

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE V

MANAGEMENTUL INCLUZIV AL RESURSELOR UMANE

V.1. Finalitățile, conținutul și organizarea funcțiunii de resurse umane

V.2. Managementul previzional al efectivelor de personal

V3. Politica socială

Durata: 10 ore

În zilele noastre succesul nu mai depinde doar de raționalizarea proceselor, a activităților clasice ale întreprinderii, ci și de capacitatea de a pune în valoare energia creatoare a capitalului său uman.

Dacă unele întreprinderi sunt deosebit de performante sau de inovatoare, explicația vine de la faptul că ele dispun de o componentă specială, care devine vectorul acestor transformări pozitive, și anume de resurse umane competente. De altfel, foarte mulți antreprenori nu ezită să spună că bărbații și femeile care își desfășoară activitatea în cadrul întreprinderilor lor reprezintă cele mai mari atuuri de care dispun în drumul către performanță.

Confruntată cu necesitatea de a se dovedi mai agilă și mai inovatoare, invitată să devină mai responsabilă și să garanteze bunăstarea salariaților săi, întreprinderea trebuie să-și reinventeze propriul management și în acest sens se îndreaptă, în mod natural, spre funcțiunea capabilă, prin misiunea, finalitățile și activitățile sale, să o sprijine în acest demers, și anume funcțiunea de resurse umane.

În același timp însă, gestionarea factorului uman nu este deloc ușoară, deoarece motivarea lui necesită reglaje fine, în cadrul unui echilibru caracterizat printr-o continuă fragilitate.

V.1. FINALITAȚILE, CONȚINUTUL ȘI ORGANIZAREA FUNCȚIUNII DE RESURSE UMANE

Înainte de a trece la analiza propriu-zisă a funcțiunii de resurse umane în întreprindere și la înțelegerea specificului relațiilor care trebuie să existe între conducere și salariați sunt necesare câteva clarificări. Conceptul de funcțiune exprimă un ansamblu de activități și descrie relațiile din interiorul acestuia. Pentru ca acest ansamblu să funcționeze, el trebuie să facă obiectul unui proces de conducere (management) complicat, ale cărui decizii să fie puse în practică printr-un proces de gestiune. Ca atare, funcțiunea de resurse umane nu poate fi disociată de managementul și de gestiunea resurselor umane. Managementul resurselor umane presupune conceperea misiunii, a viziunii, a strategiei și a finalităților funcțiunii, stabilind repere pe termen lung și se regăsește la nivelul conducerii de vârf. Gestiunea resurselor umane preia coordonatele stabilite de către management și asigură transpunerea lor în practică prin activități cotidiene, de către personalul de specialitate.

Funcțiunea de resurse umane are ca misiune asigurarea, atragerea și utilizarea în condiții cât mai bune a acestei resurse speciale, reprezentată de salariații întreprinderii, totul pentru a ameliora performanța și împlinirea lor personală. Importanța sa poate fi apreciată la mai multe niveluri.

La nivelul producției, în plan comercial și financiar, funcțiunea de resurse umane permite întreprinderii să dispună de personal competent, capabil să amelioreze realizarea produselor, să îmbunătățească producția, să crească vânzările și să identifice noi piețe, să asigure o utilizare optimă a mijloacelor sale financiare.

O provocare și mai mare apare *la nivelul funcțiunii de cercetare-dezvoltare*, acolo unde responsabili funcțiunii de resurse umane trebuie să atragă personal înalt calificat și talentat, capabil să conceapă produse și tehnologii noi, superioare celor ale concurenței.

Excelența în ceea ce privește calitatea personalului trebuie să se mențină și *la nivelul conducerii*, acolo unde apar deciziile strategice care permit întreprinderii să se diferențieze de concurență. Prin atragerea unui personal de calitate, întreprinderea va deveni capabilă să creeze o valoare suplimentară pentru clienții săi și să-i atragă într- măsură mai mare decât concurenții săi.

La nivelul conducerii întreprinderii, funcțiunea de resurse umane are o dublă finalitate (Manolescu, 2005):

a) asigură integrarea obiectivelor sociale în obiectivele de ordin general, prin corelarea cerințelor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale întreprinderii;

b) coordonează și asigură gestinea propriu-zisă a resurselor umane;

Marea majoritate a specialiștilor (Sekiou, Blondin, Peretti, Bayad ș.a., 2001) a identificat zece grupe de activități ale funcțiunii de resurse umane care s-au dezvoltat și individualizat strctural în practica actuală a întreprinderilor (tabelul 5.1).

Organizarea funcțiunii de resurse umane depinde de mărimea întreprinderii, de natura activităților desfășurate și de importanța pe care conducerea o acordă problemelor sociale. Activitățile specifice funcțiunii se desfășoară fie în compartimente distincte, fie în cadrul altor compartimente.

În țările membre ale Uniunii Europene, compartimentul de resurse umane există de la 100-200 de salariați, în funcție de specificul activității desfășurate de întreprinderi. În cazul întreprinderilor mici și mijlocii, care au un număr de 200-1000 salariați, există un compartiment (serviciu sau birou) organizat ca în figura 5.1. Responsabilul compartimentului îndeplinește sarcinile specifice formării și se preocupă de bunul mers al relațiilor cu partenerii sociali.

Tabelul 5.1.

Activitățile specifice funcțiunii de resurse umane

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	CONȚINUT	OBIECTIVE (FINALITĂȚI)
1.	Administrarea curentă a personalului	- dosare individuale, fișiere ale personalului, statistici etc. - aplicarea dispozițiilor conducerii și a regle-mentărilor legale în domeniu - relații cu organele administrative ce se ocupă cu probleme de muncă și protecție socială - administrarea salarizării - calculul cheltuielilor sociale - dezvoltarea sistemului informațional al funcțiunii	Stabilirea unui echilibru între rentabilitatea întreprinderii și bunăstarea salariaților
2.	Gestiunea personalului	- previziuni cantitative și calitative - recrutare - evaluarea posturilor - evaluarea personalului - promovarea și mobilitatea personalului	A asigura întreprinderii salariați de bună calitate și motivați
3.	Formarea personalului	- determinarea cerințelor de formare - planul de formare și realizarea lui - evaluarea rezultatelor formării	Pregătirea continuă a forței de muncă, ada-ptarea sa profesională la cerințele noi
4.	Dezvoltarea socială	- organizarea muncii - definirea posturilor de lucru - adaptarea personalului la noile cerințe tehnice și tehnologice - introducerea unor metode participative - dezvoltarea unor instrumente de participare financiară, care să crească mobilizarea	Îmbunătățirea participării personalului la realizarea obiectivelor întreprinderii. Creșterea eficacității în- treprinderii

5.	Informarea și comunicarea	- metode și mijloace de informare care să apropie conducerea de salariați	Favorizarea împlinirii profesionale a salariaților
6.	Ameliorarea condițiilor de muncă	- organizarea spațiului ambiant - conținutul propriu-zis al muncii	Îmbunătățirea securității și igienei muncii, a mediului fizic, restructurarea conținutului muncii
7.	Relațiile sociale	- prevenirea disfuncționalităților sociale - stabilirea persoanelor ce se ocupă de conducerea reuniunilor cu sindicatelor, care se ocupă de negocierea contractelor de muncă, alte negocieri	Prevenirea disfuncționalităților sociale, relații cu organizațiile salariaților
8.	Gestiunea costurilor cu personalul	- planificarea cheltuielilor și a costului funcțiunii - urmărirea îndeplinirii costului	Urmărirea utilizării eficiente a personalului
9.	Reprezentarea conducerii în gestiunea personalului	- stabilirea procedurilor și metodelor de gestiune - rezolvarea cazurilor individuale prin orientarea carierei, prin formare etc. - soluționarea conflictelor individuale și colective	Punerea în aplicare a politicilor sociale adaptate, rezolvarea conflictelor sociale
10.	Relații externe	- legăturile întreprinderii cu organe și organisme specializate (inspecția muncii, securitatea socială, patronat, administrație etc.)	Îmbunătățirea relațiilor cu aceste organisme, îmbunătățirea imaginii pe piața forței de muncă

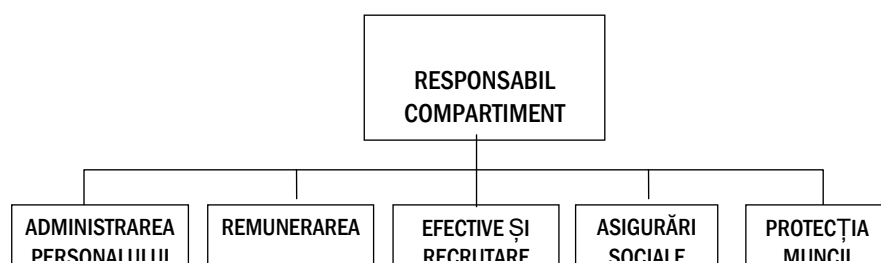


Figura 5.1. Organizarea compartimentului de resurse umane în întreprinderile mici și mijlocii

Întreprinderile mari, multe din ele cu filiale situate diferit din punct de vedere geografic, își organizează o direcție a resurselor umane în cadrul sediului principal, și structuri descentralizate la nivelul celorlalte sedii (figura 5.2).

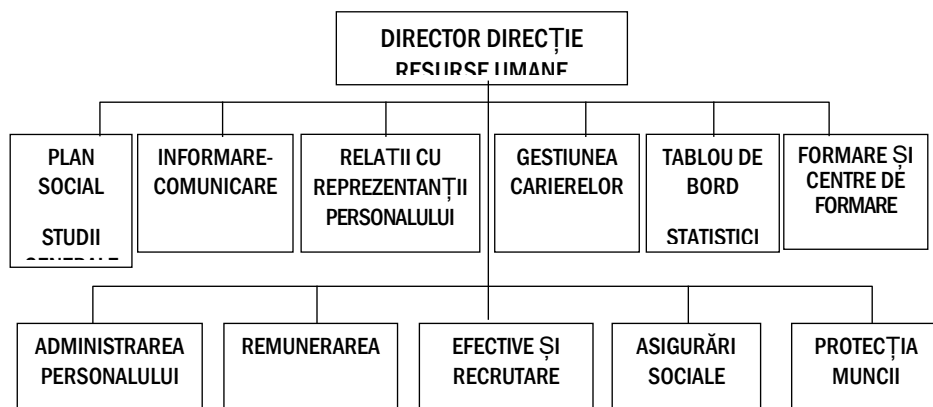


Figura 5.2. Organizarea direcției de resurse umane în întreprinderile mari

Organizarea descentralizată se desfășoară pe două nivele. Fiecare filială posedă o interfață "personal", care raportează problemele specifice conducătorului acesteia. Direcția de personal transmite ansamblul informațiilor și procedurilor responsabilului de resort din filială. Responsabilul de personal este de fapt un specialist permanent pe lângă conducătorul filialei.

Organizarea centralizată presupune ca directorul de personal și specialiștii în resurse umane să fie în contact direct cu fiecare responsabil de subunitate, pentru a-și realiza obiectivele de conciliere și de control. Responsabilul de subunitate trebuie să aibă mai mulți interlocutori, specializați pe probleme, la direcția de personal.

În ceea ce privește mărimea compartimentului sau direcției de personal, cele mai multe studii au în vedere datele statistice și folosesc indicatorul obținut prin raportarea efectivului ocupat în acest domeniu și efectivul total al întreprinderii. Astfel, o anchetă recentă realizată asupra unui eșantion de 470 de întreprinderi americane, membre ale organizației "American Society for Personnel Administration", a relevat existența unui raport de 1/100 și faptul că acest raport variază de la 1,8/100, la întreprinderile mici, la 0,7/100 în întreprinderile cu peste 1000 de salariați.

Un alt studiu, efectuat de "Conference Board du Canada" în cadrul a 500 de întreprinderi din această țară, a stabilit un raport de 8 specialiști în resurse umane la 1000 de salariați (Dolan ș.a., 2002).

Directorul sau responsabilul compartimentului de resurse umane are autoritate ierarhică asupra salariaților ce își desfășoară activitatea în acest domeniu (din compartimentul său) și autoritate funcțională asupra celorlalți. Se poate spune că aceste direcții sunt prin esența lor funcționale, în măsura în care rolul șefilor de servicii, de birouri, de secții etc. constă în a administra direct promovarea, securitatea și disciplina, pe baza unor politici de personal care asigură unitatea la nivelul întregului ansamblu.

V.2. ACTIVITĂȚILE FUNCȚUNII

V.2.1. MANAGEMENTUL PREVIZIONAL AL EFECTIVELOR DE PERSONAL

V.2.1.1 Necesitate, conținut

Instrument al politicii sociale promovate de întreprindere, gestiunea previzională a efectivelor de personal are ca obiect determinarea pe termen mediu și lung a necesarului și a resurselor de personal ale întreprinderii, propunându-și echilibrarea lor cât mai eficientă din punct de vedere socio-economic. Modalitate de abordare sistematică și consecventă, gestiunea previzională a efectivelor întreprinderii se prezintă sub forma unor modele coerente, formalizate și informatizate. Recomandările sale stau la baza deciziilor pe linie de personal.

Necesitatea implementării unui sistem previzional al efectivelor este și mai evidentă atunci când se analizează realitatea; întreprinderile cu preocupări slabe în acest domeniu au suportat consecințe grave: supraefective de salariați, lipsa forței de muncă la anumite specializări, dezechilibre în structura pe vârste etc.

Gestiunea previzională a efectivelor de personal trebuie să țină cont de un ansamblu de elemente ale ecosistemului întreprinderii, cum ar fi:

- previziunea evoluției ramurilor și subramurilor în care activează;
- evoluția firmelor concurente în ceea ce privește producția, tehnologiile utilizate, prețurile practicate, schimbarea produselor etc.
- strategia și planurile de perspectivă ale întreprinderii;
- politicile comerciale practicate;
- gradul de incertitudine în evoluția vânzărilor, a mediului, politicile de investiții etc.

Adaptarea resurselor de personal la cerințele pe termen mediu și lung poate fi redată sub forma unui sistem cibernetic sugestiv, care favorizează buna înțelegere a conținutului, a etapelor previziunii și controlului realizării sale (figura 5.3).

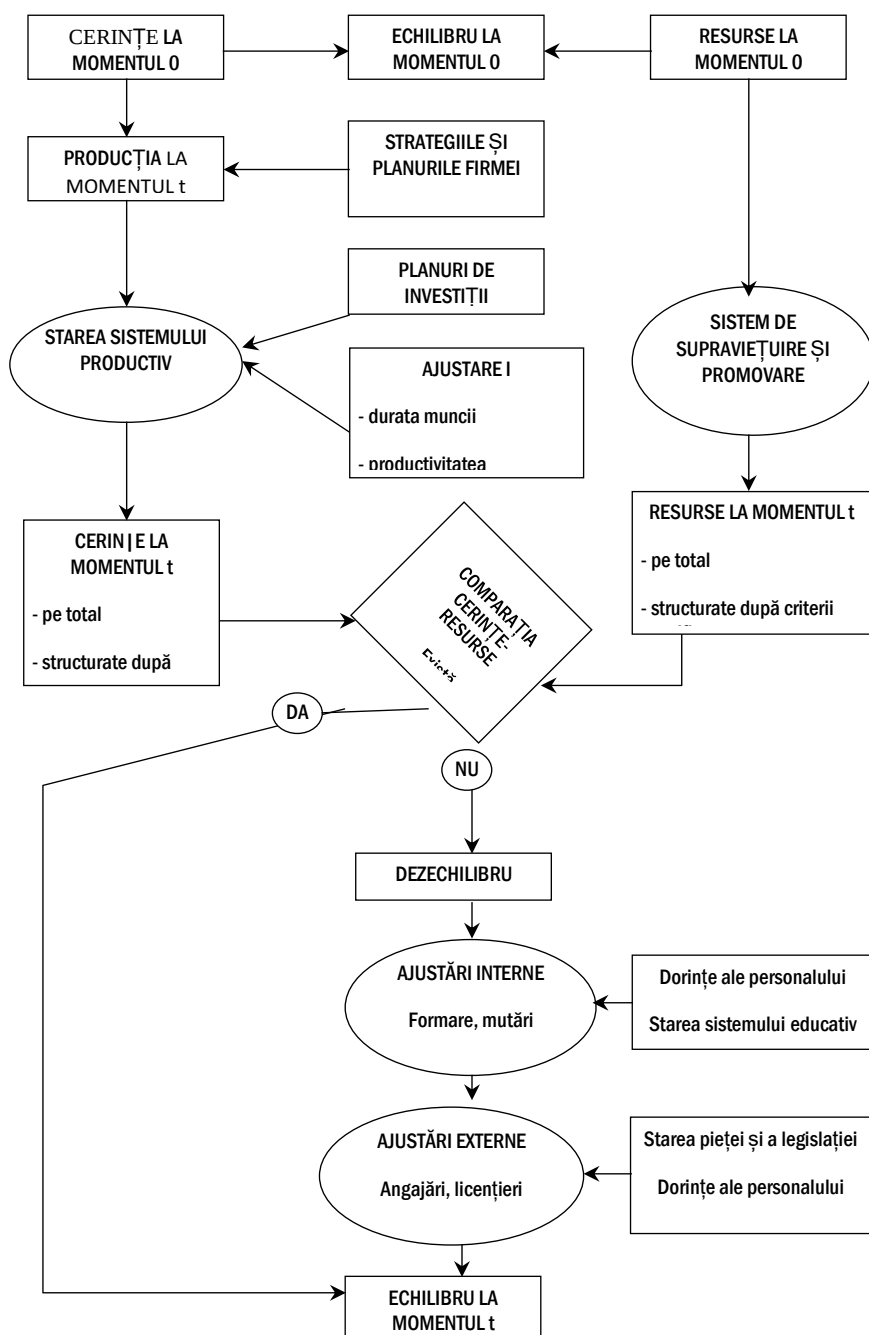


Figura 5.3. Schema sistemului cibernetic de previziune a efectivelor de personal

V.2.1.2 Echilibrarea sistemului cerințe – resurse

Principalele elemente care intervin în echilibrarea acestui sistem al întreprinderii sunt următoarele:

- strategiile adoptate și planurile de producție previzionate pe perioada supusă studiului;
- starea sistemului productiv, respectiv a capitalului tehnic existent și a nivelului de organizare a producției și a muncii;
- planurile de investiții, de automatizare și robotizare a capitalului tehnic;
- evoluția firească asupra resurselor umane, a cursului vieții și a subsistemului de promovare, pe parcursul orizontului avut în vedere;
- ajustări diverse efectuate atât asupra cerințelor, cât și asupra resurselor, în vederea echilibrării lor pe termen scurt, mediu sau lung.

Nu este dificil de observat că nevoile de personal la un orizont de timp t depind de primele trei elemente menționate mai sus, respectiv de strategiile și planurile de producție adoptate pe perioada respectivă, de starea sistemului productiv în sens larg (inclusiv organizare) și de modernizarea acestuia, care pot modifica volumul și structura resurselor umane.

Determinarea necesarului de resurse umane la un orizont luat în considerare și pe etape intermediare nu este o operațiune dificilă, în condițiile în care se ține cont de factori naturali, exteriori întreprinderii (durata de activitate, cursul vieții), dar și de factori interni, reglabili din interior (promovarea și angajarea personalului). Situația existentă în majoritatea întreprinderilor pune în evidență o reducere în timp a disponibilităților de resurse umane, ca urmare a pensionărilor, a demisiilor, a mobilității interne, a promovărilor sau a deceselor.

Influența acestor factori poate fi cuantificată pe cale analitică și statistică. Astfel, durata de activitate rămasă poate fi determinată la întreg personalul în funcție de vârsta actuală și cea de pensionare. Mobilitatea internă și promovările pot fi calculate prin intermediul unor statistici interne, în timp ce disparițiile pot fi stabilite prin intermediul statisticilor oficiale.

După previzionarea cerințelor și a resurselor se constată, în majoritatea cazurilor, un dezechilibru asupra căruia întreprinderea trebuie să acționeze. Acest dezechilibru poate să se manifeste pe termen scurt, sau pe termen mediu și lung. Modalitățile de acțiune pentru restabilirea echilibrului sunt diferite în cele două cazuri.

Echilibrul pe termen scurt. Dezechilibrele constatate la un moment dat între cele două componente pot să aibă consecințe mai mult sau mai puțin costisitoare: disfuncționalități în realizarea sarcinilor la locul de muncă, pierderi de producție și de vânzări, rebuturi etc. (atunci când personalul este insuficient), sau dimpotrivă, cheltuieli suplimentare dacă există personal excedentar. Politica locurilor de muncă trebuie să fie suficient de suplă pentru a răspunde lipsurilor și a evita excedentele de personal. Marjele pe care întreprinderea la are la dispoziție depind de tipul procesului de producție și de capacitatea de stocare a produselor. În figura 5.4 sunt incluse cele mai cunoscute mijloace de realizare a echilibrului pe termen scurt în cele patru situații care pot să apară: activitate sezonieră, surplus de activitate, goluri de activitate și absenteism.

Echilibrul pe termen mediu și lung. Obținerea unui astfel de echilibru presupune practicarea mai multor tipuri de ajustări, prin intermediul cărora se acționează asupra tuturor elementelor care influențează atât cerințele, cât și resursele.

Acțiunile asupra cerințelor au în vedere reducerea dimensională și a indicelui mediu de calificare, astfel încât decalajul față de resursele previzibile să fie cât mai mic. În acest sens, pe termen mediu se are în vedere obținerea unor surplusuri de productivitate printr-o îmbunătățire a organizării, sau prin creșterea timpului de muncă. Ajustarea pe termen lung se bazează pe modificări ale volumului de producție, în sensul

micșorării sale, sau pe modificări ale sistemului productiv, în sensul îmbunătățirii performanțelor utilajului prin automatizare, robotizare etc.

Acțiunile asupra resurselor umane ale unității sunt mai rigide; ele nu pot interveni decât la nivelul "sistemului de supraviețuire" și își propun preservarea potențialului uman al unității.

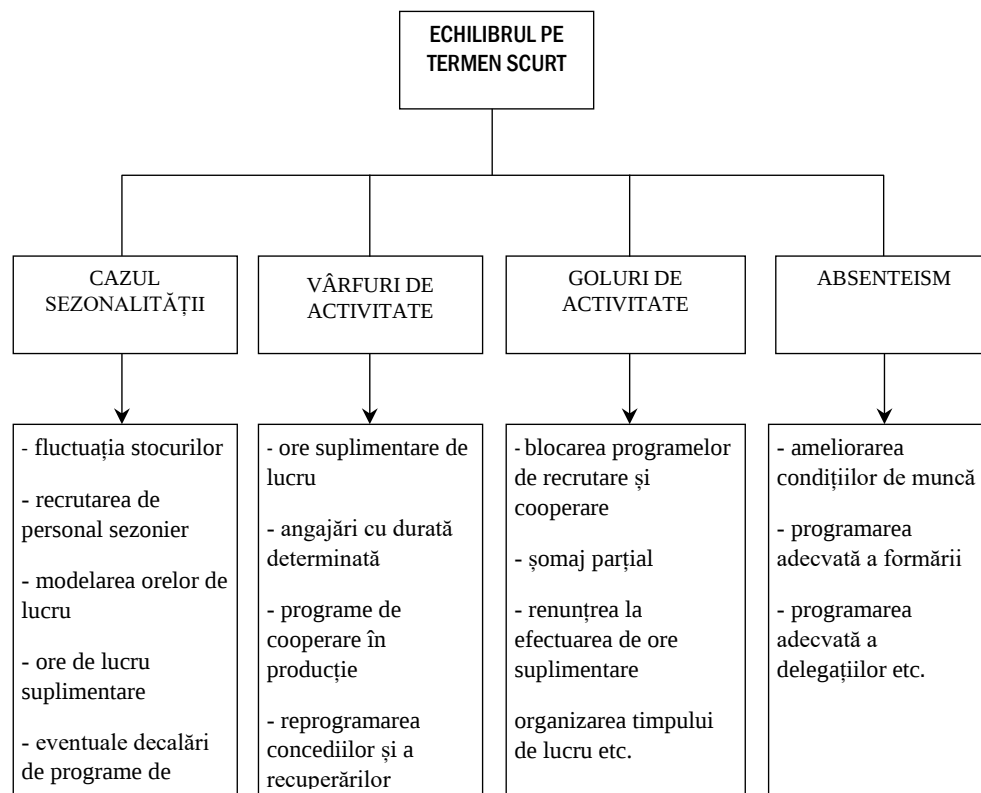


Figura 5.4 Mijloacele de realizare a echilibrului pe termen scurt între cerințele și resursele de personal

De cele mai multe ori acțiunile preliminare asupra cerințelor și resurselor nu permit singure realizarea echilibrului necesar. Este necesar să se ajungă la ajustări mai complexe, care pot echilibra evoluțiile uneori contradictorii ale celor două componente ale planificării resurselor umane.

Ajustările interne sunt de preferat, deoarece sunt mai ieftine (presupun acțiuni de promovare și de formare, ce necesită eforturi mai mici decât recrutarea și integrarea personalului din afară) și îmbunătățesc imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă. Ca pârgחii disponibile sunt de menționat:

– *modificările asupra sistemului productiv* - noi investiții, mai performante din punct de vedere tehnic, reproiectarea organizării muncii etc.;

– *reafectarea resurselor umane proprii* - prin promovare și mobilitate orizontală (transferuri către posturi situate pe aceleași niveluri ierarhice).

Ajustările externe. Pe o perioadă de timp mai îndepărtată este puțin probabil ca echilibrul cerințe-resurse să se realizeze numai prin intervenții asupra sistemului productiv și prin acțiuni de reafectare a personalului existent. Fenomenul de îmbătrânire, ca și o anumită doză de inerție, legată de păstrarea aceluiași colective de muncă impun, la rândul lor, reglări externe mai mult sau mai puțin importante. Aceste

reglări externe permit întreprinderii să-și îmbunătățească nivelul mediu de calificare, structura personalului, vârsta medie și, de cele mai multe ori, chiar costurile cu forța de muncă. Cele mai cunoscute pârgii utilizate în practică sunt:

- angajarea de noi salariați;
- reducerea efectivelor prin pensionări anticipate, licențieri etc.

Gestiunea previzională a personalului a făcut obiectul a numeroase preocupări în țările dezvoltate, unde s-au pus la punct modele complete, formalizate și informatizate. Compartimentele de resort din întreprinderile occidentale au la dispoziție multe astfel de modele, cum ar fi: Bull, Manitor, Polca, Escal etc.

V.2.2. RECRUTAREA ȘI INTEGRAREA PERSONALULUI ÎN ÎNTREPRINDERE

Recrutarea este un proces strâns legat de organizarea și reorganizarea întreprinderii. Orice modificare ce are drept scop un surplus de obiective, sau schimbarea nivelului mediu de competență a personalului, fac din recrutare un proces necesar și echilibrat.

Pentru ca recrutarea să se desfășoare în cele mai bune condiții este necesar ca politicile pe care întreprinderea le promovează în ce privește mediul de muncă, salarizarea și posibilitățile de carieră să fie adecvate obiectivelor sale și să se situeze cel puțin la nivelul impus de concurență. O politică de recrutare pozitivă trebuie să fie susținută, de asemenea, de imaginea pe care întreprinderea o are pe piața forței de muncă și de rezultate economice pozitive.

O bună recrutare permite întreprinderii să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau se suprapun cerințelor postului. Mecanismul recrutării (figura 5.5) pune față în față întreprinderea, care propune spre ocupare unul sau mai multe posturi de lucru și piața muncii, care oferă indivizi cu aptitudini diverse, capabili oricând să fie angajați.

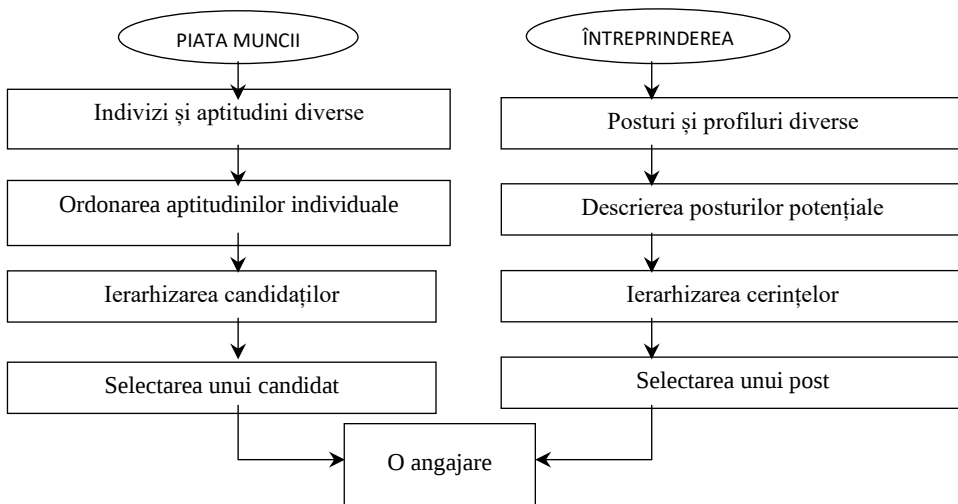


Figura 5.5. Partenerii și fluxul recrutării

Întreprinderea înaintează propuneri cu privire la cerințele postului și la aptitudinile necesare ocupantului, care nu întotdeauna sunt obiective, în sensul că se supralicitează. Omul este adaptabil și poate chiar să îmbunătățească aptitudinile și cerințele postului ocupat. Sistemul post - titular de post se dovedește

dinamic și adaptabil, iar angajarea presupune întotdeauna un compromis între cerințe cu caracter ideal și resurse efectiv disponibile.

V.2.2.1. Procesul de recrutare

Recrutarea presupune parcurgerea unui drum compus din mai multe etape (figura 5.6).

Stabilirea cerințelor de recrutare. Primul semnal pe linia angajării unor noi persoane în întreprindere trebuie să apară de la echipa are sarcinile conceperii și ajustării organizării. Modificările de ordin strategic la nivelul întreprinderii sunt cunoscute și ele determină modificări ale locurilor de muncă, deci ale recrutării. Cele mai multe solicitări apar însă de la responsabilii de compartimente, care au dificultăți în a-și îndeplini sarcinile ce le revin. Ei întocmesc un document prin care se solicită înființarea unui post nou, oferind concomitent o mare parte din informațiile necesare descrierii postului și definirii profilului candidatului. Cu acordul responsabililor ierarhici și al conducerii întreprinderii un astfel de document trebuie să ajungă la compartimentul de resurse umane, care le centralizează și le analizează în vederea selecției. Analiza oportunității și aprobarea cerințelor de recrutare se realizează în cadrul acestui compartiment.

După toate verificările necesare și după calcule economice adecvate, compartimentul de resurse umane definitivează lista posturilor ce urmează a fi înființate și completate prin recrutare.

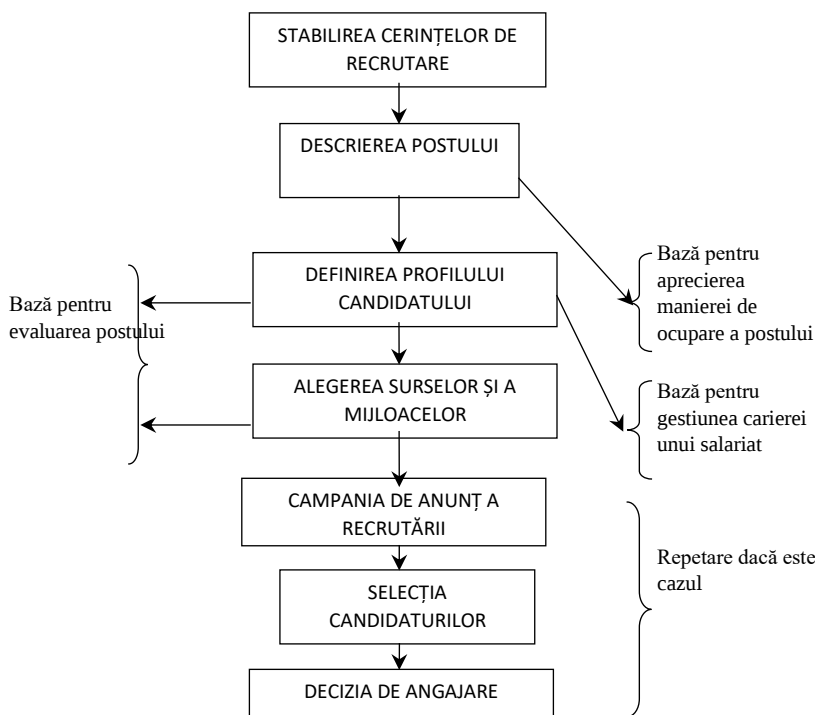


Figura 5.6. Procesul de recrutare

Descrierea postului. Sarcina descrierii postului revine atât compartimentului de resurse umane, cât și compartimentului din care provine postul, care cunoaște mai bine conținutul său. Cum sarcinile existente în întreprindere sunt foarte diverse sub aspect calitativ, descrierea postului trebuie să precizeze și exigențele ocupării sale, exigențe care se referă la pregătirea necesară, la experiența în muncă și la calitățile personale ale ocupantului. Descrierea postului apare în practică în documentul cunoscut sub denumirea de "fișa postului" (figura 5.7).

Orice candidat trebuie să dispună de o informare completă și obiectivă în ceea ce privește misiunea care îi este propusă și responsabilitățile care i-ar reveni în eventualitatea ocupării postului. Descrierea postului are și rolul de a evita interpretări subiective, care pot surveni în procesul de recrutare.

Definirea profilului candidatului. Cea de-a treia etapă a procesului de recrutare are ca obiectiv descrierea persoanei ideale pentru postul ce trebuie ocupat, indicând cea mai mare parte a însușirilor ocupantului potențial: formare, experiență, vârstă minimă, calități personale etc. Așa cum am mai subliniat anterior, întreprinderea are uneori tendința de a stabili un profil pretențios, prin impunerea unor condiții mai greu de îndeplinit. Această tendință îngreunează procesul de recrutare și îl face mult mai costisitor.

Ministerul Industriei Sectorul: Industria construcțiilor de mașini Întreprinderea:	
FIȘA POSTULUI	
1. DESCRIEREA POSTULUI	
1.1. Postul: economist prețuri Serviciul: Prețuri, bugetare a costurilor, analize economice	
1.2. Relații ierarhice: Subordonare: șefului de serviciu Subordonați: nu are	
1.3. Relații funcționale: atelier proiectare tehnologică, serviciile de desfacere, financiar, plan-strategie	
1.4. Descrierea sarcinilor a) Primirea, verificarea și întocmirea calculațiilor de preț la produsele din grupa mașini-unelte; b) Primirea, verificarea și întocmirea calculațiilor de preț pentru prestații diverse n) Clasarea și arhivarea documentațiilor de preț în arhiva inactivă a unității	
1.5. Responsabilități a) Răspunde de calitatea și promptitudinea executării sarcinilor repartizate; b) Răspunde de respectarea indicațiilor primite de la șeful serviciului n) Respectă programul de lucru și folosește integral timpul de muncă disponibil.	
1.6. Limite de competență (decizie) a) Propune măsuri pentru îmbunătățirea organizării activității serviciului; b) Poate înlocui șeful serviciului în cazul în care acesta este în concediu n) Poate participa, atunci când este solicitat, la susținerea unor lucrări la conducere.	
2. CERINȚELE POSTULUI	
2.1. Studii necesare: economice superioare 2.2. Experiența necesară: minimum 5 ani în producție, minimum 3 ani în domeniu 2.3. Calități personale: spirit critic, inițiativă, receptivitate la nou, capacitate ridicată de analiză și sinteză.	
Data întocmirii: 20.03.2019	Șef serviciu,

Figura 5.7. Fișa unui post de economist într-o întreprindere constructoare de mașini

Elementele luate în considerare la definirea profilului candidatului sunt următoarele:

- *caracteristici fizice*: sănătate, prezentare, vârstă, sex;

- *experiență*: în același post, într-un post apropiat, într-un post pregătit;
- *competențe specifice*: cunoștințe tehnice, nivelul acestor cunoștințe;
- *motivație*: dorințe de evoluție, de securitate, de ordin economic, dorința de putere, de perfecționare;

- *trăsături de caracter*: impact asupra altora, adaptarea la diferite medii de muncă, stabilitate, aptitudinea de apartenență la un grup.

Alegerea surselor de recrutare. Alegerea surselor de recrutare are ca obiectiv să decidă dacă se va proceda la o recrutare internă, oferind postul unui salariat deja prezent în întreprindere, sau se va opta pentru o recrutare externă, prin căutarea unor candidați de pe piața forței de muncă. O alegere internă permite realizarea politicii de promovare, crește motivația și îmbunătățește imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă. O alegere externă poate să îmbunătățească potențialul uman al întreprinderii, să aducă un suflu nou, să evite așa-zisa "consanguinitate".

Candidații externi la un anumit post pot să provină din următoarele surse:

- *candidaturi spontane externe* - cerințe ad-hoc, posibile ca urmare a unei imagini bune pe piața forței de muncă;

- *candidaturi primite în urma unei campanii publicitare adecvate*;

- *cooptările salariaților care se ocupă cu recrutarea*;

- *candidaturile rămase în portofoliu*: candidați neadmiși într-o primă fază, dar care ulterior pot fi luați în considerare;

- *colaborarea cu organisme oficiale de plasare a forței de muncă*;

- *candidaturile obținute prin colaborarea cu universități, școli diverse și organisme de formare*.

Campania de anunț a recrutării. Optica de marketing s-a dovedit compatibilă și în domeniul recrutării personalului. Campania de anunț are ca obiect nu numai apariția de candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, dar și întărirea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Principalele etape ce trebuie parcurse în realizarea unei campanii de anunț sunt următoarele:

- *identificarea segmentelor ce sunt interesate de recrutare*;

- *stabilirea duratei și a parcursului campaniei*;

- *selectarea categoriei de mass-media și a mijloacelor adecvate transmiterii informațiilor*;

- *conceperea textului ce trebuie comunicat*.

Selecția candidaturilor. În urma campaniei de anunț, întreprinderea primește mai multe cereri de angajare. Ea trebuie să răspundă acestor cereri și să le selecteze în urma unui demers complex, care presupune:

- *recepția răspunsurilor*;

- *preselecția și transmiterea rezultatelor acesteia*;

- *întocmirea dosarelor de candidatură*;

- *convocarea la specialistul în recrutare*;

- *selecția a trei sau patru dintre cei mai buni candidați*;

- *prezentarea la responsabilii ierarhici*;

- *decizia de angajare*.

Preselecția candidaților se face imediat după primirea răspunsurilor, pe baza confruntărilor conținutului "curriculum vitae", cu profilul postului respectiv, ajungându-se la reținerea a aproximativ 10% din cereri. Candidaților reținuți li se întocmesc dosare speciale, informațiile noi fiind obținute prin răspunsul la un chestionar ulterior. Convocarea la specialistul în recrutare are rolul de a aduce elemente noi necesare selecției și de a testa efectiv potențialul candidaților. Testele aplicate au rolul de a departaja candidații, dar ele nu trebuie să se substituie deciziei de angajare. După realizarea acestor teste sunt reținuți trei sau patru din cei mai buni candidați, care sunt prezentați responsabililor ierarhici. Din rândul lor va fi ales candidatul

care va fi angajat. La luarea deciziei de angajare un rol important trebuie să-l aibă responsabilul ierarhic al viitorului salariat, deoarece acesta este cel care trebuie să lucreze cu el.

V.2.2.2. Integrarea și costurile sale

Integrarea este o operațiune importantă, care nu poate reuși fără un program specific din două considerente:

a) orice individ care schimbă un loc de muncă este supus unor presiuni psihologice, datorită faptului că trebuie să-și demonstreze capacitățile într-un mediu nou; aceste dificultăți trebuie luate în considerare și diminuate;

b) pe parcursul integrării are loc o adaptare treptată la noile sarcini de muncă, până când randamentul devine normal; reducerea duratei acestei faze se poate realiza printr-o integrare rapidă.

Un astfel de program se elaborează sub responsabilitatea șefului compartimentului de resurse umane.

Spiritul de eficiență s-a îndreptat și spre activitatea de recrutare, abordată până în prezent ca o investiție în care trebuie să fie prezentă rentabilitatea. Cuantificările efortului nu pun probleme deosebite, în schimb efectele sunt mai greu de determinat, mai ales când sunt angajate cadre.

Costul unei angajări are următoarele elemente constitutive:

- *cheltuieli de recrutare* (Chr), care cuprind cheltuielile cu campania de anunț, cu deplasarea, contravaloarea prestațiilor cabinetelor de recrutare externă (dacă este cazul). Acestor cheltuieli directe li se pot adăuga cheltuieli indirecte, aferente serviciilor care au ca sarcină recrutarea, luate în calcul pe baza timpului afectat acestei operațiuni;

- *cheltuieli cu integrarea* (Chi), respectiv cheltuieli cu demersurile administrative specifice primirii și integrării, aferente timpului pierdut pentru familiarizarea cu noii colegi, cu superiorul ierarhic etc.;

- *cheltuieli cu formarea de bază* (Chfb), care apar în cazul în care noul angajat urmează un stagiu de formare imediat după angajare;

- *cheltuieli pentru familiarizarea cu sarcinile proprii* (Chfsp) - se estimează greu în cazul posturilor de administrație și ușor în cazul muncitorilor. Ele reprezintă de fapt "producția pierdută" comparativ cu o situație normală a desfășurării muncii.

V.2.3. REMUNERAREA PERSONALULUI

Stabilirea salariilor și evoluția lor se regăsește tot timpul în centrul conflictelor de repartitie a surplusului, care opun pe cei ce dețin principalii factori de producție: deținătorii de capital și salariații. Ea afectează în același timp echilibrul financiar pe termen lung al unei întreprinderi, echilibrul social între diferitele categorii de salariați și situația lor, gradul lor de motivare. Remunerarea reprezintă deci o importantă variabilă de reglare economică și socială, cu multiple incidențe, care presupun realizarea unor manevre experte, prin proceduri cât mai obiective și mai raționale.

V.2.3.1. Conținutul și etapele sistemului de remunerare

Remunerarea nu reprezintă un ansamblu amorf de variabile, ci un sistem coerent și evolutiv, cu caracteristici bine conturate.

- **Orice sistem de remunerare trebuie să țină cont de trei elemente de bază: echilibrul financiar al întreprinderii, echitatea între indivizi și competitivitatea externă (nivelul salariilor pe piața forței de muncă).**

- **Elementele sistemului de remunerare sunt complementare și se condiționează reciproc.**

Complementaritatea elementelor unui astfel de sistem face ca orice acțiune asupra uneia să impună modificări în celelalte. Dorința de a reduce masa salarială a întreprinderii va avea incidențe negative asupra competitivității externe și va afecta, în același timp, și echilibrul intern.

- **Sistemul remunerării este unul dinamic și evolutiv.** Reajustarea lui este impusă, pe de o parte, de mobilitatea mediului în care evoluează întreprinderea și, pe de altă parte, de factori naturali și de realizarea prevederilor subsistemului de promovare.

Realizarea unui sistem de remunerare echilibrat constituie o condiție esențială pentru bunul mers al unei întreprinderi și ea presupune:

- *stabilirea nivelului fondului de salarii și previziunea evoluției sale;*
- *fixarea intervalelor de remunerare pentru fiecare tip de post;*
- *stabilirea remunerării unui post și a manierei de a ocupa postul respectiv;*
- *modelarea creșterilor și a promovărilor în funcție de vechime, de calificare și de performanță.*

Rezultatul unui astfel de sistem îl constituie stabilirea structurii remunerărilor individuale. Etapele ce trebuie parcurse pentru realizarea lui sunt următoarele:

- stabilirea fondului de remunerare disponibil ;
- inventarierea și evaluarea posturilor din structura organizatorică;
- proiectarea structurii remunerării posturilor;
- stabilirea remunerărilor caracteristice manierelor de ocupare a posturilor;
- stabilirea condițiilor de promovare și a avantajelor sociale ce însoțesc remunerarea.

1. **Stabilirea fondului de remunerare disponibil.** Conducerea întreprinderii și responsabilul structurii de resurse umane trebuie să determine nivelul fondului de salarii care poate fi acordat pe parcursul unui exercițiu (un an). Odată stabilit acest fond este posibilă realizarea planului de salarii, dacă acesta este întocmit pentru prima dată, sau se indexează salariile existente cu un indice de majorare (anual sau la o anumită perioadă).

2. **Inventarierea și evaluarea posturilor.** Inventarierea posturilor nu este deloc o sarcină dificilă și se realizează după o analiză sumară a organigramei întreprinderii, sau a altor documente de exprimare a structurii organizatorice. Mult mai dificilă este evaluarea posturilor, operațiune complexă, ce implică un anumit subiectivism. Pentru elaborarea unui sistem de remunerare echitabil trebuie să existe o legătură directă între ierarhia dificultății și importanței posturilor și ierarhia salariilor. Dificultatea și importanța posturilor trebuie să fie stabilită în funcție de partea lor de contribuție la realizarea obiectivelor pe care și le propune întreprinderea.

În practica evaluării posturilor sunt utilizate mai multe metode de clasare, toate având ca scop să cuantifice într-un fel valoarea acestora și să determine cât mai obiectiv posibil poziția fiecăruia în cadrul întreprinderii. Mai cunoscute sunt: piramida posturilor, ierarhizarea pe nivele, cotația posturilor etc.

3. **Proiectarea structurii remunerării posturilor.** Această etapă se concretizează în stabilirea unui plan de salarii, care cuprinde eşalonarea remunerărilor unele în raport cu altele și evoluția lor pe termen lung.

- **Stabilirea remunerărilor caracteristice manierei de ocupare a posturilor.** Departajarea salarială a persoanelor care evoluează pe posturi asemănătoare se face după modul în care aceștia își îndeplinesc sarcinile și își asumă responsabilitățile, adică după performanța înregistrată de fiecare. Diferențierea este necesară și pentru faptul că prin intermediul său se menține motivația la nivelul oricărui post din întreprindere. Raportul care trebuie să existe între remunerarea performanței și cea a postului necesită arbitraje sensibile.

- **Stabilirea condițiilor de promovare și a avantajelor sociale ce însoțesc remunerarea.** Odată cu conceperea sistemului de remunerare trebuie menționate și condițiile în care un salariat

poate fi promovat pe un post sau pe o funcție nouă. Aceste condiții trebuie corelate cu rezultatele evaluării personalului și cu posibilitățile pe linie de carieră ale întreprinderii.

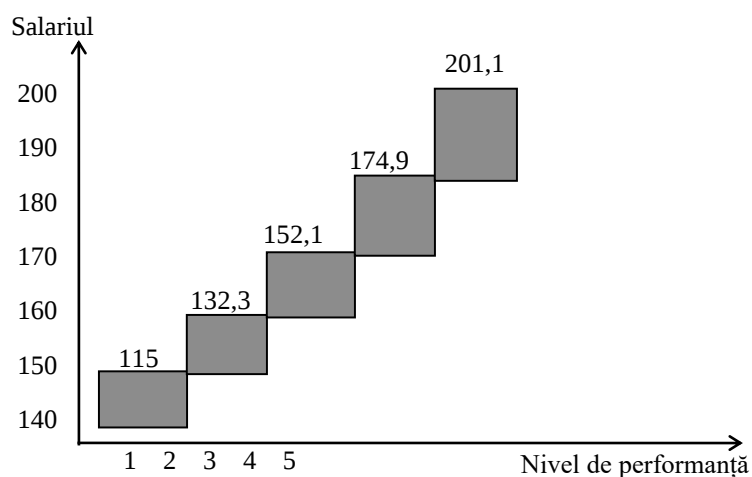


Figura 5.8. Grafic reprezentând remunerarea postului și cea a performanței

V.2.3.2. Elementele componente ale remunerării

Remunerarea postului cuprinde un salariu de bază fix, respectiv o remunerare lunară, cu posibilitatea de a efectua ore suplimentare plătite atunci când este cazul, la care se pot adăuga gratificații, prime, indemnizații și alte avantaje complementare.

Salariul de bază este primul element al remunerării, care se acordă de regulă în două tranșe lunare, sau o dată pe lună, în condițiile în care sarcinile specifice postului au fost îndeplinite și nu s-au înregistrat absențe.

Remunerarea orelor suplimentare se face pe baza unor acorduri intervenite între conducere sau patronat și organizațiile salariaților, acorduri ce trebuie să țină cont și de eventuale reglementări legale.

Gratificațiile, sau al "treisprezecelea salariu", reprezintă partea din profitul net al întreprinderii care urmează să fie repartizată salariaților, în cazul în care rezultatele sunt pozitive.

Primele constituie o altă componentă a remunerării, acordată cu ocazia obținerii unor rezultate individuale sau colective deosebite, pentru a compensa condiții mai dificile de muncă, sau cu ocazia unor evenimente familiale deosebite. Ele pot fi vărsate lunar sau pot avea un caracter ocazional.

Indemnizațiile reprezintă un alt element component al remunerării, specific posturilor de conducere, dar și altor posturi în diverse ocazii (pensionare, prepensionare, plecare în șomaj etc.). Sumele corespunzătoare se pot stabili fie prin aplicarea unui anumit procent la salariul de bază, fie într-o manieră forfetară.

Avantaje complementare. Agravarea presiunii fiscale asupra fondului de salarii, ca și creșterea continuă a salariilor mari, au determinat întreprinderile să dezvolte unele proceduri de creștere a unor avantaje complementare, care să evite aceste dificultăți. Avantajele în natură sunt de două categorii: cele care sunt la dispoziția întregului personal, și cele atribuite într-o manieră selectivă. Exemple: prețuri și tarife preferențiale pentru produsele și serviciile întreprinderii, mese gratuite, automobil la dispoziție, concedii plătite de întreprindere, renovarea și întreținerea locuinței etc.

V.2.3.3. Forme de salarizare

Deși este din ce în ce mai contestată datorită îndoielilor care persistă asupra ipotezei sale, conform căreia există o relație lineară între salariu și nivelul de motivare în muncă, remunerarea după randament rămâne încă una din formele cele mai utilizate în prezent. Ea asociază nivelului salarial un indicator de performanță individual sau colectiv, care poate fi timpul de activitate, producția realizată, numărul de clienți vizitați, cifra de afaceri realizată pentru comercianți etc.

1. **Remunerarea după timp.** O astfel de formă de salarizare este specifică salariaților care lucrează efectiv în producția de unicat și de serie mică, după norme de timp de muncă. Salariul câștigat de către un astfel de muncitor pe o anumită perioadă (o lună), SI, se poate determina cu relația:

$$SI = \sum_{i=1}^n si \cdot ti, \quad (1)$$

unde:

- si - tariful orar corespunzător lucrării de categoria i (exprimat în lei pe oră);
- ti - timpul corespunzător lucrării de categoria i (exprimat în ore).

Fixarea salariului după randament (norme exprimate în timp sau în produse) este criticată atât de specialiști cât și de sindicate, pentru că poate avea consecințe negative asupra sănătății și calității procesului de producție și a produselor. Țările occidentale au introdus sisteme ce evită aceste neajunsuri. Sistemul Bedeaux determină remunerația prin intermediul relației:

$$SI = sit + \frac{sit}{60} (p - 60), \quad (2)$$

unde:

- si - tariful orar;
- t - timpul lucrat;
- p - numărul de puncte obținut în cursul perioadei de referință, reprezentând ritmul corespunzător de muncă; ritmul maxim acordat este de 80 de puncte.

2. **Remunerarea după producție.** Dacă producția este de serie sau de masă, remunerarea devine mai simplă, norma putând fi exprimată mai ușor, printr-o anumită cantitate de piese ce trebuie realizată într-o perioadă de timp. Relația de calcul este:

$$SI = \sum_{i=1}^m vi \cdot ni, \quad (3)$$

unde:

- vi - tariful câștigat pe o piesă i;
- ni - numărul de piese i realizat în perioada respectivă.

— **Remunerarea "în regie".** Este specifică personalului administrativ, conducerii și muncitorilor ce nu pot fi plătiți prin intermediul uneia dintre formele de mai sus. Salariul este plătit în aceste cazuri pe o lună de zile într-un cuantum fix, potrivit postului ocupat și contractului individual. Salariul nu depinde de durata în zile lucrătoare a lunii respective, el fiind modificat numai în cazul în care, din diverse motive, nu s-a lucrat complet această perioadă.

— **Acordul colectiv.** Pentru a preveni un climat social negativ, de rivalitate între muncitori, tendințele actuale în domeniul remunerării urmăresc, pe de o parte, să limiteze partea din salariu asociată unui criteriu de randament și, pe de altă parte, să înlocuiască referințele individuale cu referințele la nivelul grupului. Salariile în acord colectiv au fost și sunt utilizate în țara noastră, și ele presupun remunerarea fiecărui muncitor în funcție de randamentul echipei din care face parte.

V.2.4. FORMAREA PERSONALULUI

V.2.4.1. Necesitatea formării. Tipuri de formare

Progresul tehnic solicită în permanență noi modificări în nomenclatorul profesiunilor. Decalajul între ceea ce impune acest progres tehnic și ceea ce oferă piața de muncă reprezintă așa-zisul "șomaj structural". Una din pârgurile utilizate pentru reducerea șomajului o constituie formarea.

Formarea în sens larg, denumită și "formare profesională", este cea care are ca obiectiv pregătirea forței de muncă în vederea obținerii unei calificări sau a creșterii acesteia și oferă posibilitatea exercitării sau schimbării unei meserii și a ocupării unui loc de muncă. Se disting trei tipuri de formare:

- formarea inițială;
- formarea continuă;
- perfecționarea.

Formarea inițială este obținută în școală, în învățământul universitar sau politehnic și oferă cunoștințele necesare unei pregătiri indirecte pentru viața activă (învățământul general), sau directe, obținându-se dreptul de a exercita o profesie (așa-zisul învățământ "tehnic"). Tot în categoria formării inițiale pot fi incluse și acțiunile întreprinse de firmele care asigură pregătirea unor tineri ucenici direct la locul de muncă.

Formarea continuă se desfășoară pe întreaga perioadă a vieții profesionale, sub formă de stagii organizate în afara sau în interiorul întreprinderii și asigură îmbogățirea cunoștințelor sau dobândirea unor cunoștințe noi, care pot permite schimbarea meseriei sau a postului inițial. Obiectul formării continue îl constituie adaptarea și promovarea profesională și socială a personalului, căruia îi permite accesul la o calificare nouă, o cultură cu un nivel mai ridicat și la ocuparea de noi locuri de muncă. Prin obiectivele sale, formarea continuă este favorabilă atât personalului, cât și întreprinderii și economiei în ansamblul său. Formarea continuă mai este cunoscută și sub denumirea de formare în sens restrâns.

Perfecționarea. Inclusă în conceptul de formare în sens larg, perfecționarea presupune îmbunătățirea cunoștințelor necesare exercitării în mai bune condiții a meseriei sau a profesiei inițiale. Mai precis, perfecționarea are ca obiective imediate dobândirea de cunoștințe tradiționale, dar necunoscute de o anumită persoană, sau a unor cunoștințe noi, necesare adaptării la noile tehnici de gestiune.

V.2.4.2. Gestiunea formării

Formarea reprezintă principalul instrument prin intermediul căruia se transmite cultura unei întreprinderi. Eforturile care se angajează în domeniul formării urmăresc și efectele de ordin economic ale acesteia. Formarea răspunde în același timp cerințelor personalului și cerințelor întreprinderii și răspunde celor două obiective urmărite de ambele părți: satisfacție profesională și performanță economică. Și în cazul său există un anumit decalaj între angajarea eforturilor și apariția efectelor. Acestea sunt câteva din principalele caracteristici ale formării, caracteristici care permit asimilarea sa unei investiții ca oricare alta. Nu puține sunt părerile conform cărora formarea reprezintă "investiția cea mai productivă, dacă se analizează întreprinderile care reușesc, oricare ar fi domeniul lor de activitate și se pare că ea nu are nici un înlocuitor" (Loup, 1986).

În mod tradițional se consideră că formarea poate să aibă un triplu conținut:

- **cunoștințe generale**, de la cele mai simple până la cele mai de vârf; într-un astfel de caz nu este vorba de însușirea unei meserii, ci de formare într-o perspectivă pe termen lung;
- **cunoștințe cu caracter operațional**, respectiv transmiterea de proceduri, tehnici, rețete, tehnologii etc., adică o pregătire specială, pentru a se realiza într-un termen scurt o muncă bine definită;

- **adaptarea la cultura întreprinderii**, prin dezvoltarea unor atitudini care să permită personalului o mai bună integrare în activitatea colectivă.

Orice întreprindere care promovează o politică de formare trebuie să înceapă prin a-și stabili un plan de formare, cu un orizont cuprins între 3 și 5 ani. Acest plan permite, pe de o parte, integrarea formării în politica generală a întreprinderii și, pe de altă parte, adaptarea sa la cerințele personalului.

Planul de formare se definitivează prin parcurgerea a două etape bine delimitate:

- analiza și evaluarea cerințelor de formare;
- organizarea acțiunilor de formare.

1. Analiza și evaluarea cerințelor de formare.

Existența unui sistem previzional al efectivelor de personal oferă întreprinderii mari facilități în determinarea cerințelor de formare. Altfel, multe din acțiunile necesare detectării acestor cerințe sunt destul de dificil de rezolvat, deoarece solicită un important volum de muncă. Stabilirea cerințelor întreprinderii în materie de formare trebuie să aibă un caracter sistematic și periodic pentru tot personalul (de regulă în fiecare an), utilizându-se în acest scop următoarele căi:

- *cererile individuale formulate de către salariați;*
- *cerințele exprimate pe linie ierarhică;*
- *utilizarea unor indicatori statistici de alertă;*
- *analiza paralelă a cerințelor postului și a aptitudinilor salariaților.*

Unele din cerințele formării pot proveni de la salariați, care își exprimă propria părere asupra dificultăților întâlnite în susținerea obiectivelor postului ocupat. Aceste cerințe sunt bine definite și o astfel de cale de detectare se dovedește deosebit de utilă și de precisă.

Cerințele exprimate pe linie ierarhică sunt, de asemenea, bine fundamentate, deoarece au un caracter periodic, sunt bine gândite și bine expuse. Ele se obțin prin intermediul întreținerilor individuale cu subordonații asupra activității lor, asupra dificultăților întâlnite în muncă și a perspectivei lor de carieră în cadrul întreprinderilor.

Anumiți indicatori statistici calculați în întreprindere pot fi utilizați cu bune rezultate în depistarea cerințelor de formare, cum ar fi:

- fluctuația nivelului producției în raport cu evoluția costurilor;
- indicele de rebut, numărul greșelilor înregistrate în cadrul compartimentelor funcționale;
- indicele de absenteism, nivelul întârzierilor;
- numărul reclamațiilor, al sancțiunilor disciplinare etc.

Cerințele de formare pot fi stabilite în mod sistematic și prin comparația dintre conținutul postului și aprecierea activității salariatului care îl ocupă. Prin intermediul fișei de apreciere anuale se stabilește maniera în care un salariat a ocupat un post oarecare, analizându-se punctele sale forte și punctele slabe comparativ cu exigențele solicitate.

Toate căile de stabilire a cerințelor de formare menționate mai sus se referă la perioada actuală, la ceea ce există deja în întreprindere. O astfel de analiză trebuie să ia în considerare și cerințele viitoare, utilizând următoarele instrumente:

- *programele de creștere ale întreprinderii*, care vor antrena noi dimensiuni și o altă structură a meseriilor și calificărilor resurselor umane;
- *programele de introducere a noi tehnici, metode, instrumente*, care afectează nivelul de îndeplinire a sarcinilor;
- *programele de gestiune a carierelor*;
- *mobilitatea personalului.*

După determinarea tuturor cerințelor de formare alegerea se face pe baza a diverse criterii, cel economic având un rol important.

2. Organizarea acțiunilor de formare.

Formarea poate interveni fie înainte de preluarea unei funcții în cadrul întreprinderii, fie ca o investiție continuă, care își propune ridicarea nivelului de cunoștințe și a experienței personalului.

Programul de formare trebuie să definească următoarele elemente:

- *conținutul propriu-zis al formării*, luând în considerare noile profesii sau meserii ce trebuie ocupate și perfecționările ce se impun celor ce se mențin;
- *care sunt persoanele ce sunt cuprinse în programul de formare în anul respectiv*;
- *dacă formarea se realizează de către întreprindere, sau este încredințată unor organisme externe*;
- *metodele de învățământ ce vor fi folosite*;
- *bugetul consacrat formării pe întregul an și pe acțiuni*;
- *calendarul operațiunilor de formare*.

Stabilirea tuturor acestor elemente nu pune probleme de ordin tehnic specialiștilor în formare, care trebuie să "negocieze" un buget acoperitor. În ceea ce privește formele și tipurile de formare, acestea sunt diverse:

- a) *proceduri clasice de educație*, cum sunt: cursurile, seminariile, simulări în domeniile gestiunii și conducerii, studiile unor cazuri reale etc.;
- b) *ucenicia*, organizată pe baza unor prevederi contractuale, utilizată îndeosebi în cazul angajării tinerilor;
- c) *formarea prin practicarea unei meserii sau profesii*.

Atât întocmirea cât și realizarea planului și programelor de formare revin compartimentului de resurse umane (sau de formare). Sarcinile specifice acestui compartiment sunt de fapt următoarele:

- să facă propuneri în ceea ce privește politica de formare ce trebuie adoptată de către întreprindere;
- să conducă acțiunile de descoperire a cerințelor de formare, să stabilească o metodologie utilizabilă în toate compartimentele și să evalueze și centralizeze cerințele care au șanse și posibilități de realizare;
- să stabilească planul și programele de formare pentru toate categoriile de personal supuse pregătirii prin formare;
- să reprezinte întreprinderea în fața unor mecanisme externe, cu care poate și trebuie să întrețină relații diverse;
- să urmărească și să ducă la îndeplinire toate acțiunile de formare din planul întreprinderii etc.

Realizarea programelor de formare presupune urmărirea permanentă a modului cum se desfășoară acțiunile programate, analiza și centralizarea informațiilor asupra cursanților, informarea salariaților întreprinderii în privința posibilităților de formare, evidențierea cheltuielilor efectuate și a rezultatelor obținute. Compartimentul de formare trebuie să culeagă în permanență informații în ceea ce privește efectivele aflate în pregătire, cele pregătite deja și cele care urmează să parcurgă un stagiu. Buna gestionare a formării depinde și de informațiile de care acest compartiment trebuie să dispună în legătură cu cerințele personalului, ale serviciilor funcționale, dar și asupra tuturor reglementărilor legale, asupra posibilităților interne și externe de formare, asupra rezultatului acțiunilor întreprinse.

V.2.5. GESTIUNEA CARIERELOR

Motivația personalului este strâns legată de cariera sa. Cariera reprezintă o succesiune de schimbări, de către aceeași persoană, a unor posturi de muncă. Gestiunea unei cariere înseamnă urmărirea parcursului din trecut, din prezent și previziunea drumului viitor al unui salariat în cadrul structurii organizatorice a întreprinderii.

Una din misiunile fundamentale ale oricărui responsabil de personal este aceea de a prevedea și administra carierele salariaților întreprinderii. Pentru a realiza acest lucru în cele mai bune condițiuni trebuie

să se aibă în vedere simultan cerințele întreprinderii, dorințele salariaților de a avea un anumit parcurs pe linie de carieră, cât și potențialele lor individuale.

O gestionare adecvată a carierelor nu este posibilă fără existența următoarelor elemente:

- a) un sistem coerent de apreciere, care să permită individualizarea gestiunii locului de muncă;
- b) planuri de carieră bine fundamentate;
- c) o politică de mobilitate și de promovare a personalului;
- d) o administrare adecvată a fluxului plecărilor din întreprindere.

V.2.5.1. Sistemul de apreciere în întreprindere

Orice program de gestiune a carierelor nu poate fi demarat fără aprecierea salariaților. Aprecierea salariaților este o acțiune prin care se realizează o clasare a comportamentului lor din timpul susținerii sarcinilor ce le sunt repartizate. Realizată de către responsabili ierarhici prin intermediul unor întrețineri individuale, aprecierea permite în același timp ameliorarea relațiilor de muncă și favorizarea dialogului în întreprindere.

Aprecierea salariaților este o acțiune ce presupune o mare obiectivitate a evaluatorilor și o perioadă suficientă de timp pentru formarea unei impresii reale. Întreținerile de apreciere au loc de regulă o dată pe an, ritm considerat normal în practica tuturor întreprinderilor.

Gama metodelor utilizate în apreciere este destul de largă; în funcție de obiectul aprecierii, acestea pot urmări evaluarea persoanei sau evaluarea rezultatelor.

1. **Evaluarea persoanei** urmărește punerea în evidență a punctelor forte și a punctelor slabe ale salariatului, măsurarea cantității și calității muncii, spiritul de decizie și de inițiativă, motivația, simțul organizatoric etc. Această evaluare permite să se fundamenteze decizia și eventual conținutul unei formări, care poate fi necesară și în caz de promovare a unei persoane. Pentru evaluarea persoanei pot fi utilizate:

- *evaluarea neformalizată*, sub forma unui text liber, care nu permite realizarea de selecții ale personalului;

- *evaluarea impusă*, în cadrul căreia evaluatorul urmărește modul cum o listă de comportamente stabilită apriori este sau nu specifică persoanei evaluate, evident, în cadrul unei scale de apreciere; permite realizarea de comparații între persoane.

În figura 5.9 este prezentat un extras din fișa de apreciere pentru cadrele întreprinderii.

2. **Evaluarea rezultatelor** este practică pentru determinarea măsurii și a modului în care un salariat atinge sau nu obiectivele ce i-au fost repartizate. Pe baza acestei evaluări este posibil să se stabilească indicatori de performanță care vor servi la definitivarea planurilor de carieră. Ca metode care se bazează pe evaluarea rezultatelor mai cunoscute sunt:

- *evaluarea prin incidente critice*, care se realizează prin studierea și notarea comportamentului personalului în cazul unor situații critice, situații care demonstrează capacitatea de a rezolva problemele dificile care apar în viața unei întreprinderi. Aceste comportamente individuale explică succesele sau eșecurile personalului pe planul performanței și permit să se formuleze calificativele necesare;

- *evaluarea propriu-zisă a rezultatelor*, care este posibilă atunci când în întreprindere se practică managementul prin obiective. Fiecare individ își cunoaște obiectivele care îi sunt repartizate și este evaluat în funcție de modul în care le îndeplinește.

EXTRAS DIN FIȘA DE APRECIERE PENTRU CADRE DE CONDUCERE

A. Factori de eficacitate în activitatea salariatului

(evaluarea se face cu ajutorul unei scale pe 5 nivele)

- Știe să-și organizeze propria activitate în mod metodic, precis și cu spirit de prevedere ?
- Știe să studieze problemele de fond? (spirit de analiză)
- Știe să stabilească punctele importante ? (spirit de sinteză)
- Dă dovadă de caracteristicile următoare ?
 - dinamism ;
 - conștiință profesională ;
 - continuitate la efort.
- Știe să se conducă pe el însuși.
 - Sinceritate și loialitate
- Recomandări în scopul îmbunătățirii
- Care sunt calitățile cele mai marcante ale salariatului ?
- Care sunt trei puncte slabe (inclusiv aptitudini psihice, sănătate) ?

B. Capacitatea de conducere

• Salariatul posedă calitățile următoare

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| - judecată | - spirit de cooperare |
| - inițiativă | - capacitate de comunicare |
| - entuziasm | - ușurință de exprimare |
| - responsabilitate | |

• Aceste calități îi permit salariatului :

- să repartizeze sarcinile conform aptitudinilor fiecăruia?
- să organizeze munca subordonaților săi ?
- să formeze și să stimuleze subordonații săi ?
- să controleze lucrul și să stabilească posibilitățile de îmbunătățire pe baza observațiilor sale ?
- să anime grupul social pe care-l conduce

• Recomandări în scopul îmbunătățirii

Figura 5.9. Extras din fișa de apreciere pentru cadre

Pentru o bună gestionare a resurselor umane întreprinderea trebuie să organizeze cât mai bine evaluarea, adică să adopte un sistem de apreciere adecvat și acceptabil și pentru salariați.

V.2.5.2. Planul de dezvoltare a carierelor

Gestiunea previzională a personalului trebuie să asigure pe termen mediu și lung cerințele și resursele globale ale întreprinderii în funcție de orientările strategice adoptate. Rezultatele sale au un caracter general, asigurând previziunea posturilor fără a nominaliza ocupanții lor.

Planul de dezvoltare a carierelor își propune să prevadă și să organizeze, pe un interval de timp asemănător, afectarea pe unul sau mai multe posturi a fiecărui salariat al întreprinderii, în funcție de rezultatele aprecierilor și de propriile sale cerințe.

Etapele definitivării unui plan de dezvoltare a carierelor sunt următoarele:

- a) cunoașterea cerințelor de evoluție a personalului;
- b) evaluarea potențialului individual;
- c) inventarierea potențialului întregului personal al întreprinderii;
- d) ierarhizarea și selecția personalului pentru posurile întreprinderii;
- e) nominalizarea personalului pe posturi.

Pentru cunoașterea cerințelor de evoluție a personalului se utilizează clasicele întrețineri de apreciere, realizate periodic (anual), sau întrețineri destinate special cunoașterii dorințelor de carieră.

Pentru inventarierea potențialului întregului personal al întreprinderii trebuie evaluat mai întâi potențialul fiecărei persoane de a accede către o altă funcție și includerea sa în clase omogene de tipul: "evoluție imediată", "bun pentru postul actual", "reorientare", "evoluție pe termen mai lung" și "nominalizați recent". Pentru realizarea unor astfel de clasări se pot utiliza diverse tehnici mai mult sau mai puțin adecvate:

- clasarea personalului dintr-un compartiment de către superiorul său ierarhic;
- avizul dat de superiorii ierarhici pe o listă limitată a subordonaților lor;
- consensul ierarhic - ședință în care responsabilii de compartimente de pe același nivel ierarhic discută potențialul subordonaților lor.

Pentru ierarhizarea potențialului candidaților se pot folosi cu bune rezultate metodele specifice recrutării personalului. Metoda simulării și metoda discuțiilor în grup sunt astăzi accesibile tuturor întreprinderilor, dar presupun o bună informare a personalului și o formare adecvată a evaluatorilor. Practic, în această etapă se aleg și se ierarhizează candidații pentru posturile întreprinderii. După ierarhizarea candidaților are loc selecția lor, selecție care trebuie să fie realizată de superiorii ierarhici ai postului respectiv, acest lucru însemnând că alegerea trebuie să revină și directorului de departament. Schema utilizată la definitivarea planului de dezvoltare a carierelor este prezentată în figura 5.10.

Instrumentul principal de gestiune a carierelor este planul de succesiune, care oferă posibilitatea cunoașterii exacte a listei succesorilor posibili pentru majoritatea posturilor de muncă. Deși teoretic acest plan ar trebui să cuprindă toate posturile de muncă, în practică lucrurile se opresc la nivelul personalului de execuție funcțional, la nivelul maiștrilor și tehnicienilor, rareori coborând la nivelul muncitorilor specialiști.

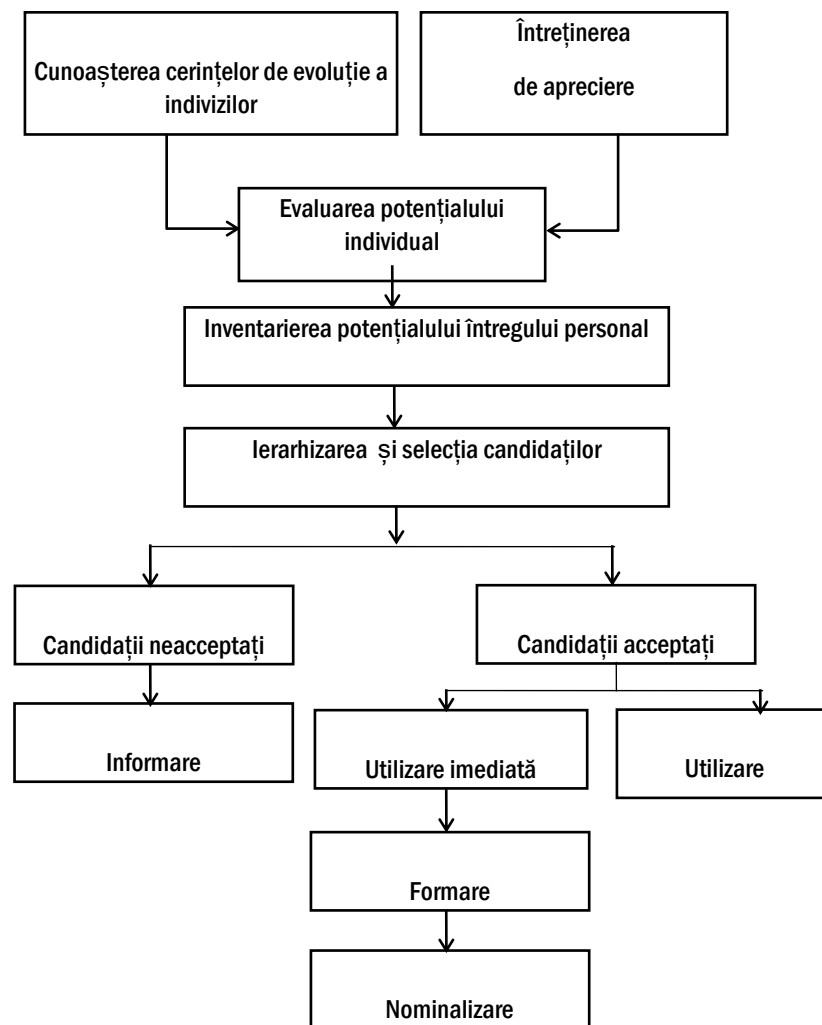


Figura 5.10. Demersul definitivării planului de dezvoltare a carierelor

V.3. POLITICA SOCIALĂ

Credibilitatea funcțiunii de personal, a direcției de resurse umane, încă marginalizată în participarea sa la conducerea generală a întreprinderii, depinde în mare măsură de prezentarea corectă a abordărilor și de calitatea rezultatelor permise de instrumentarul de care se dispune.

Strategia globală a resurselor umane poate să se inspire din conceptul de marketing-mix, organizând asemănător acestuia un instrument adecvat, personalul-mix, care va asigura un arbitraj permanent între diferitele componente ale politicii salariale. Acest instrument permite funcțiunii de resurse umane să întreprindă o abordare dinamică și în același timp sintetică a gestiunii resurselor umane.

Prin analize care să evidențieze punctele forte și punctele slabe comparativ cu mediul extern, se vor decide acțiuni în vederea menținerii competitivității sociale într-un ansamblu coerent, care constituie

planul social al întreprinderii. Acesta din urmă presupune un demers ce integrează într-o manieră coerentă diferite modalități de gestiune a resurselor umane.

Conceptul de personal-mix desemnează alegerea și dozajul pe care specialiștii îl efectuează din ansamblul variabilelor gestiunii resurselor umane.

În ceea ce privește elementele constitutive ale personalului-mix, sunt de semnalat diverse restricții care îi permit să fie cu adevărat operațional:

- componentele personalului-mix trebuie să fie suficient de numeroase, pentru a da reprezentativitate conceptului;
- aceleași componente trebuie să fie suficient de globale pentru a permite suficiente variante de răspuns și pentru a fi operaționale;
- elementele constitutive trebuie să fie reprezentative pentru evoluțiile pe termen scurt și mediu și să fie măsurabile.

Elementele constitutive ale personalului-mix diferă atât în funcție de perioada de timp în care se realizează analiza, cât și de nivelul de dezvoltare economico-socială. Numărul lor diferă de la peste zece la cinci, cât sunt recunoscute în perioada actuală de majoritatea specialiștilor în domeniu. Tabelul 5.2 prezintă cele cinci componente ale personalului-mix împreună cu factorii principali care le sunt specifici, dar și o listă de elemente care permite cuantificarea lor. Lista factorilor principali nu este exhaustivă, putând fi adaptată în funcțiile de caracteristicile fiecărei întreprinderi și de elementele disponibile în tabloul de bord social pe care îl are la dispoziție.

Arbitrajele personalului-mix permit definirea și acceptarea unor planuri sociale cât mai apropiate de soluția optimă. Pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar ca efectele pe plan social să fie anticipate și măsurate periodic, în vederea sesizării diferențelor și corectării unor decizii anterioare. Această cuantificare a personalului mix poate fi reținută și ca măsură globală a modificărilor structurale și transformărilor pe plan social.

Tabelul 5.2

Componentele, factorii și elementele de cuantificare ale personalului-mix

COMPONENTE DE BAZĂ	FACTORI SPECIFICI	ELEMENTE DE CUANTIFICARE
1. Politica salarială și socială	1.1. Nivelul salariilor	Anchete de salarii și poziționare
	1.2. Avantaje sociale	Anchete de poziționare
	1.3. Alte avantaje	Anchete de poziționare
	1.4. Evoluția masei salariale	% din cifra de afaceri
	1.5. Creșterea salariilor	% din costurile totale
2. Dezvoltarea socială a salariaților	- salariul de bază	% față de medie
	- salariul de merit	număr de beneficiari
		% față de medie
	2.1. Efective	Nivel pe categorie
	2.2. Gestiunea carierelor	Vechime pe categorie
		Vârstă medie pe categorie
		Număr de promovări
		% din posturi prevăzute din interior
	2.3. Recrutarea	Număr de plecări regretate
		% din posturi cu un succesor pregătit
		Satisfacția noilor intrați
		Satisfacția superiorilor ierarhici
		Număr de plecări în perioada de încercare
		Costul mediu al unei recrutări

COMPONENTE DE BAZĂ	FACTORI SPECIFICI	ELEMENTE DE CUANTIFICARE
	2.4. Formarea	Buget (% din cifra de afaceri) Creșterea productivității Aprecierea salariaților
	2.5. Condiții de muncă	Organizarea timpului de muncă Bugete consacrate ameliorărilor (% din cifra de afaceri) Investiții în echipamente sociale
	2.6. Licențieri	Număr
3. Climat și comportament social	3.1. Climat social	Număr de cereri de mutare Dezvoltarea în funcție de rezultatele anchetelor periodice
	3.2. Conflicte sociale	Număr de zile nelucrate
	3.3. Absenteism	Nivel
	3.4. Participarea salariaților	Nivel de participare la ședințe Număr de dorințe și păreri emise
4. Relații de reprezentare	4.1. Reprezentativitate sindicală	Nivelul estimat al sindicalizării Nivelul de participare a personalului la alegeri
	4.2. Instance paritare	Buget
	4.3. Calitatea negocierilor	Număr de posturi prevăzute Număr de posturi realizate
	4.4. Nivelul global al dialogului social	Cost al dialogului social
5. Imaginea socială a întreprinderii	5.1. Imaginea internă	Valorificare urmând anchetei specifice
	5.2. Imaginea externă	Idem
	5.3. Dificultăți de recrutare	Candidaturi pentru un post Candidaturi spontane Anunțuri necesare pe un post
	5.4. Plecări la concurență	Număr de plecări