte cerute de post astfel încât angajatorul să facă o conexiune uşoară cu cerinţele organizaţiei sale. Punctele forte vor fi elaborate pornind de la calificările prezente. Exemplele ce conţin numere, cifre conduc la creşterea încrederii în acurateţea scrisorii. Prin scrisoare vă veţi diferenţia net faţă de ceilalţi competitori.

Motivaţi-l pe angajator, faceţi-l să-şi dorească să se întâlnească cu Dvs.

Linia generală trebuie să fie pozitivă, să păstreze caracteristici de confidenţialitate, dar nu trebuie să depăşiţi limita. Faptele trebuie lăsate să vorbească despre ele.

Scrisorile trebuie să aibă la bază activităţile pe care le puteţi presta pentru angajator.

O pagină este maximum admis pentru aceste tipuri de scrisoare.

Scrisorile vor conţine numai informaţii relevante, particularizate prin experienta Dvs. de angajat, educaţie, obiective atinse, atribute personale cerute de post.

Nu uitaţi că scrisorile au doar rolul de a pune în lumină calităţile Dvs. cele mai importante, CV-ul fiind cel ce le detaliază.

Abrudean Denisa

- Reguli de construcţie a unei scrisori de intenţie

Scrisoarea de intenţie ***trebuie:***

- Să fie clară şi la obiect, să reflecte interesul pentru firma angajtoare;
- Să conţină neapărat solicitarea efectivă a postului pe care solicitantul îl doreşte şi care ar fi principalele calităţi care îl recomandă pentru ocuparea postului respectiv
- Candidatul îşi exprimă încrederea în respectiva firmă arătând că ştie câte ceva despre afacerile pe care le derulează şi despre poziţia sa pe piaţă. Asemenea informaţii le poate obţine din publicaţii de specialitate, articole de presă, statistici oficiale, site-ul firmei de pe Internet.
- Solicitantul arată cum firma va beneficia de calităţile şi aptitudinile sale, trebuie să reiasă încrederea că angajarea sa va fi rentabilă pentru ambele părţi.
- Este personalizat conţinutul în raport cu profilul şi pretenţiile companiei respective, este scris un motiv special pentru care se solicită jobul, se menţionează un departament care interesează ori un proiect al firmei .
- Scrisoarea este adresată direct unei anumite persoane din companie, eventual cea responsabilă cu angajările ori cea care coordonează direct respectivul departament sau proiect.

Scrisoare de intenţie ***nu trebuie:***

- Să conţină greşeli gramaticale sau de ortografie. Un angajator care ar citi o astfel de scrisoare cu greşeli gramaticale, ar vedea "prin" ea un candidat neglijent care nici măcar pentru a solicita un job nu e în stare să-şi dea tot interesul..
- Nu se foloseşte o scrisoare de intenţie standard pentru toate companiile.
- Toată scrisoarea nu trebuie să acopere mai mult de o pagină A4. Angajatorii nu citesc scrisori lungi.
- Nu se copiază încă o dată datele din CV; se evită menţiunea „vezi în CV”.
- Nu se includ informaţii legate de salariul dorit. Regula este să se menţioneze nivelul salariului solicitat în scrisoarea de intenţie/ motivaţie doar dacă firma respectivă cere acest lucru.
- Nu sunt incluse aspecte negative, respectiv: menţiuni despre conflicte avute la alte locuri de muncă, litigii în curs sau chiar remarci sarcastice.

- Fraze cheie folosite în scrisoarea de intenţie

Când *se dă curs unei oferte publice privind postul*, cum se întâmplă foarte frecvent, trebuie început foarte simplu. “*...Sunt interesat de postul de analist-programator pentru care compania dumneavoastră a făcut un anunţ public în data de..., în ziarul...*” sau “*...În legătură cu anunţul publicat în ziarul ... în data ... doresc să avansez candidatura mea pentru postul de translator pentru limbile italiană şi spaniolă...*”

Când *se solicită un post pentru care nu s-a făcut o ofertă*, formula poate fi următoarea: “*... Mă adresez în eventualitatea existenţei unui post vacant în compartimentul de vânzări, pentru o persoană cu experienţă în evidenţa şi promovarea vânzărilor de produse electrocasnice...*”

Abrudean Denisa

Când *solicitarea postului se face la recomandarea unei persoane* apropiate companiei – fie că e vorba de un partener de afaceri, fie de un angajat vechi, cu bună reputaţie în cadrul companiei şi cu o poziţie semnificativă -, se poate folosi următoare adresare: "*...Mă adresez dumneavoastră cu această solicitare, beneficiind şi de recomandarea domnului A., care este unul dintre... (clienţii /angajaţii /partenerii dvs....), Dl. A. vă poate oferi, la cerere, referinţe privind capacitatea profesională pe care aş putea-o demonstra pe un asemenea post"*

2.1.4. Testele de selecţie

În funcţie de tipul organizaţiei (companie comercială, instituţie guvernamentală sau nonprofit), abordarea procesului de recrutare şi selectare pune accent pe aspecte diferite.

În organizaţiile publice, datorită considerentelor legale care primează, majoritatea candidaţilor sunt triaţi pe baza unor teste. Managerul din instituţiile guvernamentale are o libertate limitată în a alege viitorul angajat. De cele mai multe ori el poate intervieva doar primii clasaţi în urma testelor, accentul punându-se în acest domeniu pe cunoştinţele de specialitate.

În instituţiile nonprofit, salariile nu sunt motivante şi, în acest context, accentul se pune pe motivarea intrinsecă a candidatului, pe cât de dedicat este cauzei organizaţiei.

EXEMPLE DE TESTE DE SELECŢIE Tabel. 2.3.

TIP DE TESTE	CE MĂSOARĂ	ÎNTREBĂRILE LA CARE RĂSPUND	TIPURI DE POSTURI	VALIDITATEA[15] ŞI FIDELITATEA[16]
Teste psihologice	Personalitatea sau temperamentul	Se poate încadra în organizaţie? Există factori de risc?	Sunt folosite în posturi manageriale, pentru supervizorii de care depind mai mulţi oameni, pentru posturile care implică relaţii cu publicul şi pentru posturile ce implică un grad de securitate sporită - centrale nucleare, baraje, securitatea băncilor etc.	Validitatea lasă de dorit. Relaţia dintre personalitate şi performanţa la locul de muncă este vagă şi greu de demonstrat fidelitatea este medie.
Teste de performanţe	Abilitatea / abilităţile candidatului de a îndeplini părţi din munca pentru care aplică.	Este suficient pragmatic / flexibil ca să îndeplinească atribuţiile postului? Are abilităţile necesare? Ştie să facă efectiv ceea	Măsoară coordonarea fizică - mecanică, reprezentarea spaţială - arhitect, abilităţile numerice - contabil. De asemenea poate măsura un complex de abilităţi în cadrul unei simulări (unei „mostre" sau „on	Validitatea este relativ mare. Depinde de cât de reprezentativ este „segmentul de muncă" testat pentru post ca şi întreg. Fidelitatea este relativ mare

[15] Rezultatele testului sunt corelate cu performanţa la locul de muncă. Dacă punctajul la un test de cunoştinţe este mare, atunci şi eficienţa candidatului la locul de munca va fi mare.

[16] Este măsura în care un test, în aceleaşi condiţii, produce constant aceleaşi rezultate. Testele trebuie să aibă acelaşi rezultat dacă aceeaşi persoană, în aceleaşi condiţii îl susţine de două ori.

Abrudean Denisa

		ce i se cere?	the job experience”) pentru posturile liber - posturi manageriale sau profesioniste.	
Testele de atitudine	Măsoară atitudinea legată de elemente de comportament la locul de muncă sau de valorile importante ale unui post	Vrea să îndeplinească atribuţiile? Este motivat să o facă? Există vre-un factor de risc?	Măsoară atitudinea candidaţilor la posturi precum vânzători, agenţi de pază, angajaţi ai băncilor etc. Se foloseşte mai ales pentru posturile de „intrare” în organizaţie şi pentru posturile plătite mai slab.	Validitatea este medie. Depinde de onestitatea răspunsurilor şi de relevanţa atitudinilor măsurate pentru post. Fidelitatea este medie.

Testele de cunoştinţe	Gradul în care persoana evaluată are informaţiile necesare pentru îndeplinirea atribuţiilor	Ştie ce trebuie să facă în post?	Posturi care pun accent pe cunoştinţe şi mai puţin pe abilităţi sau atitudine – notari, traducători etc	Validitatea este mare cu condiţia să se demonstreze că informaţia / cunoştinţele sunt necesare pentru îndeplinirea atribuţiilor. Fidelitatea este mare.
Testele medicale	Gradul în care candidatul corespunde cerinţelor fizice / biologice ale postului	Este capabil fizic să îndeplinească atribuţiile?	Toate posturile care implică efort fizic sau mental susţinut şi responsabilitate sporită. Din aceste categorii de posturi fac parte: angajaţi ai armatei, piloţi de avioane, şoferi, posturile din industria alimentară etc.	Validitatea este mare. Depinde de relevanţa trăsăturilor fizice / biologice pentru post. Fidelitatea este mare.

Abrudan Denisa

2.1.5. Antrenament tactic în vederea prezentării la interviu

• *Cine este adversarul tău?*

Cine participă la un interviu trebuie să ştie că nu contează atât de mult câţi candidaţi sunt înscrişi pentru postul respectiv, nu contează cine sunt, câţi sunt sau care este pregătirea lor; poţi fi singurul care participă la interviu şi poţi fi respins sau, poţi fi unul dintre cei douăzeci de participanţi la interviu şi să fii alesul.

Ceilalţi nu contează.

Contează doar reprezentantul organizaţiei angajatoare cu care vei susţine interviul.

Esenţial este ca pe acesta să îl convingi că posezi ceva pe care cei din organizaţie îl doresc foarte mult şi le este foarte necesar; ceva atât de puternic încât să-i facă pe aceştia să decidă că tu eşti persoana cea mai potrivită.

Cei care iau interviul sunt, de obicei, persoane special instruite pentru acesta. Ei înţeleg nuanţele răspunsurilor tale şi ştiu să filtreze foarte bine informaţiile primite astfel încât să poată selecta cei mai buni candidaţi.

Activitatea de selecţie reprezintă, în fond, un risc pentru orice angajator: fără angajaţi competenţi, motivaţi pentru performanţă nu vor putea fi atinse obiectivele organizaţiei în termenele prestabilite, angajarea unei persoane nepotrivite înseamnând costuri foarte mari pentru managementul companiilor, costuri determinate în principal de găsirea persoanei potrivite, formarea şi dezvoltarea ei profesională.

Aşadar, interesul celor care organizează interviul este să ajungă la adevăr. Intenţia lor nu este să descopere candidaţii perfecţi (care, de altfel, nici nu există) ci să vadă dorinţa de perfecţiune, motivaţia pentru perfomanţă la aceştia. Trebuie remarcat că intervievatorii au capacitatea de a discerne între afirmaţiile făcute de către candidaţi şi cele reale şi de aceea pun diverse întrebări până obţin ceea ce doresc.

• *Cum să joci partida interviului. regulile jocului*

Partida interviului poate fi asemănată cu un joc de strategie între doi adversari: reprezentantul companiei/ comisia de intervievare, pe de o parte şi candidatul, pe de cealaltă parte.

Ca orice joc şi acesta are un set de regului. Ele pot diferi de la o situaţie la alta, dar există o regulă unanim acceptată de ambele părţi şi anume: regula fair-play-ului.

Chiar dacă acest joc este puţin diferit de celelate fiindcă competitorii nu au de la început aceeaşi putere: reprezentantul companiei/ comisia de intervievare deţine puterea de a decide, puterea de a spune DA sau NU în timp ce candidatul are doar posibilitatea de a se exprima cât mai veridic şi inteligent astfel încât să-l detemine pe primul, să încline, în final, balanţa în favoarea sa vis – a- vis de procesul de angajare, toţi trebuie să respecte această regulă.

În acest context, deşi o comisie de intervievare este formată, ca orice grup de oameni, dintr- o diversitate de caractere, ea trebuie să demonstreze în toate situaţiile cu care se confruntă că este echidistantă în luarea deciziilor, iar candidaţii ce pot transforma interviul dintr-un monolog într-un dialog, ştiu să interpreteze înţelesul ascuns al întrebărilor, pot avea reale şanse de reuşită în vederea obţinerii ofertei de angajare.

Practica demonstrează că numai adevărata competiţie poate duce la performanţă atât pentru angajator cât şi pentru candidat, viitor posibil angajat.

Abrudan Denisa

Acesta este singura cale de a învinge şi de a menţine performanţa la nivel organizaţional şi individual.

2.2. Interviul propriu zis

2.2.1. Interviul

- Aptitudini necesare în timpul interviului[17]

Comunicarea

Intervievatorul trebuie să fie capabil să stabilească cu candidatul o reală comunicare, să fie pe aceeaşi lungime de undă cu el, să-l ajute să se simtă în largul său, să-l încurajeze să răspundă, să fie amabil. O dată stabilit aceast raport de comunicare sporesc şansele ca persoana intervievată să vorbească sincer despre atuurile şi slăbiciunile sale.

Legătura de comunicare se stabileşte prin modul de primire a candidatului, demararea interviului, modalitatea de adresare a întrebărilor şi reacţia la răspunsurile primite. Există specialişti în domeniul resurselor umane care agrează principiul „interviului sub presiune", dar o asemenea situaţie este de cele mai multe ori contraproductivă. În aceste condiţii candidaţii se închid în ei şi îşi crează o imagine negativă despre organizaţe şi intervievator.

Reacţia la răspunsurile primite trebuie să fie una de apreciere, nu una critică. Trebuie păstrat contactul vizual cu candidatul şi adoptată o poziţie corporală adecvată.

Ascultarea activă

În timpul interviului este foarte important ca intervievatorului să înţeleagă, nu doar să să audă, să se concentreze pe ceea ce transmit candidaţii. Este indicat ca intervievatorul să reia la anumite intervale ceea ce a înţelea din cele spuse anterior; în felul acesta interlocutorulpoate să confirme sau să rectifice, astfel există siguranţa recepţionării informaţiilor aşa cum au fost ele transmise.

Menţinerea continuităţii

Pentru ca interviul să avanseze logic şi să se adune un cumul de informaţii este indicat ca intervievatorul să lege întrebările de ultime replică a candidatului. Întrebările din ghidul de interviu pot fi adresate într-o ordine aleatoare pentru fluenţa discuţiei. Candidatul trebuie să rămână cu inpresia unei discuţii amicale şi nu cu cea a unui interogatoriu.

Controlul discuţiei

Candidaţii trebuie să vorbească, dar nu prea mult. Intervievatorul trebuie să urmărească atingerea tuturor subiectelor prezente în ghidul de interviu. Interlocutorul trebuie oprit cu multă diplomaţie atunci când se abate de la subiect când cel care ţine interviul şi-a făcut o imagine clară asupra aspectului în discuţie.

---

[17] Armstrong, Michael – Managementul Resurselor Umane, CODECS – pag. 386-389

Abrudan Denisa

Luarea de notiţe

Deoarece este practic imposibil ca intervievatorul să reţină tot ceea ce a spus fiecare candidat, este foarte important ca acesta să-şi ia discret notiţe în timpul derulării interviului. Acest lucru trebuie făcut cu discreţie tocmai pentru nu abate atenţia interlocutorului de la discuţii.

- Tipuri de interviu

În practică există o multitudine de susţinere a interviurilor. Diferenţele sunt date de rigiditatea întrebărilor, numărul intervievatorilor, profunzimea discuţiei etc. Cele mai frecvent întâlnite sunt

1. ***Interviul structurat***

Consultantul în resurse umane fixează un cadru precis şi închis pentru interviu. El conduce în întregime interviul. Toate întrebările sunt planificate în avans şi sunt puse fiecărui candidat în aceeaşi ordine.

Avantajul acestui tip de interviu derivă din uşurinţa comparării rezultatelor. Totuşi este aproape imposibil de observat modul propriu de gândire şi acţiune al celui intervievat. Acesta nu poate aduce în discuţie nici un element în afara celor solicitate de intervievator. Candidatul poate pune două-trei întrebări la obiect pentru a afla mai multe informaţii despre post.

Un gen aparte în cadrul acestui mod tradiţional de intervievare îl reprezintă aşa-numitul „interviu stresant". Interviul se bazează pe o mnaliză amănunţită a postului. Acest tip de interviu are ca scop cercetarea reacţiilor candidaţilor în condiţiile exercitării unor presiuni psihice. Intervievatorul adoptă o atitudine foarte agresivăpentru a putea urmării reacţiile candidaţilor. Se foloseşte în cazul posturilor în care se lucrează sub stres.

2. ***Interviul semi-structurat***

Se axează pe stabilirea unei relaţii directe între recrutor şi candida, între cei doi realizându-se un schimb de idei. Acest tip de interviu facilitează observarea aspectelor cognitive şi afective ale candidatului. Întrevederea este reconfortantă pentru ambele părţi, deoarece se caută informaţii, scopul întrebărilor fiind acela de a identifica reacţiile şi soluţiile în situaţiile prezentate de intervievator. Interviul semi-structurat permite o prezentare detaliată a calităţilor şi experinţei candidatului şi îi oferă posibilitatea de a-şi vinde forţa de muncă. Este recomandat ca intervievatorul să încerce să controleze o serie de informaţii din CV, altfel lipsa de planificare poate duce la devierea interviului de la scopul propus sau la o prelungire inutilă.

Acest tip de interviu poartă acest nume deoarece se structurează în ceea ce priveşte genul de întrebări pe fiecare etapă şi nestructurat în zona în care candidatul este lăsat să dea răspunsuri ample prin care să-şi poată pune în valoare pregătirea şi experienţa proprie.

3. ***Interviul nestructurat***

Acest tip de interviu permite candidatului să se exprime liber. Responsabilul se muţumeşte să reformuleze răspunsurile candidatului pentru a-şi marca prezenţa, să stăvilescă valul de cuvinte ale intervievatului.

Abrudean Denisa

Stilul acesta nu permite observarea comportamentului candidatului în situaţii directe sau stresante. Întrebările nefiind planificate, există posibilitatea să nu se atingă unele părţi importante din viaţa şi experienţa candidatului sau unele idei de viitor ale acestuia. Participanţii la un asemena interviu trebuie să fie foarte atenţi la dimensiunea discursului deoarece există riscul de a divaga, de a plictisi intervievatorul sau de a afişa punctele slabe ale personalităţii.

4. ***Interviul mixt***

O combinaţie de întrebări structurate şi nestructurate. Seamănă cu ceea ce se întâmplă în realitate. Este o abordare realistă care combină răspunsuri comparabile cu întrebări de „profunzime".

5. ***Interviul comportamental***

Întrebările sunt limitate la o situaţie ipotetică. Evaluarea se face urmărind soluţia şi abordarea candidatului.

Este util pentru a înţelege argumentarea candidatului şi abilităţile analitice ale acestuia în condiţii de stres moderat.

6. ***Interviul în condiţii de stres***

O serie de întrebări dure, puse în „foc continuu", care au ca intenţie iritarea intervievatului. Sunt utile în situaţia unor slujbe stresante, cum ar fi rezolvarea plângerilor.

- Abordări în modul de derulare a interviurilor[18]

1. Interviul biografic – acest tip de interviu începe fie cu începutul (studiile candidatului) şi merge progresiv până la sfârşit (ultimul post ocupat), fie se derulează în direcţie inversă. Majoritatea intervievatorilor preferă să înceapă cu cea mai recentă experienţă a candidatului şi să acorde o atenţei din ce în ce mai scăzută pentru experienţele din trecutul îndepărtat. Această formă de interviu îşi dovedeşte eficienţa doar în cazul în care recrutorului îi este foarte clar ceea ce vrea să afle din trecutul candidatului şi are întrebările dinainte stabilite.

Exemplu: De ce ai ales facultatea pe care ai ales-o? Ce ţi-a plăcut cel mai mult la ultimul loc de muncă?

2. Interviul planificat prin referire la specificaţia de personal – scopul constă în a afla cât de bine se potriveşte candidatul cu profilul căutat. În cadrul interviului întrebările vor face referire la cunoştinţele şi aptitudinile, calităţile personale şi calificările intervievatului. Această abordare face mai uşoară sarcina de triere a candidaţilor.

Exemplu: Eşti o persoană căreia îi place munca în echipă sau îţi place să obţii rezultatele de unul singur. De ce?

[18] Armstrong, Michael – Managementul Resurselor Umane, CODECS – pag. 375-378

Abrudean Denisa

3. Interviul structurat orientat situaţional – concentrarea se face pe o serie de situaţii în care comportamentul poate fi considerat un indiciu al performanţei viitoare. Se descrie o situaţie şi candidaţii sunt întrebaţi cum ar proceda ca să-i facă faţă cu succes. Se pun şi întrebări de clarificare pentru explorarea mai amănunţită a modului de reacţie.

Exemplu: Doi şefi îţi dau două sarcini pe care trebuie să le duci la bun sfârşit până a doua zi dimineţă. Amândouă iau timp şi nu ai putea să le termini pe amândouă în timp util. Cum alegi pe care să o rezolvi? Ce faci?

4. Interviul structurat orientat spre competenţe comportamentale – intervievatorul parcurge o serie de întrebări fiecare având la bază oi competenţă comportamentală necesară pentru atingerea unui nivel accepabil de performanţă pe post. Acest tip de întrebări le cer candidaţilor să descrie cum au gestionat situaţii concrete cu care s-au confruntat în trecut.

Exemplu: Gândeşte-te la o situaţie de criză în care lucrurile au scăpat de sub control? Ce s-a întamplat ? Ce rol ai jucat?

5. Interviul structurat de tip psihometric – se compune din întrebări în întregime predeterminate. Spre deosebire de celelalte tipuri de interviuri nu există posibilitatea de a pune întrebări de completare. Răspunsurile la întrebări sunt codificate pentru a se putea face analiza comparativă a rezultatelor. Scopul este să se asigure o consecvenţă metodologică între interviuri diferite şi intervievatori diferiţi. Este o abordare extrem de precis structurată şi se justifică doar atunci când trebuie derulate interviuri cu unnumăr foarte mare de candidaţi.

Exemplu: Ai propus vreodată proiecte/activităţi care să ducă la îmbunătăţirea condiţiilor de muncă din birou/departament? Exemplifică.

- Tehnici de intervievare

1. *Interviul faţă în faţă*

Este cel mai frecvent model de interviu folosit. Este considerată cea mai eficientă metodă din punct de vedere al recrutantului pentru că permite obţinerea unui volum mare de informaţii. În cadrul acestui interviu este examinată comunicarea verbală, cât şi cea non-verbală.

2. *Interviul de grup*

Metoda constă în examinarea unui anumit număr de candidaţi în acelaşi timp. Intervievarea permite definirea personalităţii candidaţilor şi comportamentul în grup. Acest tip de interviu se utilizează pentru a câştiga timp sau a creea o atmosferă de competiţie. Tehnica prezintă o serie de dezavantaje. În primul rând, prin folosirea ei se distruge aspectul confidenţial, iar în al doilea rând metoda este susceptibilă de a crea confuzie în rândul intervievaţilor.

Abrudean Denisa

3. Interviul panel

Cunoscut şi ca interviul luat de un grup constituie o tehnică utilizată în special în procesul de selecţia a candidaţilor pentru posturi de nivel înalt. La acest tip de interviu participă toate persoanel care au un interes special în selecţie. Metoda se utilizează în etapa finală, recrutanţii stabilind dinainte care este zona de interes a fiecăruia dintre ei. Toţi trebie să fie însă de acord asupra definirii postului şi a tipului de candidat căutat. Intervievatorii pot juca diverse roluri încercând să forţeze adoptarea unor atitudini din partea candidatului, pentru a-i putea observa reacţiile.

4. Interviurile succesive

Candidatul este supus mai multor interviuri faţă în faţă cu interlocutori diferiţi, du funcţii şi obiective diferite. Pentru realizarea unei imagini corecte asupra candidatului este esenţial să se precizeze indentitatea fiecăriu intervievator şi rolul său în recrutare. Interviurile succesive trebuie planificate. Toate trebuie să fie stabilite în prealabil în funcţie de profilul candidatului şi specificul postului. Între aceste întrevederă, intervievatorii nu trebuie să se înţeleagă între ei. De abia după ultimul interviu va fi realizată o sinteză. Rezultatul final este o însumare a rezultatelor fiecărui interviu.

- **Tipologia întrebărilor**

În practica interviurilor se folosesc mai multe tipuri de întrebări[19]:

- *Întrebări închise* – de tipul: când, cine, unde, care? Au un singur răspuns posibil, sunt scurte şi au un singur răspuns posibil. Se folosesc la începutul interviului şi determină ca acesta să progreseze rapid.

Exemplu: Când aţi terminat facultatea?

- *Întrebări deschise* – de tipul: ce credeţi despre, care este părerea dumneavoastră despre...? Permit candidatului să se exprime liber, au mai multe variante posibile. Oferă intervievatorului posibilitatea de a aprecia capacităţile de exprimere şi de structurare a ideilor ale candidatului.

Exemplu: Care credeţi că ar trebui să fie responsabilităţile dumneavoastră?

- *Întrebări sugestive* – de tipul: nu credeţi că...? Determină evoluţia interviului în funcţie de strategia intervievatorului. Oferă posibilitatea de a testa candidatul asupra unor puncte precise.

Exemplu: V-aţi gândit la metodele pe care le veţi utiliza pentru a conduce o echipă de 10 oameni?

- *Întrebări oglindă* – obligă candidatul să fie mai precis.

Exemplu: Candidat – Metodele de management ale companiei X erau neperformante.
Intervievator – Chiar erau neperformante?

- *Întrebări alternative* – oferă posibilitatea alegerii între două opţiuni. Obligă candidatul să facă o alegere şi, astfel, să îşi arate motivaţiile reale.

Exemplu: Preferaţi remunerarea fixă sau variabilă?

[19] Chişu, Viorica Ana – Manualul specialistului în resurse umane, Casa de Editura IRECSON, 2002 – pag.110-111

Abrudan Denisa

În acelaşi timp fiecare întrebare adresată în cadrul unui interviu de angajare are scopul evaluării unui anumit criteriu existent în specificaţia de personal a postului pentru care se face selecţia.

În continuare, este prezentat tabelul 2.4. cu exemple de întrebări pentru câteva dintre cele mai des întâlnite criterii.

Exemple de întrebări folosite în interviu în funcţie de criteriul urmărit

Tabel 2.4.

	Criteriul urmărit	Întrebare	Evaluarea răspunsului
1.	**Stilul personal**	Care este cea mai mare calitate a ta? Dar cel mai mare defect?	**+ numeşte un defect care poate fi corectat sau care este irelevant** - evită răspunsul sau spune că nu are sau că e bun în toate
2.	**Încredere in sine**	Prin ce esti diferit faţă de ceilalţi candidaţi pe care îi intervievăm?	**+ are o părere, se arată încrezator în el** – nu are idee
3.	**Motivaţie**	Ce ţi-ar plăcea să lucrezi?	**+ ceva competitiv, provocator** – nu ştie
4.	**Creativitate**	V-aţi confruntat în trecut cu situaţii imprevizibile? Exemplificati. Cum le-ati rezolvat?	**+ a găsit o soluţie originală pentru a ieşi din încurcătură** – orice alt răspuns
5.	**Setarea priorităţilor**	Doi şefi îţi dau două sarcini pe care trebuie să le duci la bun sfârşit până a doua zi dimineţă. Amândouă iau timp şi nu ai putea să le termini pe amândouă în timp util. Cum alegi pe care să o rezolvi?	**+ vorbeşte cu ei** – alege el care i se pare mai importantă
6.	**Capacitate de analiză**	Care a fost cea mai dificilă decizie din ultima vreme? A fost o decizie bună sau nu ? de ce?	**+ a luat hotărârea după o analiză atentă a situaţiei** – a luat hotărârea din impuls
7.	**Organizare, planificare**	Spune-mi un obiectiv pe care ţi l-ai stabilit şi ce ai facut pentru a-l atinge?	**+ numeşte un obiectiv clar şi paşii pe care i-a parcurs** – răspunde evaziv
8.	**Iniţiativă**	Daţi-mi un exemplu în care aţi făcut benevol ceva ce depăşea sarcinile dumneavoastră?	**+ descrie o activitate întreprinsă din iniţiativă proprie** – îşi îndeplineşte strict sarcinile
9.	**Munca în echipă**	Daţi-mi un exemplu despre cum aţi soluţionat o situaţie delicată aparută în munca în echipă?	**+ descrie clar situaţia şi soluţia** – nu au existat asemenea situaţii
10.	**Relaţia cu colegii**	Descrieţi o situatie în care aţi avut un conflict cu un coleg?	**+ descrie un conflict specific, rezolvă conflictul** – nu îşi aduce aminte, nu a avut conflicte, nu rezolvă conflictul
11.	**Relaţia cu şeful**	Care a fost cel mai rău şef pe care l-aţi avut?	**+ nu a avut nici un şef rău, a învăţat de la toţi** **+ probleme specifice cu un şef dar le-a rezolvat** – se plânge de cine poate

Abrudean Denisa

- **Topul celor 10 intrebări de la interviuri**

STRATEGII DE RĂSPUNSURI LA CELE MAI ÎNTÂLNITE ÎNTREBĂRI DIN INTERVIU

1. *SPUNETI-MI DESPRE DVS.*

Este una dintre cele mai frecvent adresate întrebări la un interviu.Răspunsul dv. la această întrebare va stabili tonul pentru restul interviului.

Pentru unii, este o provocare să raspundă la aceasta întrebare, deoarece se doreşte a se afla ce vrea cu adevărat să ştie intervievatorul şi ce informaţii ar trebui candidatul să includă.

SCOP: Să vă introducă în atmosferă, să afle de la Dv. dacă ar fi bine să vă angajeze sau nu. Să descopere cât mai multe informaţii despre experienţa dv. profesională şi formaţia academică care să fie utile companiei.

CAZ ILUSTRATIV

''*Spune-ţi cu ce aţi dori să încep*''. Aceasta este fraza cu care este bine să înceapă derularea interviului.

În cazul în care nu se precizează un subiect anume direcţionaţi dv. discuţia enumerând punctele tari pe care le aveţi şi care sunt pertinente acestui post (experienţe, particularitaţi, aptitudini, etc.).

Începeţi prin a vorbi despre experienţe trecute şi succese dovedite: "*Am lucrat în domeniul relaţiilor cu clienţii în ultimii cinci ani. Cea mai recentă experienţă a fost preluarea apelurilor primite în industria high -tech. Un motiv pentru care îmi place în mod deosebit acest domeniu, şi provocările care îl însoţesc, este posibilitatea de a fi în legatură cu oamenii. La ultimul meu loc de muncă, am stabilit importante legături cu clienţii rezultând o creştere a vânzărilor cu 30 % în doar câteva luni.*"

În continuare, menţionaţi calităţile şi aptitudinile dv.: "*Principalul meu atu este atenţia la detalii. Mă mândresc cu reputaţia mea de a urma întocmai instrucţiunile şi respectarea termenelor limită. Când mă angajez să fac ceva, mă asigur că acel lucru este făcut, şi că e făcut la timp*."

Încheiaţi cu o afirmaţie despre situaţia dv. actuală: "*Ceea ce caut acum este o companie care valorifică relaţiile cu clienţii, unde mă pot alătura unei echipe puternice şi să am un impact pozitiv asupra menţinerii clienţilor şi vânzărilor.*"

2. *DE CE VREŢI SĂ LUCRATI LA NOI?*

SCOP: Cel ce intervieveaza doreşte să afle ce ştiţi despre organizaţie, ce vă place şi cât timp aţi fi dispus să rămâneţi. El caută să verifice dacă formaţia dvs. Academică, educaţia şi experienţa Dv. rezonează cu cerinţele şi cultura organizaţiei. Încearcă să găsească un raspuns care să indice ca v-aţi gândit mult şi nu aţi trimis cv-ul doar pentru că exista un post liber.

Abrudean Denisa

De exemplu, însumaţi experienţele dv.

"*Am ales companii importante ale căror obiective declarate sunt aliniate valorilor mele, unde ştiu că aş putea fi încântat de ceea ce face compania, iar această companie este foarte bine plasată pe lista preferinţelor mele*."

"*Cu cei cinci ani de experienţă lucrand în domeniul financiar şi meritul meu recunoscut de a fi economisit banii companiei, aş aduce o mare schimbare în compania dv. Sunt încrezator că aş fi o achiziţie bună pentru echipa dv."*

3. *CUM V-AŢI DESCRIE PERSONALITATEA?*

SCOP: Intervievatorii pun această întrebare din mai multe motive: să audă pe ce puneţi accentul în descrierea dumneavoastră şi să vadă cât vă puteţi gândi de repede şi de creativ la această chestiune. Nu daţi aceleaşi răspunsuri pe care le dau şi ceilalţi.

Descrierea personalităţii dv. este asemenea întocmirii unui anunţ publicitar pentru un produs.

Ce vă face sa fiţi unic? Sunteţi genul de persoană care ar fi potrivit pentru această organizaţie? Sarcina dv. este să îl convingeţi pe angajator că aveţi personalitatea potrivită pentru acest post.

Trebuie să vă gândiţi la ce vă face unic şi cum puteţi să vă faceţi remarcat şi să fiţi ţinut minte.Gândiţi-vă la modalităţi noi de a vă face auzit şi să vă vindeţi.

"Condimentaţi-vă" răspunsurile.

CAZURI ILUSTRATIVE

Tipic: "Sunt o persoană plină de energie" – acestui răspuns îi trebuie mai multe detalii.
Unic: "*Sunt stimulat de provocări şi probleme*".
Tipic: "Sunt un angajat conştiincios" – aceasta este propoziţia cea mai des folosită.
Demonstrează lipsă de imaginaţie.
Unic: "*Fac tot ce trebuie pentru a-mi îndeplini sarcinile, uneori chiar lucrând 10 ore pe zi."*
Tipic: "Învăţ repede."
Aceasta este o propoziţie prea des folosită care şi-a pierdut eficienţa.
Unic: "*Învăţ din mers şi cu o viteză mai mare decât orice persoană pe care o cunosc*."
Tipic :"Sunt o persoană analitică, raţională."
Acesta este un răspuns neinteresant, monoton care nu dezvăluie multe lucruri interesante.
Unic: "*Sunt un adept al analizării datelor şi al transformării acestora în informaţii utile."*
Tipic: "Sunt foarte organizat."
Acest răspuns este minimalist.
Unic: "*Sunt o persoană care poate să aducă ordine în haos.*"
Tipic: "Sunt o persoană de încredere."
Acest răspuns necesită mai multe informaţii.
Unic: "*Mă mândresc cu faptul că nu depăşesc niciodată termenul limită.*"
Tipic: "Sunt priceput în relaţiile cu clienţii."
Răspunsul necesită clarificări.
Unic: "*Construiesc relaţii bune cu clienţii; dovadă că aceştia mereu mă caută.*"

Abrudan Denisa

Ce vă face unic, aşadar? Un posibil răspuns este:

"*Am o combinaţie unică de aptitudini tehnice puternice şi capacitatea de a construi relaţii solide cu clientii. Aceasta îmi permite să îmi folosesc cunoştinţele şi să transmit informaţiile în aşa fel încât să fie mai accesibile*."

4. *CARE SUNT SLĂBICIUNILE DVS.?*

SCOP: Intervievatorii doresc să afle dacă nu cumva lipsa dvs. de experienţă sau de educaţie, de aptitudini, de comunicare inter-umană, de capacitate de execuţie etc. v-ar face nepotrivit/ă pentru post.

Aceasta este, de altfel, întrebarea cea mai neplăcută dintre toate. Toţi avem slăbiciuni, dar cine vrea să le recunoască, mai ales la un interviu?

Cea mai bună modalitate de a trata această întrebare este minimalizarea trăsăturii şi accentuarea părţii pozitive. De obicei, este bine să vă descrieţi unul dintre punctele slabe, care oricum este evident şi explicaţi care sunt factorii care i-au favorizat apariţia. Nu trebuie uitat faptul că atunci când se vorbeşte despre o trăsătură negativă aceasta trebuie imediat contracarată de una pozitivă.

CAZURI ILUSTRATIVE:

"Mă mândresc ca fiind un om important. Trebuie să recunosc că uneori îmi scapă mici detalii, dar mă asigur mereu să am în echipă pe cineva orientat spre detalii."

"Atuul meu este flexibilitatea cu care mă adaptez la schimbare. Ultimul meu post fiind cel de responsabil de relaţiile cu clienţii, am reuşit să transform un mediu de lucru negativ şi să construiesc o echipă foarte loială. În ceea ce priveşte slăbiciunile, cred că aptitudinile mele de management ar putea fi mai solide, şi mă străduiesc în mod constant să le îmbunătăţesc."

5. *UNDE V-AŢI PROPUS SĂ AJUNGEŢI ÎN URMĂTORII 5- 10 ANI?*

SCOP: Intervievatorul doreşte să vadă dacă gândiţi în perspectivă şi dacă aţi fi un angajat loial companiei.

Exemplu:

" *Domeniul financiar-bancar este locul unde mi-am dorit să lucrez încă din primii ani ai facultăţii. Slujba cu program parţial pe care am avut-o în timpul anului trei la Banca Comercială Română (BCR) mi-a confirmat această dorinţă. Motivul pentru care am aplicat la compania Dvs. este că postul oferit de Dvs. reprezintă un pas logic spre dezvoltarea mea profesională. Îmi doresc să fac parte dintr-o companie puternică cu oameni valoroşi de la care să pot învăţa în permanenţă.*

În cinci ani mi-aş dori să lucrez în aceeaşi instituţie dar pe un post superior cu responsabilităţi corespunzătoare. "

Abrudan Denisa

6. *CARE SUNT OBIECTIVELE DVS. PE TERMEN SCURT?*

SCOP: De cele mai multe ori intervievatorii doresc să cunoască obiectivele pe termen scurt sau mediu pentru a-şi face o mai corectă imagine despre viitorul posibilului angajat în companie.

Exemplu: "*Obiectivul meu imediat este să obţin un post într-o companie dornică de dezvoltare. Obiectivul meu pe termen lung va depinde de direcţia în care se îndreaptă compania. Sper ca în cele din urmă să avansez într-un post cu responsabilităţi superioare.*"

7. *CÂND AŢI FOST CEL MAI MULŢUMIT DE LOCUL DVS. DE MUNCĂ?*

SCOP: Cel ce intervievează vrea să ştie ce vă motivează. Dacă puteţi relata un exemplu de post sau proiect care v-a încântat, intervievatorul işi va face o idee despre preferinţele dvs.

Exemplu:

"*Am fost foarte multumiţ de ultimul meu loc de muncă, deoarece am lucrat direct cu clienţii şi cu problemele lor; aceasta este o parte importantă a meseriei pentru mine.*"

8. *ENUMERAŢI TREI LUCRURI BUNE PE CARE LE-AR SPUNE ULTIMUL ŞEF PE CARE L-AŢI AVUT DESPRE DV.?*

SCOP: Intervievatorul vă oferă oportunitatea de a vă prezenta evaluări ale vechilor performanţe şi de a va lăuda prin cuvintele altcuiva.

Exemplu: "*Şeful meu mi-a spus că sunt cel mai bun designer pe care l-a avut vreodată. Ştie că se poate baza pe mine şi îi place că am simţul umorului.*"

9. *DE CE V-ATI PĂRĂSIT (SAU DE CE VĂ PĂRĂSIŢI) LOCUL DE MUNCĂ?*

SCOP: Intervievatorul încearcă să descopere care a fost motivul pentru care aţi părăsit locul de muncă, dacă aţi avut probleme la locul de muncă anterior de muncă sau nemulţumiri legate de acesta.

Există două situaţii:

- Dacă nu sunteţi angajat, afirmaţi motivul plecării dv. într-un context pozitiv:

"*Am reusit să trec de două runde de disponibilizări, dar a treia rundă a constat într-o reducere cu 20 de procente a forţei de muncă, care m-a inclus şi pe mine.*"

- Dacă sunteţi angajat, puneţi accentul pe ceea ce vreţi dv. de la următorul loc de muncă.

"*După doi ani, am decis să caut o companie care se bazează pe muncă în echipă, unde să contribui şi eu cu experienţa mea.*"

Abăuţean Denisa

10. *CE SALARIU SPERAŢI SĂ OBŢINEŢI?*

SCOP: Cei ce intervievează folosesc acest tip de întrebare pentru a afla dacă aveţi informaţii despre postul vacant şi despre gradul său de responsabilitate.

Se recomandă să verificati natura postului inainte sa vorbiti despre salariu. De asemenea, cercetaţi piaţa locurilor de muncă inainte de interviu ca să aveţi o idee despre cât valorează postul. Ar trebui să cunoaşteţi valoarea pe piaţă a aceluiaşi post pentru o persoana cu experienţă şi aptitudinile dv.

Nu uitaţi: Sincronizarea va fi cheia discutării salariului. În funcţie de unde vă aflaţi cu procesul intervievării, e mai bine sa amânaţi să vorbiţi despre salariile din trecut sau despre asteptările dv. până când sunteţi sigur că angajatorul e interesat. Va trebui să fiţi pregatit/ă să dezvăluiti ultimul dv. salariu sau un istoric la un anumit moment al interviului. Dar amânând discuţia, detineţi mai mult control. Odată ce simţiţi că există un interes sincer sau se prevesteşte o ofertă, va fi mai intemeiată discutarea salariului.

Exemplu:
''Pachetul meu de compensaţii actual include un salariu de .... anual şi o primă de .... în fiecare decembrie. Voi beneficia de o mărire de salariu peste trei luni. În trecut aceste măriri ajungeau la 8-10% din salariu.
Postul pe care îl oferă compania Dvs. este superior ierarhic celui pe care îl am eu în prezent.
Evident aş dori să câştig cât mai mult posibil. Doresc cu adevărat însă să lucrez în compania Dvs.
Sunt interesat de această slujbă şi sunt convins că dacă îmi veţi face oferta de angajare, veţi găsi un salariu potrivit performanţelor obţinute, pregătirii şi experienţei mele."

Erori în practica interviurilor

Deşi cei predispuşi greşelilor în cadrul interviului sunt candidaţii, nici recrutorii nu sunt feriţi de acestea.

Iată câteva erori ce pot să apară într-un interviu:

- **Eroarea de „halo"**

Intervievatorul foloseşte informaţie puţină legată de intervievat pentru a cataloga persoana. Informaţia obţinută este „transferată" apoi şi asupra altor caracteristici ale persoanei în cauză

- **Prejudecăţi personale**

Majoritatea persoanelor au un bagaj de prejudecăţi - legate de înălţime, de vârstă, de vestimentaţie. Aceste prejudecăţi sunt transferate în evaluarea candidatului.

- **Intervievator dominant**

Interviul este văzut de unii evaluatori ca o oportunitate de a exagera avantajele postului, de a se lăuda cu propriile succese, de a dovedi cât de amuzant sau de important este.

- **Eroarea de contrast**

Când intervievatorul evaluează câţiva candidaţi foarte slab calificaţi / pregătiţi pentru post şi urmează un candidat mediocru, acesta din urmă poate părea mult mai calificat decât este în realitate.

Abrudean Denisa

- **Prima impresie**

Unele studii arată că primele 4 minute dau cea mai durabilă impresie. În această situaţie unii intevievatori cataloghează persoanele în etapa de „creare a raportului” în care încă nu se cunoaşte mare lucru despre candidat.

- **Interpretarea comportamentului**

În cadrul unui interviu rareori un candidat se comportă natural, obişnuit aşa că mostra de comportament din cadrul unui interviu nu este de multe ori relevantă. De asemenea limbajul trupului, sau unele gesturi au prea multe semnificaţii pentru a putea fi interpretate corect.

- **Tendinţa centrală**

Apare atunci când intervievatorul evaluează aproape toţi candidaţii ca fiind medii.

Cele mai frecvente greşeli pe care le comite un intervievator Tabel 2.5.

➢ se lasă furat de prima impresie şi nu aprofundează celelalte informaţii despre candidat; ➢ în cazul interviurilor succesive are tendinţa de a compare un candidat cu cel dinainte şi nicidecum cu modelul de referinţă; ➢ doreşte să fie autoritar, fapt pentru care adoptă o atitudine formală, rece şi un cadru al discuţiei mult prea inflexibil; ➢ se lasă influenţat de prejudecăţi şi stereotipuri în evaluarea candidaţilor; ➢ discută lucruri diferite cu candidaţi succesivi; ➢ vorbesc mai mult decât candidaţii; ➢ să favorizeze persoanele atrăgătoare; ➢ nu acordă candidatului timp suficient de gândire sau pentru a răspunde la întrebări; ➢ pune întrebări de natură prea personală; ➢ pune întrebări confuze sau multiple; ➢ dezaprobă în mod evident unele răspunsuri ale candidatului; ➢ interviul este întrerupt de apeluri telefonice sau de alte persoane.

Greşelile candidaţilor în cadrul interviului:
1. Să vreţi joburi pentru perioade scurte de timp.
2. Lipsa de interes şi entuziasm.
3. Punerea accentului prea mult pe partea financiară. Interesul doar pentru cea mai mare ofertă.
4. Criticarea foştilor şefi.
5. Neputinţa de a vă uita la intervievator în timpul conversaţiei.
6. Strângerea de mână slabă.
7. Comoditatea de a nu merge la interviu.
8. Intârzierea la interviu.
9. Să uitaţi să vă exprimaţi aprecierea faţă de intervievator pentru timpul acordat.
10. Să nu puneţi întrebări despre postul oferit.
11. Să nu răspundeţi clar la întrebări.

Abrudan Denisa

12. Să fiţi arogant, foarte agresiv, să aveţi atitudinea ca şi cum le-aţi şti pe toate.
13. Să nu vă exprimaţi clar: dicţie greşită, greşeli de gramatică.
14. Să nu ştiţi să vă planificaţi cariera. Lipsa obiectivelor şi scopurilor.
15. Lipsă de încredere şi siguranţă. Nervozitate când sunteţi pus în situaţii dificile.
16. Lipsa de implicare în diferite activităţi.
17. Să găsiţi scuze şi motive, să fiţi evaziv în privinţa aspectelor nefavorabile din trecutul Dvs.
18. Lipsa de tact.
19.Incapacitatea de a suporta criticile.
20. Lipsa de maturitate.
21. Lipsa de vitalitate.
22. Indecizie.
23. CV incomplet şi neîngrijit.

Abrudan Denisa

CAPITOLUL 3.

MOTIVAŢIA ŞI MOTIVAREA RESURSELOR UMANE PENTRU PERFORMANŢĂ

3.1. Motivaţia, forţă de energizare şi direcţionare a comportamentului uman. Influenţa culturii organizaţionale în asigurarea motivaţiei pentru performanţă
3.2. Incursiune în cele mai cunoscute teorii motivaţionale
3.3. Motivarea resurselor umane pentru performanţă

Abrudan Denisa

3.1. Motivaţia, forţă de energizare şi direcţionare a comportamentului uman. Influenţa culturii organizaţionale în asigurarea motivaţiei pentru performanţă

Energia unei organizaţii îşi are sursa în motivaţia pentru performanţă a angajaţilor săi.

Pentru a-şi atinge scopurile propuse, orice organizaţie trebuie să îşi planifice şi să îşi organizeze eficient activitatea, activitate pe care o desfăşoară prin intermediul angajaţilor săi.

Fără a acorda prea multă importanţă însă resurselor umane ale organizaţiei, managerii sunt adesea prea orbiţi de obţinerea profitului, uitând sau neştiind că acesta se poate mări, dacă motivaţia şi satisfacţia angajaţilor cresc. Costurile acestui obiectiv sunt mult mai mici decât pierderile determinate de insatisfacţia angajaţilor. Totuşi, dacă motivaţia are costurile ei, ea încetând să mai fie astăzi doar o simplă problemă de bani, demotivarea costă, costă chiar mai mult decât motivaţia.

APLICAŢIE : TEST DE SATISFACŢIE A MUNCII

Conflictele, sabotajele, comportamentele defensive sunt numai câteva din formele de manifestare ale insatisfacţiei angajaţilor. Fluctuaţia intensivă, concedierile permanente sunt, de asemenea, soluţii costisitoare.

EXEMPLU: Înlocuirea unui funcţionar de birou din cadrul unei bănci costă în SUA câteva mii de dolari iar pe măsură ce urcăm în ierarhia organizaţională, costurile cresc simţitor. Estimările referitoare la costul fluctuaţiei cuprind, de obicei, cheltuielile cu angajarea, instruirea şi dezvoltarea noului angajat.

3.2. Incursiune în cele mai cunoscute teorii motivaţionale

În literatura de specialitate consacrată acestui subiect sunt prezentate două mari categorii de teorii motivaţionale:

A. Teorii motivaţionale centrate pe studiul nevoilor:

1.Teoria lui Maslow (a ierarhizării nevoilor)

2.Teoria lui Alderfer (ERD)

3.Teoria lui Herzberg (a factorilor duali)

4.Teoria lui McClelland (a evaluării nevoilor)

B. Teoria motivaţională centrată pe studiul comportamentului:

- *Teoria echităţii*

A. TEORII MOTIVAŢIONALE CENTRATE PE STUDIUL NEVOILOR

Abrudean Denisa

În general, aceste teorii arată ce anume îi motivează pe indivizi.

1.TEORIA IERARHIZĂRII NEVOILOR- A. MASLOW

Înainte de a vedea în ce constă această teorie să definim termenul de nevoie.

Nevoia este *lipsa pe care un individ o resimte la un moment dat*.

Deşi omul este o fiinţă complexă iar nevoile care-l exprimă sunt foarte diferite, ele pot fi ierarhizate astfel:

Nivel 1- Nevoi fiziologice
Nivel 2- Nevoi de siguranţă
Nivel 3- Nevoi de apartenenţă la grup
Nivel 4- Nevoi de stimă
Nivel 5- Nevoi de autorealizare

EXERCIŢIU :

Indicaţi în piramida lui Maslow care dintre necesităţile Dvs. sunt satisfăcute de munca pe care o desfăşuraţi în prezent. Contribuie abordarea lui Maslow la explicarea diferitelor tipuri de comportament ?

Prima categorie de trebuinţe urmăreşte nevoia de supravieţuire; oamenii se concentrează asupra nevoilor fiziologice (mâncare, apă, adăpost etc.) până când sunt siguri că aceste nevoi sunt acoperite.

Apoi sunt preocupaţi de nevoile de siguranţă, reflectate de dorinţa de a trăi într-un mediu protector, stabil, sigur, previzibil.

Odată ce se simt protejaţi şi în siguranţă, se concentrează asupra nevoilor de apartenenţă la grup care presupun: dorinţa de a fi împreună cu alţii, de a aparţine unui grup, de a fi acceptat de alţii.

Având susţinerea celor apropiaţi, oamenii îşi îndreaptă atenţia asupra nevoilor de stimă care presupun: recunoaştere, apreciere de către ceilalţi, nevoia de a avea prestigiu, o bună reputaţie.

În final, oamenii se orientează către nevoia de autorealizare, care răspunde cerinţei de dezvoltare a capacităţilor şi de atingere a potenţialului maxim (ex. proiecte importante, oportunităţi de inovare şi creativitate).

Postulatul teoriei lui A. Maslow
„*Odată ce nevoile*
- fiziologice (hrană, locuinţă, apă) *au fost satisfăcute, se manifestă nevoi* de tip superior :
- siguranţă (dorinţa de a trăi într-un mediu protector, stabil, sigur)
- amiciţie (dorinţa de a aparţine unui grup, de a fi acceptat de alţii)
- stimă (recunoaştere, apreciere, reputaţie, prestigiu)
- autodepăşire (ce vizează atingerea potenţialului maxim al unui individ) *care vor întregi potenţialul uman şi personalitatea individului*."

Comentarii :

A. Maslow a afirmat că:

Abrudean Denisa

1. O nevoie este cu atât mai improbabilă, cu cât este permanent satisfăcută. Practic, o nevoie care motivează este cea nesatisfăcută.

2. Succesiunea nevoilor nu trebuie înţeleasă şi interpretată rigid în sensul că ordinea poate varia în funcţie de fiecare individ.

3. Există câteva nevoi ce trebuie satisfăcute în mod permanent. Acestea sunt: nevoia de somn, de hrană, de adăpost. Odată ce satisfacerea acestora funcţionează corect şi continuu, oamenii îşi pot orienta eforturile spre satisfacerea unor nevoi superioare.

2. TEORIA ERD

(TEORIA LUI ALDERFER)

Pornind de la A. Maslow, Alderfer comprimă cele cinci niveluri ale nevoilor umane în doar trei.

Acestea sunt:

I. *Nevoi de existenţă* - se referă la asigurarea supravieţuirii, a existenţei umane (apă, hrană, locuinţă, condiţii de muncă, salarii).

II. *Nevoi de relaţii* – includ nevoile de apartenenţă la grup şi nevoile de stimă.

III. *Nevoi de dezvoltare* – includ creativitatea şi inovaţia, nevoia de autorealizare.

Comentarii:

Teoria ERD diferă de Teoria lui Maslow prin:

- deşi păstrează noţiunea de ierarhie, teoria ERD afirmă că indivizii pot fi preocupaţi simultan de mai multe categorii de nevoi: salariu, locuinţă, stimă ca urmare a unei munci deosebite, acceptarea într-un grup elitist etc.
- este mai flexibilă, deoarece anumite nevoi individuale pot fi ierarhizate diferit.
- are la bază principiul regresiei ca urmare a frustrării. (frustrarea continuă în îndeplinirea unor nevoi mai mari ceea ce conduce la diminuarea interesului pentru acele nevoi).

3. TEORIA FACTORILOR DUALI (bifactorială)

(Teoria lui Herzberg)

În urma intervievării a sute de angajaţi (ingineri şi economişti) din diferite companii americane cu privire la evenimentele profesionale ce le-au generat SATISFACŢII şi INSATISFACŢII, răspunsurile acestora au reflectat existenţa a numeroşi factori care influenţează în mod semnificativ MOTIVAŢIA ÎN MUNCĂ.

Apare astfel întrebarea: "Care sunt aceşti factori?"

Herzberg a identificat ca *factori de igienă*:

- Salarii, alte câştiguri;
- Securitatea muncii;
- Condiţiile de muncă;
- Relaţiile cu superiorii, colegii.

El a constatat că inexistenţa acestor elemente în viaţa individului creează insatisfacţii, în timp ce prezenţa altor factori cum sunt: recunoaşterea, promovarea, responsabilitatea poate aduce satisfacţii.

Abrudan Denisa

Cea de-a doua categorie de factori poartă numele de factori intrinseci şi au un important rol în crearea motivaţiei pentru obţinerea de performanţe.

Factorii de motivaţie:

- Responsabilităţi asumate
- Promovare
- Dezvoltarea carierei

Interesant este de discutat ce înseamnă că un anumit individ este satisfăcut şi ce legătură există - dacă există - între satisfacţie şi performanţă.

Satisfacţia* - afirmă A. Ripon - este produsul experienţei concrete a relaţiei psihice între individ şi o anumită situaţie de muncă. Făcând o sinteză a 5000 de studii cu privire la psihologia muncii industriale, Lawer precizează că satisfacţia este un indicator al motivaţiei, dar nu şi cauza acesteia.

Satisfacţia reprezintă un set de atitudini pe care le au indivizii vis-à-vis de munca lor.

Atitudinea, la rândul ei, constituie o tendinţă de răspuns la un obiect / persoană / situaţie. Atitudinea e în funcţie de ceea ce gândim şi simţim. Ea este legată direct de comportament.

Se pune întrebarea : « *Se pot schimba atitudinile*? »

În viaţa noastră auzim de atâtea ori cazuri în care cineva doreşte să schimbe persoana de lângă ea, să o facă mai bună. Se întâmplă însă aşa? Fiind vorba de credinţe şi valori - e greu să schimbi o atitudine. Depinde foarte mult de personalitatea individului, de setul de valori pe care acesta îl are.

La întrebarea: *Există o legătură între satisfacţie şi performanţă?*, răspunsul este categoric *afirmativ*.

În ce constă această legătură însă?

În ultimii ani s-a impus *ipoteza* conform căreia *performanţa determină satisfacţia* deşi iniţial s-a considerat contrariul.

Iniţial s-a constatat că anumite practici cum sunt: munca interesantă, atractivitatea salariului, promovările, relaţiile interpersonale conduc la creşterea satisfacţiei în muncă.

Dar *conduce satisfacţia înaltă (dacă totuşi a fost atinsă) la o performanţă înaltă* ?

Practica a demonstrat că nu.

Vroom în 1964 afirma că satisfacţia nu reprezintă un determinant al performanţei.

Katzelli (1988) în lucrarea *Calitatea vieţii şi a muncii* arăta însă că doar amploarea performanţei conduce la satisfacţie şi nu invers.

Aşadar, afirmaţia: „performanţa determină satisfacţia" a devenit noua preocupare a cercetătorilor în domeniu.

Pentru ca această afirmaţie să fie adevărată 100% ea trebuie însă completată astfel:

Performanţa dacă e urmată de recompense poate genera satisfacţie în muncă !

---

* Druţă F.- Motivaţia economică, Ed. Economică, Bucureşti, 1999

Abrudean Denisa

Dincolo de aceste aspecte, satisfacţia poate fi determinată şi de alţi factori, precum:

- satisfacţia este obţinută atunci când salariatul are convingerea existenţei unui echilibru între ceea ce el aduce organizaţiei (diplomă, competenţă, experienţă) şi ceea ce îi oferă organizaţia (varietatea postului, nivelul de complexitate). Insatisfacţia apare atunci când diferenţa este fie pozitivă („aduc mai mult decât primesc"), fie negativă („aduc mai puţin, deoarece nu primesc") ;
- cu cât munca apare mai importantă, cu atât ea tinde spre satisfacţie, şi invers.

Cu cât aşteptările personale sunt mai puternice în raport cu munca, cu atât insatisfacţia are consecinţe mai puternice (de exemplu, absenteismul).

4. TEORIA EVALUĂRII NEVOILOR (TEORIA LUI McCLELLAND)

Dacă Teoriile lui Maslow şi Alderfer tratează anumite nevoi ca parte a propriei noastre structuri, McClelland argumentează că nevoile noastre se dobândesc sau se învaţă pe baza experienţei dobândite.

Aceste nevoi sunt rezultatul influenţei mediului în care trăim. Trăind într-un anumit mediu cultural, o persoană dobândeşte, prin învăţare, o serie de nevoi.

Există trei mari categorii de nevoi învăţate din mediul cultural:

- *nevoia de afiliere* – care exprimă dorinţa de a menţine cu ceilalţi relaţii apropiate, de prietenie.

Pentru a motiva asemenea indivizi, managerii trebuie să favorizeze un climat de cooperare în care aceştia pot să atingă performanţele dorite.

- *nevoia de putere* – ce exprimă dorinţa de a-i controla pe alţii, de a avea influenţă asupra lor.

Nevoia de putere are două forme: puterea personală şi puterea instituţională.

Indivizii care manifestă o mai mare nevoie de putere personală vor să-i domine pe ceilalţi pentru a-şi demonstra capacitatea de exercitare a puterii.

Ei aşteaptă ca ceilalţi să le fie loiali în mai mare măsură decât sunt organizaţiei.

Indivizii care manifestă o mai mare nevoie de putere instituţională se concentrează asupra muncii în colectiv pentru a rezolva problemele şi scopurile organizaţiei.

Ei sunt gata să-şi sacrifice propriile interese în favoarea celor ale organizaţiei.

Motivarea acestor indivizi e dată de posibilitatea de a ocupa poziţii de conducere.

- *nevoia de realizare* – arată dorinţa de a excela, de a realiza sarcini complexe şi dificile.

Indivizii cu un grad mai mare al nevoii de realizare îşi propun scopuri dificile dar nu extrem de dificile deoarece întotdeauna îşi asumă riscuri calculate.

Comentarii: studiile au arătat că doar 10% din populaţia SUA resimte o mai mare nevoie de realizare. Aceşti indivizi nu sunt motivaţi în primul rând de bani, ci de satisfacţia rezultată din realizările obţinute. Totuşi, acordă banilor importanţa cuvenită dacă aceştia sunt pe măsura performanţelor realizate.

Abrudanu Denisa

B. TEORIE MOTIVAŢIONALĂ CENTRATĂ PE STUDIUL COMPORTAMENTULUI

➢ studiază modurile de gândire, care ne determină adoptarea unui anumit comportament;

➢ ea nu neagă teoriile bazate pe studiul nevoilor, ci se concentrează asupra proceselor asociate motivaţiei.

- TEORIA ECHITĂŢII

Indivizii vor să fie trataţi corect iar corectitudinea, în literatura managerială, se referă la echitate.

Teoria echităţii este o teorie care afirmă că satisfacţia în muncă îşi are originea în compararea intrărilor (eforturilor) pe care cineva le investeşte într-un post cu rezultatele pe care acesta le primeşte în comparaţie cu intrările şi rezultatele unei alte persoane sau grup.

Relaţia matematică este:

Rezultatele mele / Intrările mele **comparate** ***Rezultatele altuia / Intrările altuia***

Legendă: Intrări = educaţie, vechime, muncă grea, instruire

Rezultate = salariu, promovare, atractivitatea muncii

Pot apărea următoarele situaţii:

Situaţia 1: „Egalitate”

Rezultatele mele / Intrările mele = Rezultatele altuia / Intrările altuia

În această situaţie este echitate. Şi eu şi celălalt lucrător suntem la fel recompensaţi.

Situaţia 2: „Peste aşteptări”

Rezultatele mele / Intrările mele > Rezultatele altuia / Intrările altuia

În această situaţie este inechitate. Ea apare când un alt lucrător primeşte o plată mai mică decât mine deşi efortul e egal.

Situaţia 3: „Sub aşteptări”

Rezultatele mele / Intrările mele < Rezultatele altuia / Intrările altuia

Şi în această situaţie este inechitate. Ea apare când eu primesc o plată mai mică decât un alt lucrător deşi efortul e acelaşi.

Astfel de situaţii precum ultimele două se regăsesc adesea în viaţa unei organizaţii şi sunt – firesc - generatoare de insatisfacţii.

Abrudan Denisa

- *Teoria echităţii este o teorie motivaţională?*

Da, întrucât *indivizii* sunt *motivaţi* să menţină un *raport echitabil între rezultatul obţinut şi efortul depus*.

Atunci când există inechitate, există şi tensiuni iar oamenii vor încerca prin toate mijloacele să reducă inechitatea şi să reinstaleze echitatea.

3.3.Motivarea resurselor umane pentru performanţă

Alcătuirea unui program de motivare alegând o serie de tehnici şi metode de motivare salariale şi nonsalariale adaptate nevoilor şi situaţiei specifice ale organizaţiei respective nu este un lucru uşor.

Tocmai de aceea, echipelor manageriale din organizaţii le revine dificila sarcină de a găsi cele mai inteligente pârghii de motivare a angajaţilor săi astfel încât aceştia să dorească să muncească mai eficient şi la nivelul înaltei performanţe.

Metode şi tehnici salariale de motivare

Din punct de vedere al motivaţiei pentru performanţă, un sistem ideal de salarizare presupune realizarea concomitentă a trei obiective:

- **practicarea unui nivel al salariului suficient de ridicat pentru a fi atractiv;**
- **sistemul de salarizare să fie echitabil;**
- **o recompensare preferenţială a performanţelor care depăşesc media.**

❖ **Remunerarea atractivă**

Pentru a putea vorbi de *salarii atractive* pe piaţa muncii trebuie ca acestea să fie mai mari decât cele care rezultă ca rată de echilibru între cerere şi ofertă.

Acest nivel de recompensă este practicat de organizaţiile ce doresc să atragă un număr mare de solicitanţi de locuri de muncă din care apoi să-i selecteze pe cei mai buni. Pe de altă parte, o astfel de organizaţie devine cunoscută pe piaţa muncii, iar angajaţii sunt mândri că fac parte din personalul companiei respective.

Un astfel de salariu are un impact destul de mare din punctul de vedere al motivaţiei pentru competitivitate, dar este prohibitiv pe termen lung.

❖ **Echitatea salarizării**

Percepţia salariaţilor asupra raportului între nivelul salariilor şi efortul, competenţa, responsabilitatea, experienţa pe care munca depusă le implică, nu trebuie să creeze tensiuni sau resentimente.

Pot rezulta două tipuri fundamentale de inechitate:

- Subremunerarea;
- Supraremunerarea.

Dacă angajaţii constată că salariul lor este inechitabil şi nu se iau măsuri de schimbare a situaţiei, performanţele lor vor scădea în mod accentuat, ei nefiind dispuşi să facă un efort în plus şi să colaboreze în atingerea unor performanţe.

Există mai multe metode prin care se poate ajunge la echitate în salarizare.

Abrudan Denisa

Una dintre acestea o constituie *distribuţia salariilor orare în concordanţă cu valoarea posturilor*[*].

Această metodă presupune parcurgerea mai multor etape:

1) Evaluarea tuturor posturilor în funcţie de input-urile esenţiale necesare pentru realizarea obiectivelor firmei (responsabilitate directă, expunerea la risc, gradul de efort fizic, responsabilitatea pentru performanţele altora, atitudini speciale, experienţa etc.) Fiecare din aceste input-uri se evaluează pe o scală valorică.

2) Atribuirea unei anumite valori fiecărui post, exprimată printr-un număr de puncte.

Apoi în funcţie de un tarif aceste puncte se transformă în bani, rezultând valoarea monetară a postului.

Scopul realizării acestei evaluări este acela de a estima niveluri orare de salarizare în concordanţă cu cerinţele standard ale posturilor.

❖ **Retribuirea preferenţială**

Indiferent de nivelul standard al retribuirii, implementarea unei *politici de retribuire preferenţială* a performanţelor care depăşesc media, stimulează motivaţia pentru performanţă.

Evident, pentru salariaţii cu o situaţie materială mai precară, acest mijloc motivaţional prezintă o importanţă mai mare comparativ cu impactul avut asupra celor care au rezolvate problemele fundamentale de existenţă[20].

Există mai multe metode de salarizare preferenţiale ce vizează motivarea salariaţilor pentru performanţă.

Cele mai cunoscute[*] şi utilizate fiind:

❑ ***„Piece work"*** reprezintă remunerarea cu sumă fixă pe unitate de produs, utilizată aproape exclusiv în cazul angajaţilor sezonieri, deoarece determină o fluctuaţie dramatică a câştigurilor angajaţilor, lucru care diminuează sentimentul de securitate al acestora. Pe de altă parte orice schimbare în schema generală de retribuţii necesită o recalculare a plăţii per unitate.

❑ ***„Bonus plan"*** reprezintă o retribuţie orară standard pentru un nivel standard al performanţei, creşterea performanţei peste acest nivel determinând o creştere progresivă, proporţională sau regresivă a retribuţiei. Această metodă are de asemenea aplicabilitate limitată deoarece nu există metode de evaluare atât de exacte care să permită o cuantificare obiectivă a rezultatelor şi performanţelor individuale, acestea depinzând atât de performanţele acestora cât şi de condiţiile de mediu.

❑ ***Salariile de merit*** reprezintă o metodă de stimulare a motivaţiei pentru performanţă care presupune creşteri salariale periodice în afară de cele aferente vechimii sau indexării inflaţiei, bazate pe evaluarea subiectivă a performanţelor angajaţilor. O asemenea evaluare se poate realiza atât pe cale ierarhică cât şi printr-un program sistematic de evaluare a input-urilor tuturor angajaţilor. În ambele cazuri apar însă destule prilejuri de contestare şi de neînţelegere între cei care sunt implicaţi în

---

[*] Ţăran N. – Managementul inovaţiei, Editura Amarcord, Timişoara, 1995

[20] Pierścieniak A. 2008 Contemporary motivator – the qualitative analysis of the Polish map of motivation (the selected aspects) in *Hradecke Ekonomicke Dny 2008*, Hradec Kralowe 2008, p. 113

[*] Ţăran N. – Managementul inovaţiei, Editura Amarcord, Timişoara, 1995

Abundent Denisa

asemenea evaluări. Astfel acest sistem poate fi aplicat doar în cazul în care performanţele sunt uşor măsurabile sau când calitatea managementului este ridicată.

În afara acestor tehnici, în practică se regăsesc şi alte metode salariale de motivare a angajaţilor precum: dreptul de a cumpăra sau de a vinde acţiuni în condiţii preferenţiale, plata cheltuielilor de instruire profesională etc.

Sinteza acestor metode şi tehnici salariale de motivare este prezentată în continuare:

Metode salariale de motivare:

- ✓ **Metode directe:**
  - o **Salarii,**
  - o **Indemnizaţii, sporuri pentru vechime, condiţii dificile de muncă etc.**
  - o **Premii.**
- ✓ **Metode indirecte:**
  - o dreptul de a cumpăra sau de a vinde acţiuni în condiţii preferenţiale,
  - o reduceri de preţuri la produsele cumpărate de salariaţii din firmă;
  - o posibilitatea de a plăti în rate cumpărăturile de la firmă;
  - o finanţarea parţială a unor cheltuieli de pregătire, altele decât stagiile organizate de firmă;
  - o sprijin financiar în construcţia de locuinţe şi achiziţionarea unor bunuri de folosinţă îndelungată (împrumuturi în condiţii avantajoase);
  - o atribuirea în folosinţă a unei locuinţe de serviciu;
  - o posibilitatea de a folosi autoturismul firmei (inclusiv în interes personal);
  - o utilizarea caselor de odihnă, a bazelor sportive şi alte facilităţi social-culturale;
  - o concedii suplimentare plătite;
  - o loc de parcare rezervat (pentru managerii firmei);
  - o amenajări pretenţioase ale locului de muncă;
  - o asigurarea unei mese gratuite sau la preţ subvenţionat pe zi (acordarea tichetelor de masă);
  - o indemnizaţii de şomaj;
  - o pensii pentru limită de vârstă şi invaliditate, ajutoare sociale;
  - o plata sărbătorilor legale;
  - o plata cheltuielilor de formare şi dezvoltare profesională (sesiuni de traininguri).

Toate aceste avantaje însumează anual cheltuieli considerabile.

Ele se vor acorda în măsura în care evaluări riguroase demonstrează că efectele pozitive cuantificate în bani depăşesc nivelul cheltuielilor.

3.4.2. Metode şi tehnici non-salariale de motivare

Practica a demonstrat că angajaţii în atingerea de noi obiective pot fi puternic motivaţi şi de:

- ➢ **curiozitate** (plăcerea de a lucra şi de a se exprima prin ceea ce fac; ei sunt pasionaţi de ceea ce fac);
- ➢ **provocare în faţa problemelor noi** (preferă activităţile care ne solicită şi dezvoltă capacităţile);
- ➢ **recunoaştere** (sunt sensibili la opiniile celorlalţi privind munca şi ideile lor; tind să aprecieze succesele prin referire la ceilalţi).

Aşadar, alături de pachetul de recompense materiale ce ar trebui oferit de orice organizaţie ce doreşte să aibă oameni performanţi şi deci şi rezultate pe măsură, multe

Abrudan Denisa

companii au experimentat aplicarea unor programe de motivare ce cuprind şi o serie de **metode şi tehnici nonsalariale.**

Dintre acestea sunt:

- **climat organizaţional pozitiv**
- **managementul prin obiective**
- **îmbogăţirea postului (job enrichment)**
- **participarea la luarea deciziei**
- **cercurile de calitate**
- **grupurile autonome**
- **atractivitatea muncii**

1. Climat organizaţional pozitiv

Această metodă* vizează aşa numita consolidare pozitivă a comportamentelor prin utilizarea unor recompense simbolice cum ar fi: recunoaşterea în public a meritelor şi calităţilor angajaţilor, mediatizarea succeselor şi a performanţelor acestora, crearea unei atmosfere de lucru favorabile muncii în echipă.

Crearea unei atmosfere de lucru favorabile muncii în echipă

Studii de specialitate arată că organizaţiile cu performanţe superioare obţin mai multe avantaje datorită numeroaselor forme de implicare a angajaţilor, cea mai obişnuită formă fiind *echipa.*

Se consideră că o echipă este eficace dacă " membrii săi pot să lucreze ca o echipă şi atunci când nu sunt împreună, (…)".

În mod firesc, calităţi precum: capacitate novatoare, adaptabilitate, ataşament faţă de ceilalţi, încrederea în reuşită sunt definitorii pentru o echipă performantă.[21]

Această metodă a fost controversată, mergându-se până la a afirma că reprezintă doar o manipulare sau dresaj. În acest caz însă, manipularea în scop pozitiv nu este periculoasă, deoarece nu manipularea în sine este cea periculoasă ci întotdeauna depinde de scopul urmărit.

Aceste programe de consolidare pozitivă pot duce la creşterea eficienţei muncii şi motivarea angajaţilor pentru performanţă.

2.Managementul prin obiective (MPO)

Metoda *MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE* (MPO) constituie cel mai bun mijloc de armonizare a obiectivelor individuale cu cele de grup. Aplicarea sa presupune parcurgerea următoarelor etape:

- subalternii fac propuneri concrete privind obiectivele pe care urmează să le realizeze în concordanţă cu anumite obiective strategice ale firmei. Se propun criterii în funcţie de care să le fie apreciat nivelul performanţei, salariului.

---

* Ţăran N. – Managementul inovaţiei, Ed. Amarcord, Timişoara, 1995

[21] Abrudan D., Pierscieniak A., 2008, The building and developing of teams in organizations. Theorethical considerations on group performance, (ed.) Fedan R., Grzebyk M., Seria Enterprise and Region. Development conditions, p.93-105

Abrudan Denisa

- cauzele care au determinat succesul sau eşecul activităţilor sunt analizate periodic de către manageri şi subalterni, analizând-se totodată distribuţia timp - efort – performanţă.
- se adoptă pe cale ierarhică noi obiective, discutate şi acceptate în prealabil de către subalterni.

MPO implică ca metodă, trei tipuri de obiective:

- obiective valabile pentru toţi (ex. creşterea calităţii, promovarea companiei etc.);
- obiective specifice diferitelor compartimente funcţionale (ex. marketing, resurse umane);
- obiective individuale.

Caracteristica MPO o reprezintă integrarea succesivă, de jos în sus a obiectivelor şi responsabilităţilor manageriale. Această abordare permite o mai bună identificare şi determinare a performanţelor individuale şi de grup, creşte implicarea şi se accentuează apartenenţa la firmă.

3. Îmbogăţirea postului

Termenul de *îmbogăţire a postului* a fost folosit pentru prima oară de Herzberg în 1968 pentru a desemna creşterea pe verticală a postului prin adăugarea de noi responsabilităţi.

Îmbogăţirea postului se deosebeşte însă de extinderea postului, care presupune, în general, numai o creştere pe orizontală, adică " se face acelaşi lucru, dar în cantitate mai mare".

Herzberg afirmă că "Îmbogăţirea postului îi asigură angajatului posibilitatea de a progresa în plan psihologic, pe când extinderea postului nu face altceva decât să sporească dimensiunile structurale ale unui post."

Referindu-se la conţinutul muncii, Herzberg propune câteva direcţii de îmbogăţire a postului printre care:

- ***Sporirea răspunderii angajaţilor pentru propria activitate;***
- ***Introducerea unor sarcini noi şi cu grad mai mare de dificultate;***
- ***Alocarea unor sarcini care să permită angajaţilor să devină experţi în activitatea respectivă;***
- ***Îndepărtarea unora dintre instrumentele de control, menţinându-se însă nivelul de răspundere.***

Un studiu britanic realizat în 1970 de către Paul W. J. şi Robertson K. B. în cadrul concernului ICI arată că noţiunea de "job enrichment" poate conduce la îmbunătăţirea performanţei angajaţilor ca urmare a creşterii motivării şi participării acestora la realizarea obiectivelor companiei.

În viziunea autorilor, noţiunea de îmbogăţire a postului reprezintă " a creşte atât eficienţa activităţii cât şi satisfacţia umană, investind mai mult în arhitectura postului, astfel încât să cuprindă posibilităţi mai diversificate de realizare şi recunoaştere personală, de muncă mai incitantă şi mai responsabilă, precum şi mai multe prilejuri de perfecţionare şi progres individual".

Abrudan Denisa

4. Participarea la luarea deciziei

Ce este participarea?

Există două tipuri de participare:

1.*O participare indirectă* (sau instituţională) – reprezentativitatea sindicatelor sau muncitorilor

2.*O participare directă* (sau individuală)- prin muncitorii individuali, în care fiecare dintre salariaţi participă în management prin propria slujbă.

Se pune întrebarea: este eficientă PARTICIPAREA?

Lewis, Goodman şi Fandt afirmă că rezultatele contemporane oferă managerilor *noi provocări.*

În opinia lor, conceptul de Management participativ cuprinde activităţi variate în cadrul cărora angajaţii de la nivelurile ierarhice inferioare împart o parte importantă din activitatea decizională cu superiorii lor imediaţi.

Managementul participativ implică orice proces unde puterea, cunoştinţele, informaţia şi recompensele sunt mutate la baza organizaţiei.

Eficienţa participării este probată de numeroase exemple.

5. Cercurile de calitate

Tendinţa care se manifestă în organizaţiile din SUA este aceea de a-i implica pe toţi salariaţii firmei în controlul calităţii solicitându-le idei pentru aprecierea şi menţinerea calităţii produselor.

Cercurile de calitate sunt grupuri mici de salariaţi care se întâlnesc periodic pentru a identifica, analiza şi soluţiona asigurarea calităţii unui anumit proiect şi a comunica direct managementului soluţiile lor la aceste probleme prin intermediul unor şedinţe formale de prezentare.

Particularităţile cercului de calitate sunt:

- calitatea de membru se dobândeşte voluntar;
- un grup este format din 5 - 10 membri;
- membrii sunt angajaţi care au o slujbă similară în cadrul firmei sau lucrează în acelaşi compartiment;
- grupul selectează problemele de dezbătut şi metodele de lucru folosite;
- conducătorul poate fi ales dintre membrii grupului sau este şeful ierarhic superior;
- membrii grupului beneficiază de pregătire în domeniul comunicării şi dezvoltarea aptitudinilor legate de rezolvarea conflictelor;
- grupul propune soluţii managerului şi când acest lucru este posibil are autoritatea de a implementa soluţiile găsite.

Înfiinţarea cercurilor de calitate depinde de:

- *stilul de management existent;*
- *conceptul managerilor despre "timpul neproductiv";*
- *statutul companiei;*
- *climatul de muncă;*
- *poziţia şi puterea sindicatului;*
- *sistemul ierarhic;*
- *cultura organizaţională.*

Abrugan Denisa

Ideea cercurilor de calitate este originară din Statele Unite, şi a fost aplicată prima dată în Japonia în anul 1962. În Statele Unite prima implementare a avut loc în anul 1974. În Europa ideea este foarte utilizată în Marea Britanie.

Utilitatea sistemului constă în:

- ajută managementul de vârf să fie în contact permanent cu ceea ce se întâmplă la nivelul inferior;
- angajaţii se simt mai motivaţi deoarece participă la rezolvarea problemelor;
- managerii se simt şi ei mai motivaţi deoarece văd interesul subordonaţilor faţă de companie, în plus nu trebuie să soluţioneze singuri problemele;
- se amplifică fluxul informaţional;
- se îmbunătăţeşte comunicarea;
- angajaţii se simt mai importanţi şi implicaţi direct în luarea deciziilor;
- în majoritatea cazurilor angajatul este cel care ştie cel mai mult despre munca lui, deci micile probleme ce apar pot fi soluţionate pe loc şi astfel nu se vor amplifica.

6. GRUPURILE AUTONOME

Grupurile autonome reprezintă grupurile cărora li s-au încredinţat responsabilităţi într-un anumit domeniu, fără a se institui o supraveghere zilnică.

Ca modalitate de motivare acest sistem oferă anumite avantaje:

- *viziune de ansamblu asupra sarcinii;*
- *o mai mare autonomie şi libertate de decizie;*
- *accentuează simţul de responsabilitate;*
- *resimţirea muncii depuse;*
- *feed-back-ul direct;*
- *interferenţa substructurilor;*
- *realizarea delegării;*
- *distanţa ierarhică mai mică;*
- *fluxul informaţional mai rapid;*
- *comunicarea mai eficientă, axată pe sarcină.*

Ca limită a metodei se poate aminti: concurenţa prea puternică între diferitele echipe ce poate duce la formarea unor culturi de grup care prezintă”rupturi”faţă de cultura organizaţională a firmei.

Acest model corespunde, în schimb, perfect tendinţei generale de descentralizare a firmelor mari.

7. Atractivitatea muncii

O muncă interesantă şi incitantă poate constitui un puternic factor motivator pentru mulţi dintre noi.

Abrudean Denisa

CAPITOLUL 4.

EVALUAREA PERFORMANŢELOR RESURSELOR UMANE

4.1.Ce este evaluarea?
4.2. De ce se evaluează performanţele?
4.3. Cine face evaluarea performanţelor?
4.4. Cum se evaluează?
4.5. Metode de evaluare a performanţelor resurselor umane
4.6. Surse de erori în evaluarea performanţelor resurselor umane
4.7. Concluzii

Abrudan Denisa

4.1. Ce este evaluarea?

''Succesul nu se măsoară prin ceea ce ai realizat, ci prin greutăţile pe care le-ai întâlnit şi care te-au făcut cu siguranţă mai puternic şi mai înţelept decât înainte.''

La această întrebare, în literatura de specialitate[22] se precizează: **evaluarea este procesul prin care se apreciază nivelul de dezvoltare profesională a unui angajat**.

Evaluarea se focalizează asupra progreselor înregistrate, vizând deopotrivă şi ceea ce trebuie făcut pentru îmbunătăţirea continuă a rezultatelor.

Având ca scop fluidizarea comunicării dintre manageri şi salariaţi, activitatea de evaluare oferă ambelor părţi - manager, salariat - o mai bună înţelegere a sarcinilor ce trebuiesc îndeplinite, a criteriilor de apreciere a rezultatelor, a obiectivelor şi a procesului prin care cel evaluat beneficiază de efectele rezultatelor obţinute.

4.2. De ce se evaluează performanţele?

Necesitatea evaluării performanţelor angajaţilor provine din dorinţa managerilor de a fundamenta deciziile în domeniul resurselor umane, mai precis:

- *pentru a identifica nivelul performanţei în muncă a unui angajat;*
- *pentru a afla care sunt punctele tari şi slabe ale unui angajat;*
- *pentru a permite angajaţilor să-şi îmbunătăţească performanţele;*
- *pentru a-i motiva pe angajaţi spre noi performanţe;*
- *pentru a-i recompensa echitabil, pe baza contribuţiei aduse de fiecare la realizarea obiectivelor organizaţiei.*

Toate organizaţiile evaluează performanţele angajaţilor.

Într-un studiu[23] efectuat pe un eşantion de 324 de organizaţii s-a constatat că cele mai importante utilizări ale evaluării performanţelor angajaţilor sunt pentru fundamentarea deciziilor de *recompensare* a personalului (salarii, gratificaţii), urmate de *îmbunătăţirea performanţelor şi formarea de aprecieri* în legătură cu membrii organizaţiei.

4.3. Cine face evaluarea performanţelor?

Evaluarea performanţelor se poate realiza de către:

- managerii (indiferent dacă sunt manageri de top, sau de mijloc ori de primă linie);
- subalterni;
- angajaţii cu statusuri egale;

---

[22] E. Adkin, G. Jones, P. Leighton- Resurse umane, Ghid propus de The Economist Books, Ed. Nemira, Bucureşti, 1999

[23] R. Steers- Introduction to organizational behavior, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, USA, 1988

Abrudan Denisa

- angajatul însuşi;
- evaluatori externi.

Dintre cele mai cunoscute procedee de evaluare a performanţelor resurselor umane se pot menţiona: managerul îşi evaluează şi clasifică subalternii, subalternii îşi evaluează şefii ierarhici, evaluarea reciprocă a performanţelor de către angajaţii cu statusuri egale, autoevaluarea performanţelor, evaluarea performanţelor de către evaluatori externi.

Procedee de evaluare a performanţelor *Tabel 4.1.*

P 1	**managerul îşi evaluează şi clasifică subalternii**
P 2	**subalternii îşi evaluează şefii ierarhici**
P 3	**evaluarea reciprocă a performanţelor de către angajaţii cu statusuri egale**
P 4	**autoevaluarea performanţelor**
P 5	**evaluarea performanţelor de către evaluatori externi**

Legendă: P_i = procedeu de evaluare

- **Managerul îşi evaluează şi clasifică subalternii**

Evaluarea salariaţilor de către manager este acel procedeu care are la bază ideea conform căreia superiorul are formal autoritatea pentru a evalua în mod realist şi obiectiv performanţele angajaţilor.

În plus, dacă evaluarea se face de către un grup de manageri, creşte şansa ca aprecierea să fie mai completă, cantitatea de informaţii fiind mai mare.

Ca şi în cazul altor activităţi, pot apare unele dezavantaje ale evaluării resurselor umane de către un grup de persoane.

De ce?

Pentru că nu întotdeauna, un volum mai mare de informaţii presupune, în mod necesar, o informare mai bună, putând apărea ceea ce specialiştii numesc ignoranţa colectivă[24].

În formularul 1 este prezentat un model de evaluare a salariaţilor de către manager.

[24] ignoranţa colectivă apare când mai mulţi superiori îşi exprimă opiniile diferite asupra performanţele salariaţilor, rezultatele finale reprezentând valori medii, care pot duce la nivelarea aprecierilor. (R. Mathis ş.a.- Managementul resurselor umane, Ed. Economică, Bucureşti, 1997)

Abrudean Denisa

Denumirea organizaţiei_____ Formular 1

FORMULAR DE EVALUARE A PERSONALULUI

Numele _____ Prenumele _____

Postul _____ Compartimentul _____

Numele şi prenumele şefului ierarhic _____

Data __/ __/ __

PARTEA I. EXPERIENŢA TRECUTĂ

Ultimele trei posturi pe care le-a deţinut

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

PARTEA a II –a. PERFORMANŢA PREZENTĂ

Scurtă descriere a poziţiei prezente:

_____

_

Perioada la care se referă evaluarea: de la __/ __/ __ la __/ __/ __

Nivelul performanţei realizat

Denumirea criteriilor	k_j	Nivelul performanţei FB B M S FS 5 4 3 2 1
I. **REZULTATE** *Operaţiuni*: nivelul de performanţă a rezultatelor în aria proprie de responsabilitate *Costuri*: eficienţă în controlul costurilor *Siguranţă*: eficacitate şi siguranţă în îndeplinirea responsabilităţilor **TOTAL**		 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 **5 4 3 2 1**
II. **CUNOŞTINŢE** *De bază*: cunoştinţe necesare pentru îndeplinirea responsabilităţilor primare *Înrudite*: cunoştinţe în alte domenii, care sunt utile pentru obţinerea performanţei *Spiritul practic*: capacitatea de aplicare a cunoştinţelor şi de exercitare a responsabilităţilor **TOTAL**		5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 **5 4 3 2 1**

Abrudan Denisa

III. **SOLUŢIONAREA PROBLEMELOR** *Recunoaştere:* abilitatea de a „vedea” problemele şi condiţiile favorabile de soluţionare *Analiză*: abilitatea de a evalua influenţa factorilor *Judecată*: calitatea recomandărilor şi a soluţiilor *Creativitate*: originalitatea gândirii în îndeplinirea responsabilităţilor proprii **TOTAL**		5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 **5 4 3 2 1**
IV. **RELAŢIILE CU OAMENII** *Cu subalternii*: eficacitate în selectarea, antrenarea şi motivarea subalternilor *Cu alte persoane din organizaţiei*: colaborare *Cu persoane din exterior*: eficacitate în reprezentarea organizaţiei în relaţiile cu alţii **TOTAL**		5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 **5 4 3 2 1**
V. **MODUL DE ADMINISTRARE** *Planificare*: capacitatea de anticipare a nevoilor, de stabilire a obiectivelor şi elaborare a programelor *Comunicare*: capacitatea de transmitere a informaţiilor (oral şi scris) *Execuţie*: eficacitate în îndeplinirea obiectivelor, măsurarea rezultatelor şi luarea măsuri *Organizare*: eficacitate în distribuirea muncii şi în delegarea responsabilităţilor **TOTAL**		5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1 **5 4 3 2 1**
RATA PERFORMANŢEI TOTALE		**5 4 3 2 1**

Acţiuni necesare pentru îmbunătăţirea performanţelor actuale

Denumirea acţiunilor	Acţiunile vor fi întreprinse de	
	Manager	Titular

Abrudan Denisa

PARTEA a III – a RESPONSABILITĂŢI VIITOARE

Următorul post probabil _____

Modul de ocupare a postului _____

Data probabilă la care ar putea ocupa acest post __ / __ / __

Experienţa, calificarea şi condiţiile necesare ocupării următorului post

Experienţa, calificarea şi condiţiile necesare ocupării următorului post	Gradul de îndeplinire		
	Da (2)	Parţial (1)	Nu (0)
1.	2	1	0
2.	2	1	0
3.	2	1	0
4.	2	1	0

Acţiuni ce vor fi întreprinse pentru pregătirea salariatului în vederea promovării pe postul următor

Denumirea acţiunilor	Acţiunile vor fi întreprinse de	
	Manager	Titularul postului
1. ..... 2. ..... 3.		

Acest plan a fost discutat cu cel în cauză? (Încercuiţi) **Da** **Nu**

Dacă da, de către cine? _____ Când? __ / __ / __

Salariatul este / va fi pregătit pentru promovare (Încercuiţi)

1. **Acum** 2. **Peste 3-6 luni** 3. **Peste 6-12 luni** 4. **Peste 1-2 ani**

Abrudan Denisa

- **Subalternii îşi evaluează şefii ierarhici**

Acest procedeu este folosit pe scară largă în universităţile din SUA (studenţii evaluează performanţele profesorilor de la ore).

El reflectă existenţa unor conflicte între manager şi subalterni dar, mai ales, permite evidenţierea managerilor incompetenţi.

Marele dezavantaj al acestui procedeu de evaluare îl constituie *subiectivitatea subalternilor* care pot să nu-şi aprecieze obiectiv şeful datorită fricii de represalii ce pot veni din partea acestuia.

Datorită acestui fapt, metoda pare să fie utilizată cu succes doar în acele organizaţii în care există o deschidere spre aprecieri pe bază de criterii obiective, fără teama ca aceste aprecieri să genereze conflicte mai ales când este vorba de evaluarea şefilor.
Astfel de organizaţii pot fi: institute de cercetare, universităţi etc.

In formularul 2 este redat un model de evaluare a şefului ierarhic de către subalterni.

Abrudan Denisa

Denumirea organizaţiei _____ Formular 2

Numele şi postul şefului ierarhic _____

Data __ / __ / __

FORMULAR DE EVALUARE A ŞEFULUI IERARHIC

Criterii de evaluare	1 2 3 4 5
1. Îmi dă informaţiile, cunoştinţele şi echipamentul de care am nevoie pentru a-mi face meseria.	1 2 3 4 5
2. Creează un climat favorabil comunicaţiilor.	1 2 3 4 5
3. Este foarte clar tot ceea ce îmi cere să fac.	1 2 3 4 5
4. Recunoaşte în mod public meritele salariaţilor.	1 2 3 4 5
5. Îmi ascultă opiniile înainte de a lua o decizie care afectează sfera mea de activitate.	1 2 3 4 5
6. Atunci când i-o cer, mă ajută să rezolv problemele care vizează sfera mea de activitate.	1 2 3 4 5
7. Ne încurajează să lucrăm în echipă.	1 2 3 4 5
8. Mă informează permanent despre stadiul evoluţiei domeniului meu de activitate.	1 2 3 4 5
9. Ne arată şi ne face să înţelegem obiectivele şi orientarea strategică a organizaţiei în care lucrăm.	1 2 3 4 5
10. Îmi oferă condiţii favorabile pentru dezvoltarea mea pe acest post.	1 2 3 4 5
11. Mă încurajează să pun întrebări.	1 2 3 4 5
12. Pune întrebări pentru a se convinge că am înţeles.	1 2 3 4 5
13. Încurajează un climat bazat pe încredere şi respect reciproc.	1 2 3 4 5
14. Depune efort pentru identificarea şi înlăturarea barierelor care reduc eficienţa.	1 2 3 4 5
15. Asigură urmărirea cu regularitate a gradului de îndeplinire a obiectivelor.	1 2 3 4 5
16. Îmi acordă libertatea de acţiune pentru a-mi duce responsabilităţile la bun sfârşit.	1 2 3 4 5
17. Explică de ce au fost făcute unele schimbări .	1 2 3 4 5
18. Este un exemplu de corectitudine.	1 2 3 4 5
19. Încurajează cooperarea dintre grupuri.	1 2 3 4 5
20. Depune eforturi pentru perfecţionarea şi îmbunătăţirea muncii şi a rezultatelor.	1 2 3 4 5
TOTAL PUNCTAJ	

1 = NICIODATĂ
2 = RAR
3 = UNEORI
4 = DESEORI
5 = ÎNTOTDEAUNA

Abrugan Denisa

- **Evaluarea reciprocă a performanţelor de către angajaţii cu statusuri egale**

Acest procedeu este rar folosit, deoarece când salariaţii se evaluează între ei, relaţiile de muncă viitoare se pot deteriora substanţial.

Din acest motiv, sunt preferate, de obicei, evaluările individuale.

Un caz interesant ce constituie o excepţie de la această regulă este Corporaţia ODS din Tokyo unde angajaţii negociază anual mărirea salariilor, întâi cu egalii lor, apoi cu preşedintele firmei.

În formularul 3 se prezintă o fişă de evaluare a performanţelor de către angajaţii aflaţi pe posturi echivalente.

Abrudan Denisa

Denumirea organizaţiei _____

Formular 3

FIŞĂ DE EVALUARE

Numele şi prenumele persoanei evaluate _____
Compartimentul _____ Postul _____
Perioada la care se refera evaluarea de la _____ la _____
Numele şi postul şefului ierarhic _____
Numele şi postul celui care apreciază _____

I *Aprecierea* prin raportare la misiune şi obiective, ţinând seama de caracteristicile postului şi condiţiile de realizare

Criterii de evaluare	Aprecierea	
	Şeful ierarhic	Colegul
1. _____ 2. _____	FB B M S FS FB B M S FS	FB B M S FS FB B M S FS

Comentarii

Şeful ierarhic _____
Colegul _____

Apreciere de ansamblu

Şeful ierarhic	Colegul
FB B M S FS	FB B M S FS

II *.Aprecierea prin raportare la rezultate*

Şeful ierarhic	Colegul
FB B M S FS	FB B M S FS

Comentarii

Şeful ierarhic _____
Colegul _____

III. *Observaţii* privind misiunea, obiectivele şi condiţiile concrete de muncă pentru perioada următoare

Şeful ierarhic	Colegul
_____ __	_____ __

IV. *Comentarii* privind oportunitatea menţinerii pe postul actual sau a schimbării pe un altul

Şeful ierarhic	Colegul
_____ __	_____ __

Data evaluării __ / __ / __

Abrudan Denisa

- **Autoevaluarea performanţelor**

Deşi sursă valoroasă de informaţii (salariaţii îşi depistează propriile puncte forte şi slabe), **autoevaluarea** este un procedeu de evaluare mai puţin practicat.

De ce?

Un argument posibil ar putea fi că salariaţii folosesc în evaluare **alte metode** şi **alte sisteme de valori decât şefii lor**.

Reprezentând un instrument de autodepăşire, această metodă permite autoeducarea salariaţilor care vor să-şi îmbunătăţească performanţele.

În continuare este redat formularul 4 care poate servi la autoevaluarea salariaţilor.

Aceştia îşi pot evalua singuri o serie de trăsături, urmând apoi să le compare cu modelele standard pentru fiecare post sau tip de activitate.

În acelaşi timp, metoda permite ca salariaţii să-şi găsească ei înşişi modalităţi de îmbunătăţire a rezultatelor obţinute.

În formularul 4 este prezentat un model de autoevaluare.

Abrudan Denisa

FIŞA DE AUTOEVALUARE **Formular 4**

1. **Personalitatea**	1	2	3	4	5	
1.1 Nervozitatea Calm, echilibrat						Irascibil, sentimente de frustrare
1.2 *Agresivitatea* Neagresiv						Agresivitate spontană
1.3 *Starea de mulţumire* Satisfăcut de el însuşi						Nemulţumit
1.4 *Sociabilitatea* Nesociabil, rezervat						Sociabil, plin de viaţă
1.5 *Capacitatea de stăpânire* Iritabil, ezitant						Încrezător în propria capacitate
2. **Creativitatea**	1	2	3	4	5	
2.1 *Bogăţia ideilor* Sărac în idei, neinventiv						Cu multe idei, creativ
2.2 *Capacitate de a realiza* combinaţii verbale Vocabular sărac, taciturn						Foarte bun orator, dispus să vorbească
2.3 *Convergenţa gândirii* Puţine divergenţe în idei						Divergenţe în gândire, idei preconcepute
2.4 *Creativitate vizuală* Dificultăţi în creativitatea vizuală						Creativitate vizuală ridicată
2.5 *Libera asociere* Fantezie vizuală săracă						Fantezie vizuală, neconvenţionalism
3. **RAŢIONALITATEA**	1	2	3	4	5	
3.1 *Agresivitatea* Tendinţe de escaladare a conflictelor						Calm, controlat
3.2 *Sentimentul de culpabilitate* Tendinţa de a-şi atribui greşelile altora						Just, raţional
3.3 *Orientarea spre perfecţiune şi precizie* Tendinţă de perfecţiune socială						Conciliant, dezinteresat
3.4 *Dependenţa faţă de imaginea opiniei publice* Dependenţă socială						Ne convenţional, libertin
3.5 *Nevoia de ajutor* Dependent de ajutorul altora						Independent, se sprijină pe forţele proprii
4. **Încrederea în sine**	1	2	3	4	5	
4.1 *Capacitatea de a-şi exprima opiniile*						

Abrudan Denisa

Comunicativ						Necomunicativ
4.2 *Capacitatea de a face observaţii critice* Distribuie critici						Incapabil să critice
4.3 *Capacitatea de a-şi susţine propriile opinii* Ţine la propriile opinii						Fără opinii personale
4.4 *Capacitatea de a impune exigenţă* Exigent						Neexigent
4.5 *Capacitatea de a se detaşa de punctele slabe* Punctele slabe sunt vizibile						Nu este cunoscut prin punctele sale slabe
4.6 *Siguranţa comportamentului* Siguranţă						Nesiguranţă

- **Evaluarea performanţelor de către evaluatori externi**

Avantajul acestui procedeu de evaluare constă în caracterul obiectiv, corect al aprecierilor făcute.

Dezavantajul evaluării performanţelor de către experţii din afara organizaţiei este acela că externii, de cele mai multe ori, nu cunosc în amănunt toate elementele de nuanţă ale problemelor cu care se confruntă respectiva organizaţie.

4.4. Cum se evaluează?

La baza evaluării performanţelor angajaţilor stau mai multe **criterii de evaluare** şi **standarde de performanţă.**

Dacă **criteriile de evaluare** vizează fie rezultatele şi evenimentele trecute care au fost obţinute sau care s-au întâmplat, fie potenţialul de viitor, standardele de performanţă permit evidenţierea gradului în care au fost îndeplinite activităţile de către fiecare individ din organizaţie.

Alegerea criteriilor de evaluare a performanţelor resurselor umane presupune identificarea prealabilă a celor mai relevante caracteristici de personalitate, responsabilităţi şi tipuri de activităţi specifice fiecărui post.

Dintre criteriile de performanţă se pot menţiona:

- *Caracteristicile personale;*
- *Orientarea spre excelenţă;*
- *Preocuparea pentru interesul general al organizaţiei;*
- *Adaptabilitate la post etc.*

Abrudean Denisa

Criterii pentru evaluarea performanţelor *Tabel 4.2.*

ABILITĂŢI/CERINŢE/TRĂSĂTURI	COMPORTAMENTE	REZULTATE
- caracteristici personale - competenţa - orientarea spre excelenţă - loialitate - onestitate - creativitate - adaptabilitate - spirit de echipă - abilităţi de comunicare	- interes pentru gestiunea eficientă a resurselor alocate postului - preocupare pentru îndeplinirea sarcinilor - se conformează regulilor - acţionează în sensul susţinerii performanţelor organizaţiei	- vânzări - calitate - prestarea de servicii pentru clienţi - satisfacţia clienţilor - risipă de resurse

EXEMPLU:

CRITERIILE DE PERFORMANŢĂ APLICABILE MANAGERILOR ÎNTR-O COMPANIE DE TELECOMUNICAŢII

A. ABILITĂŢI PROFESIONALE

- **Know-how/Cunoştinte de Specialitate**
- **Planificarea / Organizarea**
- **Utilizarea optimă a Resurselor**
- **Rezolvarea Problemelor**
- **Incurajarea/Producerea Schimbărilor**
- **Comunicare Eficientă**

B. ABILITĂTI DE LUCRU CU OAMENII

- **Managementul Grupului**
- **Dezvoltarea Celorlalţi**
- **Conducerea/Instruirea celorlalţi**

A. ABILITĂŢI PROFESIONALE

A.1. KNOW HOW/CUNOŞTINŢE DE SPECIALITATE

=Acumularea si punerea in practica a know-how tehnic & a abilitatilor (profunzime) si a know-how managerial & a abilitatilor (amploare) necesare pentru realizarea muncii.

Sunt evaluate

(a) gradul de cunostinte existente, indiferent de modalitatea de acumulare a acestora si (b) masura in care managerul cauta activ, acumuleaza si dezvolta noi cunostinte tehnice.

Calificativ ce se poate atribui

PS Abilitatile si know-how sunt peste cele solicitate de functie. Face dovada unor cunostinte teoretice si practice si este adesea chemat pentru a-si da cu parerea. Cauta activ acumularea de noi cunostinte si abilitati, prin investigarea diferitelor surse. Know-how si abilitatile satisfac cerintele functiilor de nivel mai ridicat din ierarhie.

S Know-how si abilitatile satisfac cerintele postului.

Abrudan Denisa

SS Know-how si abilitatile nu satisfac in intregime cerintele postului fiind nevoie de ajutorul celorlalti.

Intrebări de Control

Managerul detine know-how de specialitate si/sau experienta pentru a-si indeplini responsabilitatile functiei? Intelege cum influenteaza si/sau se relationeaza functia sa cu celelalte functii?

A.2. PLANIFICAREA/ORGANIZAREA

=Abilitatea de a creea, planifica şi organiza activitatea, de a stabili priorităţi, cu scopul de a îndeplini cu succes şi la timp proiectele alocate.

Calificativ ce se poate atribui

PS Dovedeste abilitati exceptionale de planificare si organizare, atat in ceea ce priveste munca proprie cat si cea a colegilor si/sau subordonatilor. Toate proiectele si sarcinile sunt indeplinite cu succes si la timp, folosind in mod eficient orice instrument necesar de planificare (diagrame, programe PC, etc.)

S Dovedeste abilitati corespunzatoare pentru a-si planifica si organiza munca. Proiectele si sarcinile sunt indeplinite cu succes si la timp.

SS Abilitati de organizare si planificare reduse. Este nevoie de sustinere si indrumare din partea managerului pentru a fi capabil sa planifice, sa organizeze si sa-si indeplineasca sarcinile cu succes si la timp.

Intrebari de Control

Este in masura sa gestioneze propriul timp cat si cel al subalternilor? Stabileste prioritati? Faca fata termenelor limita? Este punctual? Duce la bun sfarsit activitatile?

A.3. UTILIZAREA OPTIMA A RESURSELOR

=Dovedeste interes in atingerea rezultatelor prin folosirea optima a resurselor si a timpului. Intelege relatiile care exista intre costuri si beneficii, dovedeste interes activ pentru a minimiza risipa de timp si de bani si cauta cai de atingere mai rapida a rezultatelor mai bune si la costuri reduse, pastrand in acelasi timp standardele de calitate. Auto-angajament in atingerea obiectivelor competitive si eforturi de depasire a standardelor impuse de el sau stabilite de catre altii.

Calificativ ce se poate atribui

PS Face eforturi considerabile pentru îmbunătăţirea performanţei, îşi testează limitele în atingerea obiectivelor competitive, actionand, in acelasi timp pentru minimalizarea riscurilor. Găseşte în mod constant solutii pentru indeplinirea activitatii în timp redus, la costuri mici şi la calitatea dorită, punând întotdeauna în balanţă, în toate variantele, relaţia dintre costuri şi beneficii.

S Actioneaza pentru atingerea standardelor impuse de altii, de ex. se incadreaza in limitele bugetului sau implementeaza cu exactitate politica de creditare. Cauta metode de lucru mai rapide sau mai eficiente.

SS Face eforturi pentru a atinge performanta aferenta functiei. Isi poate exprima nemultumirea cu privire la risipa (de timp, costuri) sau ineficienta, dar nu actioneaza pentru imbunatatirea acestora. Nu ia in calcul alternative pentru economisirea resurselor.

Intrebari de Control

Doreste sa-si aduca contributia in cadrul companiei? Este energic? Se asigura ca lucrurile sunt indeplinite indiferent de obstacole? Tolereaza performanta mediocra? Ia in calcul

Abrudean Denisa

costurile? Cum gestioneaza resursele companiei si timpul propriu? Cauta metode de a face activitatile mai rapid, mai bine si la costuri reduse?

A.4. REZOLVAREA PROBLEMELOR

=Capacitatea de a identifica directii si riscuri posibile, de a analiza toate componentele unei probleme si de a colecta si utiliza date si informatii pentru rezolvarea eficienta a problemei.

Calificativ ce se poate atribui

PS Prevede intotdeauna rezultatele actiunilor sale si identifica tendinte si posibile surse generatoare de probleme. Dezvolta si foloseste sisteme de colectare continua de informatii. Realizeaza analize complexe, testeaza solutii/ipoteze multiple, pentru a rezolva problemele eficient si la timp. Cand nu are autoritatea de a rezolva problema face propuneri clare cu solutii alternative si stie cu exactitate unde sa le depuna sau unde sa ceara ajutor sau aprobare.

S Capacitatea de rezolvare a problemelor se bazeaza pe formularea de intrebari de cercetare si la punerea in aplicare a cunostintelor existente si a experientei pentru analizarea datelor, pentru a intocmi o propunere specifica catre superiorul sau. Este capabil sa identifice tendinte si sa faca prognoze.

SS Rezolva problemele de rutina si de bun simt, pe cele mai complexe trimitandu-le superiorilor. Nu este capabil sa identifice tendinte.

Intrebari de Control

Rezolva singur problemele sau se bazeaza pe interventia managerului sau? Stie unde sa ceara ajutor si-l cere atunci cand este nevoie? Colecteaza date din orice sursa pentru a rezolva problemele? Anticipeaza problemele? Da dovada de gandire analitica? Dupa analiza problemei, poate consolida datele si oferi o solutie concreta de rezolvare?

A.5. PERMITE/INCURAJEAZA SCHIMBAREA

=Capacitatea de adaptare la situatii diferite, de a lucra eficient cu persoane sau grupuri diferite si de a se adapta cu usurinta la schimbarile metodelor de lucru sau la cele din cadrul organizatiei. Capacitatea de intelegere si apreciere a opiniilor diferite si contradictorii, si de adaptare a comportamentului si abordarii la situatia data.

Calificativ ce se poate atribui

PS Intelege in totalitate nevoia de schimbare si se adapteaza cu usurinta, introducand sau propunand inovatii eficiente.

S Este dornic sa se adapteze la schimbare, raspunde imediat noilor conditii si nevoi.

SS Respecta, in general schimbarea si se adapteaza, cand aceasta este impusa, dar ramane in urma in comparatie cu ceilalti membrii ai echipei. Cateodata se opune schimbarii, insistand asupra propriilor perceptii, opinii si metode, intr-o maniera neproductiva.

Intrebari de Control

Se adapteaza usor schimbarilor? Daca o anumita metoda da gres, este dornic sa incerce alte metode pentru indeplinirea obiectivelor? E capabil sa propuna schimbari si sa le sustina in fata unor reactii negative?

A.6. COMUNICAREA EFICIENTA

=Capacitatea de a-i asculta cu atentie pe ceilalti si de a intelege ce spun; capacitatea de a se exprima eficient si de a-si prezenta punctele de vedere in mod clar si cu incredere. Capacitatea de a transmite idei si intelesuri in scris, intr-o maniera clara si concisa.

Calificativ ce se poate atribui

PS Este capabil sa inteleaga si sa interpreteze corect ideile si sentimentele celorlalti, facand eforturi semnificative pentru un dialog eficient. Isi alege cu grija cuvintele,

Abuzban Denisa

concentrandu-se pe subiectele puse in discutie si atinge intotdeauna rezultatele asteptate din discutie. Comunicarea scrisa este intotdeauna clara si concisa.

S Este interesat de parerile celorlalti si poate interactiona eficient cu acestia. Este capabil sa foloseasca in mod eficient toate documentele necesare pentru indeplinirea cerintelor pozitiei.

SS Are dificultati in a intelege ideile si sentimentele celorlalti si tinde sa monopolizeze discutiile, fara a fi intotdeauna capabil sa identifice subiectul discutiei. Comunicarea scrisa are nevoie de corectura.

Intrebari de Control

Este capabil sa se exprime clar in fata unui public? Mentine contactul vizual cu ceilalti? Isi alege cuvintele in functie de receptori? Vorbeste rational si convingator? Isi sustine punctele de vedere cu argumente logice? Ii asculta pe ceilalti cu atentie si se concentreaza in timpul discutiei? Poate urmari un subiect de discutie care nu este interesant pentru el? Poate reproduce o conversatie intr-o maniera care sa dovedeasca ca a inteles sensul?

Documentele sale scrise sunt clare, concise si interesante pentru receptor? Rapoartele scrise sunt prezentate la timp si transmise tuturor celor implicati?

B. ABILITATI DE LUCRU CU OAMENII

B.1.MANAGEMENTUL GRUPULUI

=Capacitatea de a crea un climat de lucru in echipa si de colaborare intre subordonati. Socilitarea de participare activa a acestora, incurajarea de a lua parte la discutii, tratarea acestora in mod cinstit si egal, informarea acestora si incercarea de a minimaliza conflictele.

Calificativ ce se poate atribui

PS Realizeaza cu succes lucrul in echipa, rezolva si anticipeaza neintelegerile interne, coordonand in acelasi timp activitatile segmentului, chiar si atunci cand trebuie sa coordoneze echipe mari si/sau subordonati indirecti de la nivele diferite. Realizeaza si dezvolta metode pentru a-si tine subordonatii informati (de ex., intalniri regulate ale echipei, distributia de materiale informative etc.). Motiveaza si incurajeaza subordonatii atat personal cat si la nivel de echipa, demonstrand calitati avansate de lider.

S Motiveaza in mod eficient subordonatii la nivel personal si demonstreaza dorinta de a-i implica in activitati de echipa. Ofera echipei informatii in mod regulat. Reuseste sa-si faca subordonatii sa lucreze ca o echipa.

SS Nu are experienta in ceea ce priveste managementul grupului si/sau are dificultati in motivarea subordonatilor si in gestionarea conflictelor interne. Are nevoie de sustinere din partea managerului pentru a face fata problemelor si pentru a-si tine echipa informata.

Intrebari de Control

Exista spirit de echipa in cadrul departamentului? Apreciaza opiniile subordonatilor? Echipa isi cunoaste scopurile? Conduce prin exemplu? Poate coordona o echipa, minimalizand neintelegerile? Este acceptat si respectat de catre echipa sa? Este apropiat de echipa? Inspira respect? Ofera la timp informatii clare, atat oficiale cat si neoficiale? Cat de des? Reuseste, prin informare, sa-si motiveze echipa? Este o persoana accesibila subordonatilor? Este corect?

B.2. DEZVOLTAREA CELORLALTI

=Eforturi eficace de imbunatatire a abilitatilor subordonatilor, prin intermediul sfaturilor clare si de specialitate, sustinere eficienta si oferirea de oportunitati si experiente, cu scopul de a-i dezvolta.

Calificativ ce se poate atribui

PS Implementeaza demersuri de dezvoltare pe termen lung, prin atribuirea de sarcini adecvate, realizarea de echipe mixte de proiect sau prin miscari paralele de personal. Ofera

Abrudan Denisa

instruire profesionala subordonatilor si le imbogateste experienta, cu scopul de a-i dezvolta, pe termen lung, atat profesional cat si personal.

S Ofera subordonatilor sustinere practica si transfer de cunostinte, cu scopul de a obtine o performanta ridicata in cadrul functiilor pe care le detin. Identifica nevoile de training si propune managerului planuri specifice de instruire profesionala.

SS Isi implica subordonatii in programele de instruire oferite de catre companie, dar evita sa-i trimita pe cei mai eficienti dintre acestia pentru a nu intrerupe buna functionare a activitatii. Incearca marirea responsabilitatilor aferente functiilor, pentru a fi acoperit in caz de absenta. Are dificultati in a structura suportul si recomandarile de dezvoltare.

Intrebari de Control

Oferă subalternilor posibilităţi de creştere, dezvoltare sau face apel la metode noi? Îşi susţine subordonaţii în vederea dezvoltării carierei acestora? Urmăreşte în mod regulat planurile de dezvoltare şi instruire? Deleagă sarcini şi alocă responsabilităţi subalternilor? Vorbeşte cu aceştia despre aspiraţiile pe care le au? Îşi propune subordonaţii pentru promovare la departamente similare? Oferă posibilitatea de acumulare a abilităţilor multiple?

B.3. CONDUCEREA CELORLALTI

=Capacitatea de a folosi puterea oferita de functie in mod eficient, de atingere a obiectivelor, de a se conforma regulilor si procedurilor companiei, de a stabili limite comportamentale, de a discuta problemele legate de performanta si de a le transmite celorlalti ce au de facut.

Calificativ ce se poate atribui

PS Deleagă sarcinile şi descrie în mod clar rezultatele asteptate, informează subordonaţii în ceea ce priveşte rezultatele şi consecinţele. Este capabil să le vorbească, fără ezitare, despre probleme apărute în performanţă, comportament sau eficienţă, despre încălcarea regulilor şi a procedurilor, într-o manieră decisă şi eficientă, fără rezultate negative.

S Deleagă în mod eficient activitatea zilnică. Le vorbeşte subalternilor despre problemele apărute în ceea ce priveşte performanţa.

SS Are dificultăţi în a discuta cu subalternii despre probleme legate de performanţă şi să pună în aplicare reguli. In loc să folosească delegarea, preferă să facă treburile singur. Modul de alocare al activităţilor zilnice nu este clar.

Intrebari de Control

Explică cu acurateţe subalternilor ceea ce aşteaptă de la ei? Ştie să motiveze fiecare subordonat în parte? Ştie care sunt părerile subalternilor despre el? Foloseşte în mod eficient atât critica cât şi lauda? Îi informează pe subordonaţi care le sunt punctele forte şi cele slabe? Distribuie activităţile astfel încât să permită grade de autonomie? Poate face o sugestie sau o observaţie fără a influenţa negativ climatul sau motivarea? Stabileşte priorităţi clare?

Condiţii ce trebuie îndeplinite de criteriile de evaluare pentru a obţine rezultate edificatoare

Pentru obţinerea unor rezultate obiective, criteriile de evaluare trebuie:

- **să fie clare** (pentru a putea fi înţelese de evaluatori şi evaluaţi);
- **să poată fi cuantificabile** (pentru ca rezultatele să nu poată fi contestate);
- **numărul lor să fie redus;**
- **să fie aplicabile tuturor subiecţilor.**

Abrihan Denisa

Standarde de performanţă

Standardele de performanţă stabilesc ***ce trebuie*** să facă o persoană şi ***cât de bine***[25]**.**

Reprezentând nivelul dorit al performanţelor, ele sunt stabilite înainte de începerea activităţii, astfel încât toţi cei evaluaţi să cunoască ce se aşteaptă de la ei.

Standardele de performanţă se exprimă prin calificative. În general sunt folosite cinci calificative. Semnificaţia fiecărui calificativ folosit în evaluare este următoarea:

FOARTE BUN (FB) = persoana ***îndeplineşte foarte bine*** sarcinile repartizate şi ***are cunoştinţe de excepţie***.

BUN (B) = performanţa se situează ***în limitele superioare*** ale standardelor, comparativ cu ceilalţi salariaţi.

SATISFĂCĂTOR (M) = performanţa este *la nivelul minim* **al standardelor sau puţin deasupra lor. Acesta este nivelul** *minim acceptabil al performanţelor* **ce trebuie atinse.**

SLAB (S) = performanţa este *sub limita minimă a standardului***, existând posibilitatea îmbunătăţirii performanţelor într-un viitor apropiat.**

FOARTE SLAB (FS) = performanţa este ***cu mult sub standard***. În acest caz, se pune în mod serios problema, dacă persoana respectivă se mai poate corija şi dacă mai poate fi menţinută pe post.

4.5. Metode de evaluare a performanţelor resurselor umane

Dintre cele mai întâlnite metode de evaluare a performanţelor resurselor umane se pot menţiona:

- **METODELE DESCRIPTIVE (eseul, incidentul critic)**
- **GRILA DE EVALUARE**
- **METODA COMPARATIVĂ**
- **FEEDBACK-UL DE 360 DE GRADE**
- **TESTE DE PERSONALITATE**
- **INTERVIUL DE EVALUARE**
- **METODE DESCRIPTIVE (eseul, incidentul critic)**

Eseul este acea formă de evaluare liberă prin care managerul descrie performanţele fiecărui angajat.

Principalul dezavantaj al acestei metode de evaluare constă în faptul că o evaluare de calitate a performanţelor depinde de abilitatea managerului de a sesiza elementele esenţiale.

[25] R. Mathis, J. H. Jackson- Human Resource Management, West Publishing Corporation, New York, 1991

Abrudan Denisa

Incidentul critic

O altă metodă descriptivă folosită în evaluarea performanţelor salariaţilor, **incidentul critic**, constă în monitorizarea incidentelor comportamentale pozitive şi negative ale angajaţilor[26].

Metoda permite o evaluare relevantă a performanţelor numai dacă incidentele critice[27] sunt astfel definite încât să nu fie posibile aprecieri arbitrare. Mai mult, această metodă presupune un consum mare de timp şi, de obicei, are efecte negative pe plan psihologic, generând teamă şi suspiciuni.

➢ **GRILA DE EVALUARE**

Grilă de evaluare se bazează pe elaborarea unei liste de criterii.

Modalitatea de evaluare a performanţelor este următoarea:

Fiecărui criteriu i se ataşează o scală de apreciere. Angajaţii sunt apreciaţi pe baza unui punctaj sau notă care reflectă nivelul de performanţă pentru fiecare criteriu în parte.

De exemplu, pentru criteriile din grila de evaluare prezentată, calificativele se pot converti în notele următoare: 10 (remarcabil); 9-8 (bun); 7-6 (mediu); 5 (satisfăcător); 4-3 (nesatisfăcător).

În acest mod scala de calificative este convertită într-o scală numerică, permiţând însumarea performanţelor parţiale într-o performanţă globală.

Întrucât criteriile pot avea importanţe diferite în raport cu obiectivele firmei, este posibil ca la determinarea performanţei globale P să se utilizeze ponderi K_j pentru notele obţinute de angajaţi la fiecare criteriu „j" şi astfel va rezulta performanţa ponderată:

$$P = \sum_{j=1}^{r} N_j x K_j$$

Unde: P = performanţa globală

K_j = coeficientul de importanţă

N_j = nota acordată angajatului

➢ **METODA COMPARATIVĂ**
(compararea pe perechi / compararea multiplă)

Prin această metodă, evaluatorul compară fiecare salariat cu toţi ceilalţi, rezultatele comparării trecându-se într-o matrice D_{ij}.

Elementele „d_{ij}" ale matricei se obţin respectând următoarele reguli:

♦ ***dacă A_i este mai performant decât A_j ⇒ d_{ij}=1,***

unde: A_i = angajatul „i", A_j = angajatul „j";

[26] N. Ţăran- Managementul resurselor umane, Ed. Augusta, Timişoara, 1998

[27] comportamente extreme

Abrudean Denisa

- ***dacă A_i este mai puţin performant decât $A_j \Rightarrow d_{ij}=0$***
- ***dacă A_i şi A_j sunt la fel de performanţi, cei doi vor fi reprezentaţi printr-o simplă linie şi coloană.***

➢ FEEDBACK-UL DE 360 DE GRADE

Feedback-ul de 360 de grade este un concept dezvoltat iniţial în structurile militare prin anii ’50, însă în prezent este importat în managementul resurselor umane.

Feedback-ul de 360 de grade reprezintă un instrument de evaluare a performanţelor ce permite colectarea observaţiilor mai multor categorii de respondenţi cu privire la anumite comportamente observabile, asociate unor competenţe şi pe baza cărora se determină ariile de dezvoltare individuală.

Folosit ca o componentă a sistemului de management al performanţei, feedback-ul de 360 de grade ajută la înţelegerea modului în care este atinsă performanţa şi mai puţin asupra gradului de atingere a acesteia, premisa pe care este construit feedback-ul de 360 de grade fiind: cu cât evaluarea unui angajat se face mai amănunţit şi din mai multe perspective, cu atât cresc şansele ca acesta să înţeleagă unde şi cum trebuie să acţioneze în vederea corectării anumitor comportamente sau dezvoltării anumitor competenţe. Unii dintre specialiştii în resurse umane consideră că feedback-ul de 360 de grade este una dintre cele mai bune metode de înţelegere a nevoilor de dezvoltare personală şi profesională.

Doru Dima, manager al Profiles International România apreciază că acest”*instrument de evaluare are ca rol principal dezvoltarea viitoare a angajatului evaluat. Dacă evaluarea este primul pas, scopul acestei metode constă de fapt, în elaborarea unui program de training de dezvoltare viitoare a angajatului.’’*

"Deşi eficientă, această metodă de evaluare nu trebuie să fie singurul mod de apreciere a performanţelor angajaţilor. Foarte mulţi manageri însă îl folosesc exclusiv atât în evaluare cât şi acordarea recompenselor’’.

În opinia lui Doru Dima, ***feedback-ul de 360 de grade încurajează angajatul să-şi exprime opinia sinceră în privinţa activităţii şefului ori a colegilor,*** opinie care trebuie să ţină cont însă de realizarea obiectivelor şi a sarcinilor în organizaţie.

Măsurând mai mulţi factori în diferite domenii de performanţă esenţiale pentru desfăşurarea eficientă a activităţii (ex.: Comunicare, Gestionarea sarcinilor, Leadership, Productivitate, Adaptabilitate, Dezvoltarea celorlalţi, Relaţii, Dezvoltare personală), acest model de evaluare a performanţelor prezintă ca avantaje:

1. Feedback detaliat şi bine conturat - asigură un feedback detaliat de la toate categoriile de colegi, acest lucru fiind un mare salt calitativ faţă de feedback-ul individual,

2. Omogenizarea grupului - ajută membrii unei echipe să înveţe să lucreze mai eficient împreună,

3. Dezvoltarea performanţelor organizaţionale şi personale - este una dintre cele mai bune metode de înţelegere a nevoilor angajaţilor şi a nevoilor de dezvoltare,

4. Responsabilizare pentru dezvoltarea carierei - companiile nu mai sunt responsabile pentru dezvoltarea carierei angajaţilor. Feedback-ul multilateral poate să

Abrudean Denisa

aducă informaţii excelente angajatului pentru a ştii ce trebuie să facă pentru a-şi ajuta cariera.

In plus mulţi angajaţi cred că feedback-ul de 360 de grade este mai exact, reflectând mai bine performanţele lor şi având o validitate superioară faţă de simplul feedback al supervizorului.

5. Reduce riscul de discriminare- când feedbackul provine de la un număr de angajaţi cu diferite funcţii, discriminarea provocată de rasă, vârstă, sex etc. este redusă.

Se poate afirma, aşadar, că feedback-ul de 360 de grade reprezintă un instrument de perfecţionare profesională care evaluează competenţele managerului analizate dintr-o mulţime de perspective, reprezentând un proces continuu ce poate fi utilizat la intervale-cheie pentru a monitoriza performanţa în organizaţii.

- **TESTELE DE PERSONALITATE**

Specifice etapei de selecţie a resurselor umane, testele de personalitate, pot fi folosite în corelare cu celelalte metode de evaluare a performanţelor în anumite situaţii cum ar fi:

- evaluarea posibilităţilor de promovare a angajaţilor;
- identificarea necesităţilor de perfecţionare.

Printre cele mai cunoscute teste de selecţie folosite în SUA, de exemplu, sunt: testele **Alpha** şi **Beta** ale armatei[28]. Ele poartă această denumire întrucât la început au fost folosite ca teste de selecţie exclusiv în armata SUA. Ulterior aceste teste au ajuns să fie utilizate şi în alte domenii.

Testul Alpha al armatei constă dintr-o mulţime de tipuri de probleme, printre care: cerinţa ca subiecţii să dezlege o propoziţie cu cuvintele amestecate şi apoi să spună dacă este adevărată sau falsă, determinarea numărului următor dintr-o secvenţă, identificarea cuvintelor cu acelaşi sens sau cu sensuri opuse şi aşa mai departe.

Testul Beta al armatei implică activităţi cum ar fi: găsirea ieşirii dintr-un labirint, completarea de imagini, numărarea cuburilor dintr-o grămadă şi combinarea unor forme pentru a obţine altele etc.

- **INTERVIUL DE EVALUARE**

Un mijloc prin care pot fi contracarate suspiciunile angajaţilor cu privire la modul în care le sunt evaluate performanţele este interviul de evaluare.

Ce este interviul de evaluare?

O întâlnire oficială, faţă în faţă, între titularul postului şi managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare şi pe parcursul căreia se iau anumite decizii importante: promovare, retrogradare, concediere etc.

N. Mayer[29] afirmă că există trei mari categorii de abordare metodologică a interviului de evaluare:

1. „TELL" – Metoda"spune şi convinge''.

---

[28] N. Hayes, S. Orrell – Introducere în psihologie, Ed. All. Bucureşti 1997

[29] G.A. Cole- Managementul personalului, Ed. Codecs, Bucureşti, 1997

Abrudean Denisa

Potrivit acestei abordări, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face şi încearcă să-l convingă să accepte ceea ce s-a hotărât pentru el, din punct de vedere al îmbunătăţirii performanţei. Această abordare prezintă puţine şanse ca angajatul să accepte versiunea managerului în legătură cu ceea ce trebuie întreprins pe viitor.

2. „TELL and LISTEN" – Metoda"spune şi ascultă''.

În acest caz, managerul îi spune subalternului său cum se descurcă în ceea ce face, după care tace şi ascultă atent punctul de vedere al acestuia atât în legătură cu evaluarea propriu – zisă cât şi cu măsurile de îmbunătăţire.

Abordarea „SPUNE ŞI ASCULTĂ" are realul avantaj de a-i prezenta angajatului modul în care evoluează, mergând apoi şi mai departe prin a-l implica în găsirea de soluţii viabile pentru ambele părţi: individ şi organizaţie.

3. „PROBLEM SOLVING" – Metoda "implică''.

Conform acestei metode, rezolvarea problemei revine deopotrivă managerului şi subalternului care trebuie să găsească împreună soluţii la problemele cu care se confruntă.

În această situaţie, managerul coboară de pe piedestalul său şi tratează problemele de pe poziţia de egalitate cu subalternii săi.

Abordarea „IMPLICĂ" este considerată o bază ideală de evaluare, în cadrul căreia managerul abordează problemele de pe picior de egalitate cu subalternul în vederea identificării celor mai bune soluţii. Această abordare se apropie în mare măsură de rolul de mentor[30].

Câteva reguli simple pentru buna desfăşurare a interviului de evaluare

Pentru ca interviul de evaluare să se desfăşoare în bune condiţiuni trebuie respectate câteva reguli simple dar extrem de eficiente:

- Scopul evaluării – găsirea de soluţii care să ducă la îmbunătăţirea performanţelor şi nu la pedepsirea angajatului pentru insuccesul înregistrat.
- Ambianţa din timpul interviului – să fie relaxantă.
- Discuţiile trebuie orientate spre probleme şi nu spre eşecuri.
- Performanţele sunt evaluate, nu persoanele!
- Intervievaţii trebuie trataţi cu respect.
- Discuţiile trebuie orientate spre fapte şi nu spre declaraţii de intenţii sau ipoteze.
- În finalul interviului se fac precizări privind acţiunile ce trebuie întreprinse pentru creşterea performanţelor, responsabilităţile ce-i revin intervievatului, sarcinile etc.

4.6. Surse de erori în evaluarea performanţelor resurselor umane

În procesul de evaluare pot interveni o serie de erori care pot să afecteze negativ rezultatele evaluării. Dintre cele mai uzuale surse generatoare de erori în procesul de evaluare se pot menţiona:

[30] mentor= o persoană mai în vârstă şi cu o poziţie mai înaltă în organizaţie care acordă unui tânăr o atenţie specială, dându-i sfaturi şi creându-i oportunităţi.

Abrudan Denisa

- utilizarea de criterii şi standarde de evaluare irelevante;
- utilizarea de standarde variabile de la un angajat la altul;
- evaluarea de moment;
- utilizarea de criterii şi standarde de evaluare care vizează persoane şi nu performanţe;
- supraevaluarea sau subevaluarea performanţelor;
- efectul de halou (apare când managerul îşi apreciază un angajat ca fiind bun sau necorespunzător pe baza unui singur criteriu de evaluare, ignorând celelalte criterii);
- efectul de contrast (eroare de evaluare determinată de compararea performanţelor *între ele* şi *nu cu standardele* de performanţă);
- eroare de mediocrizarea (aprecierea la un nivel mediu a tuturor performanţelor).

Pentru a contracara apariţia acestor erori în procesul de evaluare şi, pentru ca evaluarea să fie corect făcută, trebuie îndeplinite următoarele cerinţe minime:

- atenta pregătire şi mediatizare a procedurilor de evaluare, cu scopul prevenirii reacţiilor de adversitate sau de constatare a calificativelor acordate;
- utilizarea de criterii şi standarde de evaluare valide, fidele şi sensibile;
- apelarea la evaluatori corecţi, credibili, competenţi;
- informarea periodică a celor evaluaţi cu privire la rezultatele lor;
- consilierea şi sprijinirea celor care obţin calificative necorespunzătoare, pentru a le acorda şansa îmbunătăţirii performanţelor;
- revizuirea evaluărilor incorecte de către şefii ierarhici ai evaluatorilor.

4.7. Concluzii

O evaluare a performanţelor resurselor umane corectă şi, mai ales, completă trebuie să cuprindă pe lângă aprecierea generală asupra performanţelor obţinute de angajaţi pe postul actual, informaţii despre punctele forte şi slabe ale acestora dar şi obiectivele pentru viitor respectiv posibilităţile lor de dezvoltare (vezi sinteza aprecierii performanţelor).

Corectitudinea[31] evaluării performanţelor depinde în mare măsură de calitatea metodelor şi procedeelor utilizate în acest scop, ceea ce este reflectat prin:

- validitatea rezultatelor (capacitatea lor de a reflecta adevărul);
- fidelitatea determinărilor (capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată);
- echivalenţa rezultatelor (evaluatori independenţi ajung la acelaşi rezultat);
- sensibilitatea tehnicilor folosite (capacitatea metodelor de a măsura diferenţa reală dintre subiecţi).

Indiferent de metoda folosită, înţelegerea scopului evaluării are un rol esenţial[32]. Rezultatul evaluării va fi pozitiv atunci când managerii îi înţeleg menirea şi o aplică în mod corect.

[31] Novac E.- Managementul resurselor umane, Editura Mirton, Timişoara, 2003, pg. 59
[32] Oargă V. – Incursiune în managementul resurselor umane, Editura Augusta, Timişoara, 2006

Abrudan Denisa

Formular 5

SINTEZA APRECIERII PERFORMANŢELOR

Numele şi prenumele persoanei evaluate _____
Postul _____ Compartimentul _____
Numele şi prenumele şefului ierarhic _____

Puncte tari şi aspecte pozitive	Puncte slabe şi aspecte negative
....	....

APRECIEREA GENERALĂ A PERFORMANŢELOR

F B	B	M		F S

DEFINIREA OBIECTIVELOR PENTRU ACTIVITATEA VIITOARE

1. .....
2. .....
3. .....

Posibilităţi de dezvoltare şi recomandări privind acţiunile de formare

Numele şi prenumele celui care evaluează _____

Data evaluării __ / __ / __

Abrudan Denisa

Abrudan Denisa

CAPITOLUL 5.

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ. CARIERA PROFESIONALĂ

5.1. Conceptul de carieră profesională
5.2. Modele de planificare a carierei
5.3. Teoria tipurilor de carieră a lui John Holland
5.4. Tipuri de drumuri în carieră după M. Driver – cercetător american

Abrudan Denisa

Conceptul de carieră profesională

Cariera vizează o succesiune de poziţii şi posturi ocupate de o persoană în timpul vieţii.

Termenul de carieră poate semnifica şi o succesiune de experienţe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieţii[33].

O carieră poate fi lungă sau scurtă, iar un individ poate avea **mai multe cariere**, **una după alta** sau **în acelaşi timp**.

Cariera individuală include atât viaţa profesională şi familială cât şi legăturile dintre ele.

În dorinţa de a controla atât viaţa profesională cât şi pe cea familială, orice persoană îşi dezvoltă un concept propriu prin care îşi autoevaluează calităţile şi valorile.

Acest proces este dinamic şi are loc pe parcursul întregii vieţi.

MANAGEMENTUL CARIEREI

Managementul carierei înseamnă un efort planificat, organizat şi formalizat de echilibrare a intereselor profesionale individuale cu nevoile de resurse umane ale organizaţiei.

Există premise pentru două tipuri distincte de abordări ale managementului carierei şi anume: *din perspectiva organizaţiei* - în contextual procesului de dezvoltare a resurselor de promovare, caz în care vorbim despre *cariera obiectivă* şi *din perspectivă individuală* - ca şi dinamică a percepţiei calităţilor şi situaţiei personale în raport cu propriul sistem de valori şi de aspiraţii, aspecte ce ţin de *cariera subiectivă*.

Managementul carierei implică interdependenţe funcţionale între planificarea individuală a carierei şi cea organizaţională, inclusiv sub aspectul dezvoltării viitoare a conexiunilor în cauză

Mulţi specialişti[34] pun accentul pe această armonizare a componentelor individuale cu cele organizaţionale ce intervin în planificarea carierei. Dualitatea individ-organizaţie se manifestă şi în ceea ce priveşte *evaluarea carierei*. Dacă reperele individuale ţin de aspecte cum ar fi: performanţa, atitudinea, adaptabilitatea, sau identitatea (corespondenţa cu interesele, aspiraţiile şi propriul sistem de valori), organizaţia instrumentează criterii din gama: productivităţii, eficienţei, satisfacţiei, mobilităţii şi dezvoltării instituţionale.

Apreciem însă că nu ar fi elocvent să reducem problematica evaluării carierei fără a lua în calcul şi *costurile* aferente, respectiv eforturile pe care, atât individul cât şi organizaţia le depun pentru realizarea obiectivelor definite în planificarea carierei şi anume: costurile anterioare intrării în organizaţie, costurile integrării, costurile de exerciţiu al funcţiei, costurile promovării şi costurile ulterioare carierei profesionale.

---

[33] R. Mathis ş.a. – Managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 1997

[34] Constantinescu D. – Managementul resurselor umane, curs universitar, Universitatea Ecologică, Bucureşti, 2003, pg.31-32

Abrudean Denisa

Modele de planificare a carierei

Literatura de specialitate[35] prezintă câteva modele de planificare a carierei după cum urmează:

➢ **MODELUL "*ŞANSĂ ŞI NOROC*"**

Potrivit acestui model angajatul se bazează doar pe şansa şi norocul „orb" pentru a ajunge în funcţia potrivită.

➢ **MODELUL "*ORGANIZAŢIA ŞTIE CEL MAI BINE*"**

Modelul "*organizaţia ştie cel mai bine*" îl va deplasa pe individ de pe o poziţie pe alta în funcţie de nevoile organizaţiei.

Metoda este agreată de acei tineri dependenţi de adulţi din toate punctele de vedere. Pentru un adult, acest model poate genera însă efecte negative, cu repercursiuni pe plan psihologic din cauza percepţiei faptului că organizaţia abuzează de angajat.

Dacă angajatul aşteaptă ca organizaţia să-l găsească şi să-l numească într-un anumit post, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia şi să se deplaseze în acea direcţie.

MODELUL"*AUTO – ORIENTAT*"

Există situaţii când angajaţii îşi stabilesc singuri cursul de dezvoltare a carierei, utilizând asistenţa oferită de organizaţie.

În SUA, de exemplu, se pune un accent deosebit pe programele de consiliere individuală şi organizaţională.

Practica a demonstrat că angajaţii care îşi asumă dezvoltarea carierei pe baza ideilor proprii, de obicei, prestează o muncă de calitate prin răspunsurile pe care le găsesc la întrebările pe care le pun în permanenţă:

- *Care sunt scopurile? Care este motivaţia în a avea o carieră?*
- *Unde doresc să merg, care sunt mijloacele pentru a ajunge acolo şi cât de mult doresc ?*
- *Sunt în postul actual datorită unui plan sau am ajuns aici în mod accidental ?*
- *Dacă sunt accidental, pot conta pe accidente similare, care să se repete în cazul în care părăsesc funcţia sau organizaţia actuală?*
- *Ce trebuie să fac pentru a mă pregăti pentru următoarea treaptă ierarhică ?*
- *Nu cumva planificarea carierei are un preţ prea mare ? Merită?*
- *Cât din stresul prezent în funcţia actuală este cauzat de necunoaşterea următorilor paşi din dezvoltarea carierei ?*
- *Unde aş dori să ajung prin planul de carieră ?*

Aşadar, angajaţii auto-orientaţi au capacitatea de a-şi evalua şansele de dezvoltare a carierei, ei fiind principalii responsabili pentru implementarea şi chiar controlul dezvoltării propriei cariere.

Fiecare suntem responsabili de cariera pe care ne-o alegem.
Mediul ne impune să fim practici.

---

[35] R. Mathis, P. Nica, C. Rusu- Managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 1997

Abrudan Denisa

Capacitatea de a lua cea mai oportună decizie este o abilitate care se poate învăţa.

Cariera, ca şi viaţa, este dinamică, evoluează şi se schimbă mereu.

5.3.Teoria tipurilor de carieră a lui John Holland

Deşi nu sunt doi oameni care să traverseze o carieră în acelaşi fel, există (unanim acceptat) câteva tipuri de orientare în carieră potrivit **teoriei tipurilor de carieră a lui John Holland**[36].

TIPUL CONVENŢIONAL - acest tip de persoană preferă activităţile ordonate, supuse regulilor.

Aceşti oameni sunt, în general, conformişti, ordonaţi, conservatori, controlaţi, eficienţi şi practici având predilecţie pentru posturi în contabilitate şi finanţe. Se adaptează cu dificultate la situaţiile cu grad ridicat de ambiguitate şi care nu au descrise cerinţele clare.

Întrebările tipice: - Este mediul suficient de structurat? - Oferă mediul stabilitate şi control?

TIPUL REALIST - acest tip de persoană este pragmatic, eficient, cu un ascuţit simţ practic. Are ca valori :simţul practic, ingeniozitate, dexteritate, posedă aptitudini tehnice şi este satisfăcut de acele medii profesionale care presupun un nivel optim de dezvoltare a acestor aptitudini.

Întrebări tipice: - Există ţeluri tangibile pentru care să lucrez ? – Voi vedea rezultatele concrete la finalizarea proiectului ce tocmai se derulează ? – Există limite clare ale responsabilităţilor ?

TIPUL ARTISTIC – acest tip de persoană manifestă atracţie spre activităţile mai puţin structurate, cele care presupun o rezolvare creativă şi oferă posibilitatea de autoexpresie. Aceşti oameni sunt intuitivi, imaginativi, nonconformişti, expresivi, originali dar şi dezordonaţi, emotivi, deloc practici. Posturile potrivite: în publicitate, compartimentul de grafică.

Întrebări tipice: - Voi avea posibilitatea să-mi exersez imaginaţia, creativitatea? – Voi putea realiza proiecte în mod independent? – Este mediul suficient de flexibil?

TIPUL SOCIAL – cooperant, responsabil, cu tact, idealist, convingător, este un tip centrat pe probleme care implică relaţionare interpersonală. Posturi potrivite: marketing, managementul resurselor umane. *Întrebări tipice: - Se pune accent pe interacţiune? – Voi avea ocazia să împărtăşesc sentimentele, intuiţiile, responsabilităţile mele? – Promovează organizaţia scopuri etice?*

TIPUL ÎNTREPRINZĂTOR –preferă să lucreze în echipă dar cu scopul de a conduce, de a dirija, de a ocupa locul de lider. Este un tip curajos, dominant, energic, care atrage atenţia, sociabil, optimist, încrezător în sine.

Întrebări tipice: -Este un mediu dinamic şi competitiv? – Voi putea experimenta noi idei de afaceri?

---

[36] J. Gary- Comportament organizaţional, Editura Economică, Bucureşti, 1998

Abrudean Denisa

TIPUL INVESTIGATIV – Oamenii din această categorie preferă observarea şi analizarea fenomenelor şi au aversiune faţă de acţiunile monotone, repetitive. Sunt analitici, curioşi, raţionali, cognitivi, critici, introvertiţi.

Posturi potrivite: în cercetare-dezvoltare, consultanţă.

Întrebări tipice: - Cât de flexibil este mediul? - Voi fi provocat din punct de vedere intelectual? – Îmi voi putea exersa abilităţile de cercetare şi analiză?

5.4. Tipuri de drumuri în carieră după M. Driver – cercetător american

Drumul unui individ poate fi schimbat deseori pe parcursul vieţii sale active: după o perioadă cu un anumit tip de carieră, se poate alege un alt parcurs, cu un alt tip de carieră.

Modelul orientării în carieră propus de americanul M. Driver porneşte de la ipoteza că indivizii dezvoltă structuri relativ stabile în ceea ce priveşte cariera lor.

În opinia cercetătorului se regăsesc următoarele drumuri în carieră: **TRANZITORIU, HOMEOSTATIC, SPIRALAT** şi **LINIAR.**

Alţi specialişti[37] canadieni au lărgit orientările de carieră prin adăugarea tipului **ETOPIST**.

Principalele caracteristici ale orientărilor în carieră identificate de autor sunt:

- **DRUMUL TRANZITORIU**

Este specific persoanelor care fac schimbări permanente în carieră, în fiecare an sau o dată la doi ani. Aceste schimbări implică mişcări laterale în interiorul organizaţiei sau de la o organizaţie la alta. Pentru cei din afară ele apar ca semne de instabilitate, însă pentru cel în cauză reprezintă o reflectare a intereselor lui în schimbare. Nevoia de afiliere este mică, sunt puternice nevoia de a fi în centrul atenţiei şi cea de schimbare. Motivaţia este dată de varietatea sarcinilor, salariul ridicat, obiectivele de muncă precise.

- **DRUMUL HOMEOSTATIC**

Presupune angajamentul în carieră într-un câmp de activitate pe viaţă, în aceeaşi organizaţie. Schimbările majore sunt rare, interesul pentru mobilitatea verticală este redus, sunt preferate muncile de detaliu care cer un grad înalt de profesionalism. Se focalizează pe valorile morale. Motivaţia în muncă este dată de relaţiile interpersonale, climatul organizaţional sănătos, nevoia de perfecţionare şi de stabilitate a postului.

- **DRUMUL LINIAR**

Seamănă cu modelul tradiţional de carieră. Personalitatea este dominată de nevoia de împlinire organizaţională. Puterea de muncă este mare ca şi importanţa acordată puterii şi controlului. Domină o viziune globală. Sursele motivaţiei sunt: dominaţia, puterea, relaţiile interpersonale, posibilitatea de a perfecţiona abilităţile de supervizare.

- **DRUMUL SPIRALAT**

Este un proces ciclic în interiorul căruia schimbările majore intervin la fiecare perioadă cuprinsă între 7 şi 10 ani. Ciclul cuprinde: stabilirea într-un domeniu de activitate, atingerea unei perioade de plictiseală, explorarea altor posibilităţi,

[37] Dolan S.L. , Lamoureux G., Gosselin E.- Psychologie du travail et des organisations, Gaetan Morin Editeur, Montreal, 1996, pg. 364

Abrudan Denisa

schimbarea domeniului. Personalitatea corespunzătoare este introvertită, intelectuală şi axată mai mult pe latura teoretică. Sunt importante: autonomia, independenţa în acţiune, calitatea şi creativitatea. Prudenţa şi spiritul practic pot fi înlocuite cu impulsivitatea deciziilor. Motivaţiile în muncă sunt: dezvoltarea personală şi autonomia.

- **DRUMUL ETOPIST**

Este o combinaţie[38] între drumurile homeostatic şi liniar. Individul se caracterizează printr-o slabă frecvenţă de deplasare şi mobilitate în interiorul aceleiaşi organizaţii, Schimbările intervin la intervale de 5 – 7 ani

Sursele motivaţiei sunt: securitatea, competenţa şi realizarea. Individul care se orientează spre o astfel de carieră posedă următoarele caracteristici: o mare autonomie emotivă, nevoie de dominare, automotivaţie, interes moderat pentru putere.

[38] Roşca C., Vărzaru M., -Roşca I.-Resurse Umane. Management şi gestiune, Editura Economică, 2005, pg. 239-240

Abrudan Denisa

Glosar selectiv

ATITUDINI = tendinţă de răspuns la un obiect/ persoană/ situaţie; e în funcţie de ceea ce gândim şi simţim.

ANTREPRENOR= persoana care adoptă un comportament activ şi novator, care acceptă deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi.

CAMPIONI AI IDEILOR = sunt acei indivizi din cadrul unei organizaţii care recunosc valoarea inovativă a unei idei şi au abilitatea de a o implementa.

CAPABILITATE = abilitatea unei organizaţii, sistem sau proces de a realiza un produs/ de a presta un serviciu.

COMPETENŢĂ = o caracteristică fundamentală a unei persoane, care poate include o trăsătură, o abilitate, o intenţie, un set de cunoştinţe, un aspect al imaginii de sine sau al rolului social. Competenţele sunt dimensiuni distincte ale comportamentelor care sunt relevante pentru performanţele în post, set de comportamente observabile, cunoştinte, abilităţi, interese şi aspecte de personalitate. Competenţele desemnează ceea ce un individ ştie şi este capabil să facă, în raport cu obiectivele proprii şi în condiţii de mediu determinate, pe baza abilităţilor sale individuale articulate sistemic şi mobilizate strategic.

COMPETENŢE PERSONALE = autocunoaşterea, creativitate, argumentaţie critică, analiză, capital psihologic, inteligenţă.

COMPETENŢĂ PROFESIONALĂ= capacitatea de a realiza activităţile cerute la locul de muncă la nivelul calitativ specificat în standardul ocupaţional.

CULTURĂ MANAGERIALĂ= cuprinde valorile, credinţele, aspiraţiile, aşteptările şi comportamentul managerilor reflectate în tipurile şi stilurile de management practicate de manageri şi care vor marca pregnant cultura organizaţională şi performanţele firmei. Rolul culturii manageriale este de a proteja organizaţia şi angajaţii săi faţă de multitudinea de ameninţări la care este supusă o organizaţie din partea mediului intern şi extern. Cultura managerială este o componentă de bază în asigurarea şi creşterea competitivităţii organizaţiilor.

CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ = standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme şi obiceiuri care există într-o organizaţie. În componenta culturală se pot distinge unele elemente vizibile cum ar fi: comportamente şi limbaj comun, ritualuri şi simboluri dar şi componente mai puţin vizibile: percepţii şi reprezentări despre ce e "valoare" în organizaţie, mituri etc. Cultura organizaţională se formează datorită interacţiunilor repetate între membrii organizaţiei, a compatibilităţii credinţelor şi valorilor indivizilor care o alcătuiesc deşi există factori modelatori puternici care o particularizează cum ar fi: stilul de conducere şi implicit modul de luare a deciziilor, nivelul de formalism, structura de organizare, politicile, know-how-ul etc. Ea este acel sentiment de apartenenţă la o organizaţie, centrul de identitate pe care îl recunosc toţi.

CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ ORIENTATĂ SPRE PERFORMANŢĂ = face referire la elemente precum: atingerea excelenţei în afaceri, orientarea spre acţiune, preocuparea pentru a pune în practică valorile unei organizaţii.

Abrudean Denisa

CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ POZITIVĂ = se caracterizează prin omogenitatea valorilor şi perspective care generează o motivare pozitivă; concepţiile de bază sunt focalizate pe implicare, consultare, cooperare.

CUNOAŞTERE (KNOWLEDGE) = puterea de a înţelege şi de a surprinde esenţa faptelor, valorificarea certitudinilor şi a informaţiei, obţinută sub forma unor experienţe sau învăţăminte.

CUNOŞTINŢE = totalitatea noţiunilor, ideilor, informaţiilor pe care le deţine o persoană într-un anumit domeniu.

DELEGARE DE AUTORITATE = constă în transmiterea parţială şi succesivă a autorităţii pe diferite trepte ierarhice, ea conferă managerilor posibilitatea de a-şi aloca timpul de lucru pentru a soluţiona probleme specifice funcţiei lor; dezvoltă abilităţi şi noi competenţe la nivel de indivizi şi demonstrează încredere în cei delegaţi. Delegarea de autoritate este parţială deoarece nici un organism nu are dreptul să delege întreaga sa autoritate. De asemenea, delegarea de autoritate este succesivă**,** deoarece autoritatea se delegă de la nivelul ierarhic cel mai înalt la altele, care la rândul lor, delegă o parte din autoritate la managerii executivi.

DEZVOLTARE INDIVIDUALĂ = auto-cunoaştere, cultivarea de relaţii inter-personale, abilitatea de gestionare a emoţiilor, comunicare, asertivitate, încredere, afirmare de sine.

DEZVOLTARE ORGANIZAŢIONALĂ= efort bazat pe un plan pe termen lung, care afectează organizaţia în ansamblul ei, o expresie a efortului managementului de a rămâne flexibil.

ECHIPE AUTOCONDUSE = echipele alcătuite din 5-15 persoane creative, calificate, cu o pregătire interfuncţională, care interacţionează şi care dispun de responsabilitatea şi autoritatea de a îndeplini o serie de activităţi specifice. Ele îşi planifică, organizează şi controlează activitatea în condiţiile unor îndrumări şi intervenţii minime din partea managementului.

ECHIPE DE ÎNALTĂ PERFORMANŢĂ = sunt acele echipe care adoptă un set de comportamente pozitive ce includ: dinamism, flexibilitate, orientare spre acţiune, acceptare de noi provocări, focalizându-şi atenţia spre capitalizare bazată pe competenţe, încredere reciprocă ridicată, ataşament necondiţionat faţă de echipă, inovare, învăţare şi dezvoltare continuă.

EDUCAŢIE INOVATIVĂ= ansamblu de acţiuni desfăşurate în mod deliberat într-un mediu în continuă schimbare în vederea formării şi dezvoltării de competenţe şi abilităţi antreprenoriale.

EFECT DE SINERGIE = interacţiune de factori, la care efectul este mai mare decât suma influenţelor acţiunii diferiţilor factori.

EFICACITATE = măsura în care activităţile planificate sunt realizate şi sunt obţinute rezultatele planificate.

EFICIENŢĂ = raportul dintre rezultatele obţinute şi resursele utilizate.

EXCELENŢĂ ÎN MANAGEMENT= a atinge cele mai înalte standarde în activităţile de planificare, organizare, leading şi control ale unei organizaţii.

GRUPURI PERFORMANTE = grupurile a căror creativitate şi inventivitate generează rezultate extraordinare; sunt cele care reuşesc să depăşească cu succes condiţiile de criză, ştiu să facă faţă competiţiei.

IMPLICARE A ANGAJAŢILOR ÎN ACTIVITATEA ORGANIZAŢIEI = proces ce declanşează comportamente de puternică mobilizare şi de permeabilitate la valorile unei organizaţii; apare atunci când angajaţii se identifică şi aderă la valorile organizaţiei orientându-

Abrudean Denisa

şi toate eforturile către aceasta. Reprezintă a treia etapă în procesul de participare, locul în care se manifestă o varietate largă de opinii şi idei, fiecare exprimându-şi obiectivele, propriile interese. În această etapă, fiecare trebuie luat în considerare, luarea deciziilor implicând deţinerea unui know-how tehnic. Exemple de structuri: delegaţii şi comisii permanente.

LEADERSHIP DIRECTIV = presupune ca managerul să stabilească liniile directoare de acţiune, subalternii doar executând ceea ce li se cere.

LEADERSHIP SUPORTIV SAU TOLERANT = managerul permite ca subalternii să-şi aducă o oarecare contribuţie la stabilirea căilor de urmat. Stilul suportiv reprezintă stilul prin care managerii arată preocupare pentru situaţia, bunăstarea şi nevoile subalternilor, tratează membrii grupului ca egali.

LEADERSHIP PARTICIPATIV = este caracterizat prin consultarea managerilor cu subalternii, încurajarea sugestiilor acestora şi luarea în consideraţie a ideilor lor atunci când se iau decizii.

LEADERSHIP ORIENTAT PE SUCCES (PE REALIZARE) = reprezintă stilul în care leaderul stabileşte obiectivele, scontează pe cele mai ridicate niveluri ale performanţei şi arată o mare încredere în faptul că subalternii săi pot şi doresc să atingă rezultatele aşteptate.

LIDER = persoană ce are are abilitatea de a gândi strategic şi multidimensional, are capacitatea de a crea o viziune globală, de a o traduce în acţiune şi de a o menţine.

MANAGEMENT PARTICIPATIV = orice proces unde puterea, cunoştinţele, informaţia şi recompensele sunt mutate la baza organizaţiei. Cuprinde activităţi variate în cadrul cărora angajaţii de la nivelurile ierarhice inferioare împart o parte importantă din activitatea decizională cu superiorii lor imediaţi. În sens larg, constă în implicarea organismelor participative în adoptarea celor mai importante decizii privind prezentul şi mai ales viitorul organizaţiei; presupune crearea de condiţii organizatorice şi motivaţionale care să faciliteze participarea directă sau prin reprezentare a salariaţilor la stabilirea şi realizarea obiectivelor, la derularea proceselor decizionale; semnifică amplificarea accesului salariaţilor la fondul de informaţii al organizaţiei şi intensificarea proceselor comunicaţionale. Este indicat în condiţiile în care acţionează echipele multifuncţionale.

MANAGEMENT PARTICIPATIV DE NATURĂ CONSULTATIVĂ = constă în consultarea angajaţilor din cadrul organizaţiei asupra modalităţilor de soluţionare a diferitelor probleme decizionale.

MANAGEMENT PARTICIPATIV DE NATURĂ DELIBERATIVĂ = formă de participare ce se caracterizează prin adoptarea în grup a deciziilor şi se aplică prin instituţionalizarea unor organe de management participativ, cum sunt: Adunarea Generală a Acţionarilor; Consiliul de Administraţie; Comitetul de Direcţie; Comisia de Cenzori etc.

MANAGEMENTUL PERFORMANŢEI = sistem de management construit pentru a traduce strategia afacerii în obiective şi practici curente ale echipelor şi angajaţilor ce compun o organizaţie; un mecanism de implementare a performanţei prin obiective de business (ex. obiective bine stabilite cu standarde detaliate şi măsurabile); o asumare conştientă a responsabilităţii prin care cei care performează sunt diferenţiaţi clar de cei care au performante slabe; un efort organizaţional concentrat care ţine cont de cerinţele clientului, îndreptat spre îndeplinirea obiectivelor strategice de business; o formă de creştere a capacităţii şi performanţei organizaţionale, prin oameni deosebiţi – care include în mod constant şi "desired turn-over" (un nivel dezirabil al intrărilor şi ieşirilor); un proces sau set de procese care foloseşte informaţiile obţinute - prin măsurarea performanţelor, pentru a ajuta organizaţiile să-şi realizeze obiectivele, prin alocarea resurselor, alinierea activităţilor la scopurile strategice şi obiectivele organizaţiei;

Abrudean Denisa

acest proces asigură implementarea deciziilor manageriale, obţinerea rezultatelor propuse şi încadrarea în timp şi buget.

MISIUNEA ORGANIZAŢIEI = motivul principal, scopul pentru care o organizaţie există şi pentru care a fost creată.

MOTIVAŢIE = ansamblul cauzelor care determină pe cineva să întreprindă o acţiune sau să tindă spre anumite scopuri; ansamblul forţelor interne şi / sau externe ce produc declanşarea, direcţia şi permanenţa comportamentului unui individ cu scopul de a atinge un anumit obiectiv. Motivaţia nu cuprinde un singur comportament (cum o face implicarea) şi nici doar o atitudine (cum se întâmplă în cazul satisfacţiei) ci declanşează o multitudine de comportamente şi atitudini facilitându-i adaptarea şi orientându-i conduita. Are un caracter dinamic.

A MOTIVA = a aduce argumente în favoarea unei acţiuni; a mobiliza.

MOTIVAREA PENTRU PERFORMANŢĂ = procesul prin care complexul motivaţional este declanşat şi stimulat; proces de antrenare a energiei creatoare a indivizilor pentru realizarea obiectivelor cu maxim de eficienţă şi eficacitate.

OPTIMUM MOTIVAŢIONAL = face referire la echilibrul dintre sarcinile de realizat şi presiunea exercitată de diferitele motive ale unui individ.

ORGANIZAŢIE = firmă, întreprindere, companie, corporaţie, autoritate sau instituţie, publică sau privată, care are propria structura funcţională şi administrativă.

ORGANIZAŢIE DE ÎNALTĂ PERFORMANŢĂ (OIPE) = organizaţia capabilă să ajungă la un nivel de performanţă mult mai ridicat decât cel care ar fi putut fi previzionat. Inovativă, apreciind creativitatea şi calitatea mai mult decât cantitatea atât la nivel de individ cât şi la nivel de organizaţie, această organizaţie ştie să îşi valorizeze angajaţii care îşi fixează şi îşi ating propriile obiective cu entuziasm, obiective ce se dovedesc provocatoare dar realiste. OIPE are în centrul său ideea formării şi dezvoltării unei culturi organizaţionale orientate spre înalta performanţă (considerată componentă de rang zero) iar elementele sale suport (leadership, organizaţie focalizată pe învăţare, cunoaştere şi inovare, echipe de lucru performante, implicare-participare a angajatului, împuternicire şi delegare, managementul calităţii totale –denumite componente de rang unu) se află într-un proces permanent de interacţiune.

ORGANIZAŢIE PERFORMANTĂ = organizaţia capabilă să îşi îmbunătăţească continuu performanţele.

ORGANIZAŢIE NON-PERFORMANTĂ= organizaţie la care parametrii tehnici şi economici esenţiali se găsesc la nivelul standard foarte slab (sub nivelul minim acceptabil), fără tendinţe semnificative de redresare.

PARTICIPARE ÎN ORGANIZAŢIE= orice proces prin care angajaţii fie ca indivizi separaţi, fie prin sindicat sau altă organizaţie, au un anumit rol în atingerea deciziilor manageriale în organizaţie.

PERFORMANŢĂ ÎN MANAGEMENT = atunci când o organizaţie investeşte în definirea proceselor după care îşi desfăşoară activităţile, în creşterea capabilităţilor managerilor(capacităţi de bază care permit acestora să-şi desfăşoare activităţile, de ex. conducerea echipei, motivare, ascultare activă, gestionare de resurse etc), în instrumentele cu care aceştia operează şi există un echilibru între toate aceste elemente(procese, instrumente, capabilităţi).

PROCES = ansamblu de activităţi corelate sau în interacţiune care transformă intrările în ieşiri.

RESPONSABILITATE MANAGERIALĂ = managerul demonstrează răspundere pentru acţiuni şi rezultate.

SATISFACŢIE= produsul experienţei concrete a relaţiei psihologice între individ şi o anumită situaţie; set de atitudini pe care le au indivizii vis-a-vis de activitatea desfăşurată.

Abuzman Denisa

SATISFACŢIE ÎN MUNCĂ = este determinată de existenţa unui echilibru între ceea ce angajatul furnizează organizaţiei (competenţă, experienţă) şi ceea ce îi oferă aceasta la rândul ei (varietatea postului, nivel de complexitate).

SELF-MANAGEMENT = se referă la asumarea directă de către fiecare angajat a responsabilităţii pentru munca, dezvoltarea şi cariera sa, în timp ce organizaţia şi managementul îi asigură suportul necesar. Pentru a încuraja autoconducerea, pentru angajaţi este necesar să li se asigure resursele şi autoritatea corespunzătoare precum şi un mediu de lucru corespunzător.

STANDARD OCUPAŢIONAL = documentul care precizează unităţile de competenţă şi nivelul calitativ asociat rezultatelor activităţilor cuprinse într-o ocupaţie.

STIL DE MANAGEMENT = modalităţi prin care managerul îşi exercită atribuţiile ce îi revin în planificarea, organizarea, antrenarea şi controlul activităţii. El reflectă modul în care un manager gândeşte şi acţionează.

Abrudan Denisa

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Abrudan D.- *Managementul resurselor umane*, Note de curs Timisoara 2018
2. Abrudan D.- *Impactul sistemului educaţional asupra dinamicii antreprenoriale. Analiză comparativă internaţională*, Teză postdoctorală Academia Română, Bucureşti, 2013.
3. Abrudan D. –*Performanţa în organizaţii din perspectiva resurselor umane,* Ed. Solness, Timişoara, 2010.
4. Abrudan D. – *Elemente de management performant*, Ed. Eubeea, Timişoara, 2000.
5. Abrudan D., Pierscieniak A. -*The building and developing of teams in organizations. Theoretical considerations on group performance*, (Ed.) Fedan R., Grzebyk M., Enterprise and Region. Development conditions, Poland, 2008, pag.93-105.
6. Ackoff R.L. - *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21 Century*, Oxford University Press, 1999.
7. Adair J. - *Liderul inspiraţional,* Ed. Meteor Press, Bucureşti 2003.
8. Altschuld J. W., Witkin B. R. -*From needs assessment to action: Transforming needs into solution strategies,* Sage Publications, London, 2000.
9. Androniceanu A.- *Managementul schimbărilor*, Ed. All, Bucureşti, 1998.
10. Arkes Hal R., Garske John P. - *Psychological theories of motivation*, Cole Pub. Co, 1977.
11. Bacal R. -*Performance management,* McGraw Hill, New York, 1999.
12. Badruş Gh., Rădăceanu E. - *Globalitate şi management*, Ed. All Beck, Bucureşti, 1999.
13. Barrick M.R., Ryan A.M.-*Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
14. Băileşteanu Gh., Burz R. - *Liderul*, Ed.Mirton, Timişoara, 2008
15. Bibu N.A.– *Management comparat. Abordarea interculturală, o abordare modernă*, Ed. Mirton, Timişoara, 2000.
16. Bibu N.A., Brândaş, C. - *Managementul prin proiecte*, Ed. Mirton, Timişoara, 2000.
17. Bonciu C.- *Instrumente manageriale psihologice*, Ed. ALL BECK, Bucureşti, 2000.
18. Boncu Ş.- *Psihologie şi societate*, Editura Erota, Iaşi, 1999.
19. Buckingham M., Curt C. - *Manager contra curentului*, Ed. Allpha, Bucureşti, 2005
20. Buchanan D., Fitzgerald L., Ketley D., Gollop R., Jones J. L., Lamont S. S., Neath A., Whitby E. - *No going back: A review of the literature on sustaining organizational change*, International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 3, September 2005, pp. 189-205.
21. Cazan E., Ionescu Gh. Gh., Munteanu V., Negruşa A.- *Managementul producţiei*, vol.I, Ed. Universităţii de Vest, Timişoara, 2002.
22. Certo S.- *Managementul modern*, Ed. Teora, Bucureşti, 2002.
23. Chişu V.A.- *Manualul specialistului în Resurse Umane*, Ed. Irecson, Bucureşti, 2002.
24. Chişu V.A. -*Progresul în afaceri începe prin crearea unei culturi a Leadership-ului*, Revista Capital, 2005.
25. Cole G. A. – *Managementul personalului*, Ed. CODECS, Bucureşti, 2000.
26. Collins J.- *Excelenţa în afaceri,* Ed. Cartea Veche, Bucureşti, 2007.
27. Covey S.R.- *Eficienţa în şapte trepte sau un abecedar al înţelepciunii*, Ed. ALL, Bucureşti, 1995.
28. Covey S.R.- *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii,* Ed. ALLFA, Bucureşti, 2000.
29. Dănăiaţă I., Bibu N.A., Predişcan M. – *Management, Baze teoretice*, Ed. Mirton, Timişoara, 2006.
30. Drucker E. P. –*Managementul viitorului*, Ed. Asab, Bucureşti, 2004.
31. Denison D. R. -*Corporate Culture and Organizational Effectiveness,* John Wiley & Sons, New York, 1990.
32. Druţă F.- *Motivaţia economică*, Ed. Economică, Bucureşti, 1999, pp. 103 - 152.
33. Fukuyama F.- *Marea ruptură. Natura umană şi reconstituirea ordinii sociale*, trad. din engleză de Liana Luzmila Alecu, colecţia Paşi peste graniţe, Ed. Humanitas, 2002.
34. Dumitru Al. Ion- *Psihologia educaţiei,* Ed. Mirton, Timişoara, 2001
35. Fullan M. -*Leading in a culture of change*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2001.
36. Ielics B.- *Valorizarea resurselor umane în cadrul firmei*, Ed. Eurostampa, Timişoara, 2001.
37. Ilieş L., Stegerean R., Osoian C., Lungescu D.- *Managementul firmei*, Ed. Risoprint, Cluj - Napoca, 2005.
38. Ilieş L.- *Managementul calităţii totale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003.

Abrudan Denisa

39. Ionescu Gh.Gh. - *Marketizarea, democratizarea şi etica afacerilor,* Ed. Economică, Bucureşti, 2005.
40. Ionescu Gh. Gh., Cazan E., Negruşa A. – *Management organizaţional*, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.
41. Ionescu Gh. Gh., Toma A. – *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei*, Ed. Economică, Bucureşti, 2001.
42. Ionescu Gh. Gh., Cazan E. - *Management*, Ed. Universităţii de Vest, Timişoara, 2007
43. Isac F.L.- *Determinanţi culturali ai stilului de leadership*, Ed. Universităţii din Piteşti, 2005.
44. Johns G.- *Comportament organizaţional*, Ed. Economică, Bucureşti, 1998.
45. Kets De Vries M.- *Leadership, arta şi măiestria de a conduce*, Editura CODECS, Bucureşti, 2003.
46. Lewis P., Goodman S., Fandt P. - *Management. Challenges in the 21st century*, South – Western College Publishing, SUA, 2001.
47. Mihuţ I.-*Euromanagement*, Ed. Economică, Bucureşti, 2002.
48. Mihuţ I., Pop Marius- *Consumatorul şi managementul ofertei*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1996.
49. Mihuţ I.- *Autoconducere şi creativitate*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1989.
50. Munteanu A.- *Managementul strategic al resurselor umane. STUDIU DE CAZ* în Economia si afacerile pe pieţele emergente. Contribuţii ale tinerilor cercetători, Editura Universităţii din Oradea, 2012.
51. Negruşa A. L. – *Tranziţia şi managementul japonez*, Ed. Concordia, Arad, 2003.
52. Nicolescu O., Nicolescu L.- *Economia, firma şi managementul bazate pe cunoştinţe,* Ed. Economică, Bucureşti, 2005.
53. Nicolescu O. – *Managerii şi managementul resurselor umane,* Ed. Economică, Bucureşti, 2004.
54. Nistorescu M., Abrudan D - *Consideraţii asupra valorilor personale şi valorilor organizaţionale din România. Studiu de caz: Alcatel-Lucent Timişoara*, lucrare prezentată la secţiunea 3: BUSINESS ETHICS, LEADERSHIP and CRISIS MANAGEMENT Simpozionul Internaţional de Management SIM 2009, Timişoara, 2009.
55. Novac E., Abrudan D.- *Managementul resurselor umane*, Ed. Eurobit, Timişoara, 2008.
56. Novac E., Abrudan D. – *Managementul resurselor umane*, Ed.Universităţii de Vest, Timişoara, 2010.
57. Petrişor I. – *Progresul organizaţional, Schimbare, Transformare şi Inovare Organizaţională,* Ed. Mirton, Timişoara, 1999.
58. Petrişor I.- *Valenţe ale învăţării organizaţionale la nivel de firmă*, al IV-lea Simpozion Internaţional de Management: "Management, Schimbare, Inovare, Strategii'', vol. 1, Timişoara, 1997, pag.139-142.
59. Pierścieniak A.- *Management as a process realized in contemporary organizations* [in:] Pierścieniak A, (ed) Management in Europe- selected aspect, University of Rzeszow, 2008, pag. 9-17.
60. Prodan A.- *Managementul de succes*, *Motivaţie şi succes,* Ed. Polirom, Bucureşti, 1999.
61. Roşca C., Vărzaru M., Roşca I.- *Resurse umane. Management şi gestiune*, Editura Economică, Bucureşti, 2005.
62. Szara K., Pierścieniak A.- *Economic cooperation and franchising basic,* (ed.) Fedan R., Grzebyk M., Seria Enterprise and Region. Development conditions, 2008, pag.53-67.
63. Schermerhorn J. R., Jr., Hunt J. G., Osborn R. N. -*Core concepts of organizational behavior*, Hoboken, John Wiley & Sons, New Jork, 2004.
64. Ticu C., Ticu A.S.– *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iaşi, 2002.
65. Verboncu I.- *Ştim să conducem?*, Ed.Economică, Bucureşti, 2005.
66. Verboncu I.-*Management şi performanţe*, Ed. Universitară, Bucureşti, 2005.
67. Vârgă P., Vârgă D. - *Provocările managementului. Puterea şi conflictul*, Ed. Sedona, Timişoara, 1998.
68. Vlăsceanu M. - *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Ed.Polirom, Iaşi, 2003 .
69. Whetten D., Cameron K.- *Developing management skills*, Prentice Hall, 2005.
70. Zaiţ D., Nica P.- *Introducere în modelarea econometrică*, Ed. Universităţii Alexandru Ioan Cuza, Iaşi, 1994.
71. Zlate M. – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*, Ed. Polirom, Iaşi, 2007.
72. xxx- www.stephencovey.com/about/professionalbio.html
73. xxx - www.teambuidinginc.com/articles_7 keys_zoglio.htm

Abrudan Denisa

74. xxx - www.unibuc.ro/eBooks/StiinteEDU/CrengutaOprea/cap4.pfd
75. xxx - www.affinitymc.com/five_facets_of_leadership.htm
76. xxx - www.eccf.su.ac.yu/sm2006/sm2005-1-2.htm
77. xxx-http://www.knowledgedynamics.ro/?p=11
78. xxx-www.creativeminds.ro
79. xxx-www.hrmarket.ro
80. xxx-www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/index.jsp
81.xxx-http: //johnmaxwellteam.ro

Abrudan Denisa