



UNIVERSITATEA BABES-BOLYAI
BABES-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM
BABES-BOLYAI UNIVERSITÄT
BABES-BOLYAI UNIVERSITY
TRADITIO ET EXCELLENTIA



Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

TEMATICA PENTRU EXAMENUL DE ADMITERE LA PROGRAMUL DE STUDII MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Acest material a fost elaborat de:

Prof.univ.dr. Codruța Osoian: codruta.osoian@econ.ubbcluj.ro

Prof.univ.dr. Monica Zaharie: monica.zaharie@econ.ubbcluj.ro

Lect.univ.dr. Anamaria Petre: anamaria.petre@econ.ubbcluj.ro

Capitolul 1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1. Resursele umane în organizații

Fiecare organizație utilizează o combinație specifică de resurse materiale, financiare, informaționale și umane în proporții variabile pentru a produce și furniza bunuri și servicii. Dintre toate acestea, resursele umane sunt esențiale pentru a garanta succesul unei afaceri. Absența angajaților competenți poate conduce la o funcționare inefficientă a companiei și la un risc crescut de faliment.

Resursele umane constituie una dintre cele mai semnificative investiții financiare ale unei companii, prin urmare, este firesc ca utilizarea lor eficientă să fie o prioritate.

Unii specialiști în domeniu (De Cenzo și Robbins, 1988) sugerează anumite întrebări și răspunsuri la ele, ca de exemplu:

- „Ce este o organizație fără angajații săi? *Nu este nimic în absența resurselor umane, eventual, o mulțime de echipamente costisitoare*”.
- „Dacă am concedia angajații diferitelor organizații, cu ce am mai rămâne? *Nu cu mare lucru*”.

Organizațiile sunt colectivități de oameni realizate în vederea atingerii unui scop comun. Pentru a exista, orice organizație se clădește pe baza unor interacțiuni între indivizi care urmăresc același obiectiv.

Resursele umane reprezintă componenta esențială și definitorie a oricărei organizații, deoarece acestea constituie forța de muncă care asigură realizarea obiectivelor și a misiunii organizației. Fără resurse umane, orice organizație ar fi un concept abstract, fără existență reală și fără capacitatea de a realiza activitățile necesare pentru a-și îndeplini scopurile. În plus, resursele umane nu sunt doar o sursă de muncă, ci și de creativitate, inovație și adaptabilitate, fapt ce le conferă o valoare inestimabilă pentru orice organizație care dorește să fie competitivă și să se adapteze la schimbările din mediul înconjurător. Prin urmare, “îngrijirea” și dezvoltarea resurselor umane reprezintă o prioritate pentru orice organizație care își dorește succesul și durabilitatea în timp.

Rolul și particularitățile resurselor umane în organizații au constituit în ultimii ani obiectul a numeroase studii care au adus în atenția managerilor idei că **resursele umane sunt principalele resurse strategice ale organizațiilor**.

Organizațiile moderne au adoptat o nouă filozofie care pune un preț deosebit pe rolul resurselor umane. Acest lucru se datorează faptului că (Manolescu, 2001):

- Resursele umane reprezintă organizația;
- Investiția în resursele umane este esențială;
- Resursele umane se caracterizează prin unicitatea lor în privința potențialului de dezvoltare și creștere, precum și prin capacitatea lor de a-și conștientiza și depăși propriile limite;
- Deciziile referitoare la resursele umane constituie unul dintre cele mai complexe și dificile domenii de decizie managerială;
- Resursele umane reprezintă un potențial uman deosebit, care trebuie să fie înțeles, motivat și dezvoltat astfel încât angajații să poată fi implicați cât mai profund în realizarea obiectivelor organizației;
- Oamenii manifestă o anumită rezistență la schimbare, însă, totodată, prezintă și o capacitate ridicată de adaptare la situații variate;
- Resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp, deoarece este necesar un anumit timp pentru schimbarea mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor și a altor factori care influențează dezvoltarea personală și profesională a angajaților;
- Oamenii sunt autonomi și liberi, chiar dacă sunt dependenți de anumite influențe, și trăiesc și acționează în colectivități fiind atașați de anumite grupuri;
- Relațiile manager-subordonat trebuie să fie generate de principiul demnității umane pentru a fi cât mai productive și pentru a putea valorifica cât mai bine potențialul uman din cadrul organizației
- Eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde într-o măsură din ce în ce mai mare de eficacitatea folosirii resurselor umane

Până când s-a ajuns la această abordare modernă care propune atragerea oamenilor în organizații pentru rolul deosebit pe care îl au și nu pentru simpla ocupare a unui post vacant, a trecut o perioadă îndelungată. Implicarea resurselor umane în procesul muncii cu întreaga lor personalitate și specificitate este o problemă pe care teoria clasică a organizațiilor a neglijat-o continuu. Abia începând cu perioada antreprenorială a anilor '80 apare conceptul de management al resurselor umane, iar istoricul organizațiilor cunoaște schimbări importante în privința reconsiderării rolului resurselor umane.

1.2. Managementul resurselor umane - concept, obiective și activități din domeniul managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane poate fi definit ca fiind atât o știință, cât și o artă a coordonării efortului uman în vederea atingerii obiectivelor de creștere, a eficienței și eficacității organizaționale. Acesta reprezintă o știință deoarece implică formularea și generalizarea de concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere. În același timp, este și o artă, deoarece aplicarea acestora în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând o experiență considerabilă, în special în ceea ce privește comportamentul uman, negocierile și

gestionarea conflictelor. Astfel, managementul resurselor umane implică atât cunoștințe teoretice cât și abilități practice pentru a asigura performanța și succesul organizației.

Managementul resurselor umane este un termen relativ recent (anii 1960-1970), mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradițional „administrarea personalului”, „conducerea activităților de personal”, „managementul personalului”, „muncă și salarii”, „relații cu angajații”, „angajare și salarizare” etc. Aceste denumiri reflectau o abordare mai administrativă a gestionării angajaților, cum ar fi gestionarea salariilor, a concediilor și a altor beneficii, dar și de asigurarea respectării regulilor și reglementărilor legale referitoare la angajați.

În timp, abordarea s-a schimbat, iar importanța angajaților în cadrul organizațiilor a crescut semnificativ. A apărut o nevoie mai mare pentru dezvoltarea și gestionarea strategică a resurselor umane, ceea ce a dus la crearea departamentului de resurse umane în forma sa actuală. Acest departament se concentrează pe dezvoltarea și aplicarea politicilor de resurse umane, precum și pe îmbunătățirea productivității și satisfacției angajaților, având un rol cheie în dezvoltarea organizațională.

Termenul „resurse umane” a început să fie larg utilizat în literatura de specialitate în anii '60 când teoria resurselor umane a început să fie dezvoltată ca o alternativă la teoria clasică a managementului.

În cartea sa "The Human Side of Enterprise", publicată pentru prima dată în 1960, Douglas McGregor a subliniat importanța tratării angajaților ca fiind resurse valoroase, în loc de simple costuri. El a introdus conceptul de "teorie Y" și a afirmat că oamenii sunt motivați și își doresc să-și îndeplinească potențialul și că munca poate fi plăcută și satisfăcătoare. McGregor a descris angajații ca fiind "resurse umane" în sensul că aduc cu ei cunoștințe, abilități și experiență în organizație, dar și în sensul că trebuie să fie tratați ca indivizi valoroși și respectați pentru contribuția lor la obiectivele organizației. Yoder (1962) a promovat o abordare umanistă și participativă a managementului de personal, în care angajații sunt tratați ca fiind mai mult decât simple resurse și sunt implicați activ în procesul decizional și în realizarea obiectivelor organizaționale. Această abordare a avut un impact semnificativ în dezvoltarea managementului resurselor umane ca disciplină distinctă în cadrul științelor economice și sociale.

După 1990, majoritatea organizațiilor românești și-au schimbat denumirea din birou, serviciu, departament sau compartiment de „personal-salarizare”, „personal-învățământ-salarizare”, „personal”, „personal-organizare-salarizare” în cel de „resurse umane” fapt pozitiv, cu condiția să fie modificare de fond și nu doar de formă sau titulatură. Ne referim în acest sens la faptul că trebuie făcută trecerea de la înțelegerea angajaților în termeni de costuri la înțelegerea acestora în termeni de resurse și investiții pentru dezvoltare ulterioară a întreprinderii.

Din păcate, importanța managementului resurselor umane nu a fost înțeleasă și acceptată pe deplin de către toți factorii de decizie ai organizațiilor românești. Situația este cauzată atât de lipsa cunoștințelor și experienței manageriale în acest domeniu, cât și de mentalitățile ce mai persistă din perioada vechiului regim economic și politic. În mod evident aceasta are un impact nefavorabil asupra ocupării și folosirii eficiente a forței de muncă.

În România departamentele de resurse umane în adevăratul sens al cuvântului sunt încă destul de rare. Întreprinderi cu sute de angajați dispun mai degrabă de un departament, serviciu sau birou de personal și salarizare, care, de altfel există datorită cerințelor legale. Înființarea și dezvoltarea unui adevărat departament de resurse umane înseamnă trecerea la un nivel superior de conducere a activității economice, în beneficiul reciproc al antreprenorilor, dar și al angajaților, nu doar schimbarea denumirii acestuia.

În literatura de specialitate se poate constata un număr relativ mare de definiții a managementului resurselor umane, ceea ce ne duce la concluzia că nu există o definiție unanim acceptată de toți specialiștii; totuși, diferențele dintre acestea nu sunt semnificative, constând în special în aspecte formale, nu conțin elemente contradictorii ci se completează reciproc.

Într-o încercare de definire a **managementului resurselor umane** apreciem că acesta cuprinde **toate politicile, activitățile, deciziile și practicile manageriale orientate spre factorul uman**, având drept obiectiv principal asigurarea unei forțe de muncă bine pregătită și motivată, capabilă să contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale.

Managementul resurselor umane are în vedere satisfacerea nevoilor organizaționale, precum și a nevoilor și așteptărilor angajaților, în vederea creării unui mediu de lucru productiv și eficient, care să stimuleze angajamentul, implicarea și performanța acestora.

MRU este o componentă de management situată în zona decizională strategică și de maximă importanță în gestionarea organizației.

Sintagma „resurse umane” înlocuiește particula „personal”, dar nu-i este echivalentă (cum cred foarte mulți manageri) depășind-o în conținut și marcând o etapă superioară în modul de a înțelege oamenii. Se trece de la înțelegerea angajaților în termeni de costuri, la înțelegerea acestora în termeni de resurse și investiții pentru dezvoltarea ulterioară a organizației.

Conținutul managementului resurselor umane este dat de ansamblul activităților de resurse umane care reflectă politicile și procedurile conducerii în privința personalului.

MRU vizează câteva **obiective primordiale**:

1.

- ☐ atragerea, selectarea și obținerea angajaților calificați și potriviți pentru organizație;

2.

- ☐ formarea și dezvoltarea angajaților pentru a-și îndeplini eficient sarcinile și pentru a crește nivelul de expertiză în domeniul lor;

3.

- ☐ motivarea și recompensarea angajaților pentru a-i menține implicați în activitățile organizației și productivi;

4.

- ☐ promovarea și încurajarea diversității și a incluziunii în organizație, pentru a crea un mediu de lucru echitabil și deschis care va spori angajamentul și performanța angajaților;

Ca și în cazul definirii managementului resurselor umane, literatura de specialitate cuprinde o diversitate de activități care concură la realizarea performantă a managementului resurselor umane; au fost formulate numeroase opinii care, în marea lor majoritate, poartă amprenta țării de proveniență a autorilor precum și dimensiunii sau profilului organizației la care se referă.

Cu toate acestea, este evident că toate organizațiile, indiferent de dimensiunea lor, trebuie să se angajeze în activități de resurse umane. Prin urmare, managementul resurselor umane implică identificarea și coordonarea resurselor umane prin intermediul unor activități principale specifice:

- 1) **Asigurarea cu resurse umane** care presupune în principal planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția acestora, integrarea noilor angajați;
- 2) **Organizarea resurselor umane** și stabilirea condițiilor de muncă care presupune stabilirea volumului de muncă necesar atingerii obiectivelor organizației și atribuirea unei părți din acest volum de muncă oamenilor (proces ce se realizează în principal prin proiectarea și analiza posturilor), stabilirea programului de lucru, a condițiilor de muncă și protejarea sănătății și a securității în muncă;
- 3) **Dezvoltarea resurselor umane**, adică orientarea noilor angajați și inițierea pe post, formarea, perfecționarea și dezvoltarea profesională, managementul carierei profesionale;
- 4) **Evaluarea performanțelor resurselor umane**, adică măsurarea performanței angajaților pentru a determina dacă îndeplinesc obiectivele organizației și pentru a identifica oportunitățile de îmbunătățire;
- 5) **Motivarea și recompensarea resurselor umane**, activitate ce presupune în principal, stabilirea unui sistem coerent, echitabil și stimulat de retribuire a recompenselor sau a altor compensații, ajutoare și stimulente;

6) **Managementul relațiilor cu angajații:** menținerea unor relații pozitive și productive cu angajații prin comunicarea clară a așteptărilor, gestionarea conflictelor, respectarea drepturilor angajaților și furnizarea de sprijin în problemele personale și profesionale.

Abilitatea de a atrage și de a reține resurse umane talentate poate fi un avantaj competitiv esențial pentru orice organizație. Pentru a face acest lucru, liderii trebuie să-și concentreze eforturile în a crea o cultură a angajamentului și a învățării continue, să ofere o experiență autentică pentru angajați și să le permită să își dezvolte abilitățile pentru a fi competitivi în piața muncii.

Capitolul 2. ASIGURAREA CU RESURSE UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

2.1. Proiectarea posturilor

Proiectarea posturilor reprezintă un proces esențial pentru orice organizație, deoarece ajută la identificarea competențelor și responsabilităților necesare pentru fiecare poziție, la dezvoltarea planurilor de dezvoltare a personalului și la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

Mello (2015) subliniază că proiectarea posturilor poate ajuta la îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației prin asigurarea că fiecare angajat are un rol specific și că fiecare poziție contribuie la succesul organizației. De asemenea, proiectarea posturilor poate ajuta la identificarea lacunelor de competență și la dezvoltarea planurilor de dezvoltare a personalului.

Proiectarea postului este procesul prin care se stabilesc sarcinile, autoritatea și responsabilitățile ce vor fi alocate unui anumit post, precum și pregătirea, calitățile/aptitudinile și experiența necesare titularului postului pentru îndeplinirea acestora, relațiile care trebuie să existe între ocupantul postului și superiorii, subordonații sau colegii săi și recompensele ce i se cuvin titularului postului.

În procesul de proiectare al postului trebuie stabilite:

- **conținutul postului:** acesta se concentrează asupra sarcinilor, a numărului și varietății acestora (anvergura postului) precum și a libertății titularului de a-și planifica și organiza munca, de a-și stabili ritmul de muncă și modul de comunicare cu colegii (autonomia postului);
- **calitățile titularului postului:** se referă la cunoștințele (studiile), abilitățile, aptitudinile, deprinderile și experiența necesare ocupantului postului;

- *recompensele postului*: se referă la toate beneficiile și avantajele pe care le oferă un post, titularului acestuia: salariu, promovări, condiții de lucru plăcute, sentimentul de realizare profesională, autonomie în activitate, recunoașterea performanțelor proprii, dezvoltare profesională etc.

Indivizii sunt foarte diferiți unii față de ceilalți atât în ceea ce privește capacitățile și abilitățile lor cât și în ceea ce privește nevoile și aspirațiile acestora.

Managementul resurselor umane trebuie să realizeze în cele mai bune condiții *concordanța angajat-post*. Corespondența dintre cerințele postului și cunoștințele (studiile), calificarea unei persoane determină *capacitatea* acesteia de a realiza ceea ce firma stabilește ca obiective pentru postul respectiv. Corespondența dintre nevoile, aspirațiile ce-l caracterizează pe angajat și recompensele pe care le oferă postul determină *motivația* individului de a se angaja în comportamentul cerut de post.

Principalele *activități* prin care se poate realiza concordanța angajat-post, ar fi următoarele:

- recrutarea și selecția corespunzătoare, alegând candidații care se potrivesc cel mai bine cerințelor postului
- promovarea și transferul în cadrul organizației
- programe de instruire și perfecționare a angajaților pentru îndeplinirea în condiții mai bune a sarcinilor postului
- reproiectarea postului (modificarea cerințelor și recompenselor postului).

La prima vedere, alegerea potrivită a persoanelor pentru un post vacant pare o problemă simplă. Aceasta pentru că în general se iau în considerare doar cerințele postului în ceea ce privește cunoștințele (studiile), calificarea și aptitudinile persoanei respective.

Este însă foarte important a pune de acord caracteristicile oamenilor cu cele ale postului. Dacă o persoană nu este pe un post potrivit aspirațiilor și nevoilor sale, ea poate fi înlocuită, sau *postul poate fi modificat*.

Reproiectarea postului este procesul de modificare a conținutului, recompenselor postului și implicit a calităților necesare titularului postului.

Rezultatul procesului de proiectare a postului este **fișa postului**. În urma procesului de proiectare a postului, informațiile referitoare la post și la titularul postului se sintetizează într-o formă standard-denumita fișa postului pentru a fi utilă atât activităților de resurse umane cât și pentru derularea în bune condiții a întregii activități din cadrul organizației.

Fișa postului este un document care precizează informații referitoare la post (sarcinile și responsabilitățile ce-i revin titularului postului, relațiile profesionale pe care trebuie să le aibă

ocupantul postului cu ceilalți angajați, condițiile de lucru, criteriile de performanță, etc.) și la ocupantul postului (caracteristicile personale ale angajatului necesare pentru îndeplinirea cerințelor postului: nivelul studiilor, calificările/specializările necesare, experiența, calități și aptitudini, etc.). Fișa postului este unul dintre documentele pe baza cărora se oficializează angajarea și salarizarea personalului unei organizații, fiind un document asumat și semnat de angajat.

2.2. Recrutarea resurselor umane

Recrutarea resurselor umane este activitatea de **căutare și atragere** în organizație a unui grup de persoane care au acele caracteristici și aptitudini solicitate de posturile vacante, grup din cadrul căruia urmează să fie aleși candidații care corespund cel mai bine cerințelor acestor posturi.

Principalul **scop** al activității de recrutare este de a atrage un număr suficient de mare de candidați (posibili angajați) astfel încât să poată fi selectați cei care îndeplinesc condițiile posturilor vacante.

Recrutarea resurselor umane **trebuie** să aibă **un caracter continuu și sistematic** chiar dacă nu există în mod curent posturi vacante sau dacă organizația se află într-o perioadă de reducere a activității. Numai așa se va putea menține un contact permanent cu piața forței de muncă ceea ce va avea ca rezultat menținerea unei rețele de candidați potențiali necesari în viitor.

Recrutarea accidentală, intensivă (declanșată în momentul apariției unui post vacant) este în general rezultatul lipsei unui sistem eficient de planificare a resurselor umane care ar permite identificarea anticipată a nevoilor de forță de muncă în organizație.

Chiar și în situații în care piața forței de muncă se caracterizează printr-un șomaj ridicat, cu un număr din ce în ce mai mare de persoane care caută de lucru, dificultatea activității de recrutare nu constă în găsirea anumitor persoane pentru ocuparea posturilor vacante în organizație; problema care se pune este **cum** și **unde** pot fi găsiți candidații cei mai potriviți, care prin calitățile lor să ofere garanția performanței.

Recrutarea resurselor umane este o activitate complexă fiind înglobată în procesul de asigurare a organizației cu resursele umane necesare; recrutarea are ca punct de pornire planificarea resurselor umane și este indisolubil legată de selecția acestora în organizație (fig. 2.1.).

În consecință, o selecție corespunzătoare este condiționată de o recrutare corespunzătoare. Oricât efort ar fi investit în activitatea de selecție, aceasta nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea resurselor umane a fost defectuoasă.

În organizațiile mari, responsabilitatea pentru activitatea de recrutare aparține compartimentului de resurse umane, iar în unitățile mici și chiar mijlocii, de această activitate se ocupă managerii de la diferite niveluri ierarhice.

Așa cum se observă în figura 2.1., recrutarea personalului urmează în mod logic planificării resurselor umane deoarece are ca scop atragerea unui număr suficient de candidați competitivi dintre care se vor alege prin procesul de selecție cei mai potriviți pentru acoperirea deficitului de resurse umane.

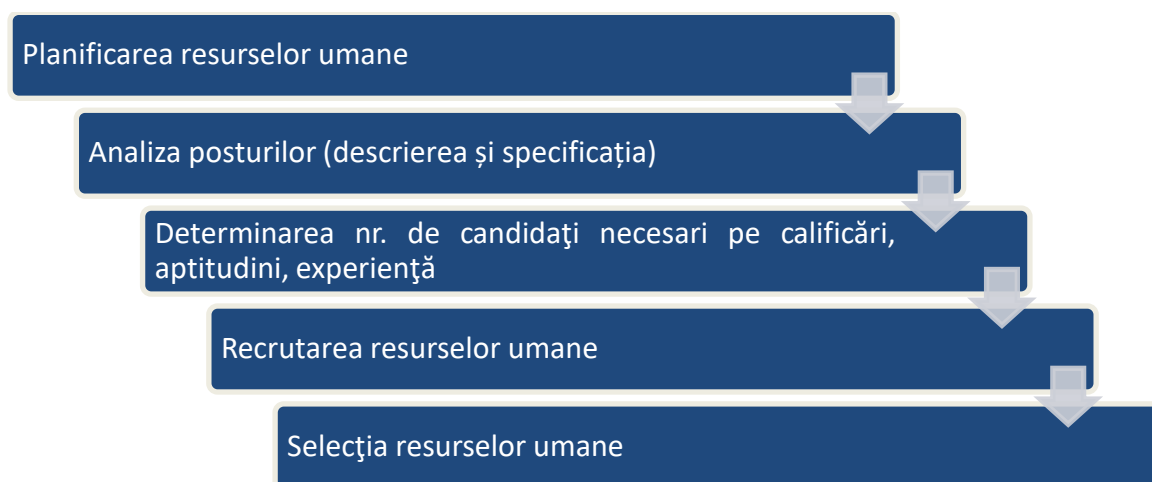


Fig. 2.1. Legătura între planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția angajaților

Planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția sunt procese complementare și interdependente. O planificare corespunzătoare a nevoilor de personal poate ajuta la identificarea candidaților potriviți și la dezvoltarea unui proces de recrutare și selecție mai eficient (Noe, et all, 2019).

Cunoașterea din timp a necesarului de personal ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane este o premisă pentru succesul activității de recrutare.

Persoanele responsabile cu recrutarea personalului trebuie să cunoască foarte bine *descrierile și specificațiile* posturilor vacante; acest lucru este posibil prin *analiza posturilor*, proces care permite identificarea atât a sarcinilor, autorității și responsabilităților posturilor în cauză (descrierea postului) cât și a profilului candidatului ideal, adică calitățile, aptitudinile, cunoștințele și experiența necesare titularului postului (specificația postului).

După ce au fost stabilite clar toate elementele ce țin de descrierea și specificația posturilor vacante, fiecare organizație (prin intermediul persoanelor desemnate să realizeze recrutarea) trebuie să hotărască *modalitatea în care se va desfășura activitatea de recrutare*. Ne referim aici la *sursele de recrutare* și *metodele de recrutare*, care se vor alege în funcție de bugetul alocat acestei activități, de specificul postului vacant și de politica firmei în ceea ce privește recrutarea și selecția.

O etapă foarte importantă a procesului de recrutare a resurselor umane o reprezintă identificarea **surselor de recrutare** care pot fi *interne* (din cadrul organizației) sau *externe* (de pe piața forței de muncă).

Nu se poate aprecia *cea mai bună* sursă de recrutare în general. Fiecare organizație trebuie să încerce *cea mai potrivită* sursă de recrutare în funcție de natura posturilor vacante, de mărimea, imaginea și situația economico-financiară a firmei, de situația de pe piața forței de muncă și, nu în ultimul rând, de bugetul alocat activității de recrutare.

Majoritatea organizațiilor au în vedere ambele alternative posibile cu atât mai mult cu cât ambele surse, conform teoriei și practicii manageriale, prezintă atât avantaje cât și dezavantaje.

Ca politică de resurse umane e recomandat să se înceapă cu recrutarea din sursele interne ale organizației – fiind o modalitate de stimulare și motivare a propriilor angajați. Recrutarea din interior presupune o schimbare de post a unor angajați, fie pe plan orizontal, de același rang (prin intermediul transferului), fie pe plan vertical, pe un post de rang superior (prin intermediul promovării). Când firma are la dispoziție angajați capabili, o sursă utilă și necostisitoare de recrutare este constituită din proprii angajați. Pentru *succesul recrutării interne* trebuie să existe în cadrul organizației un *sistem de evaluare a performanțelor* corect și obiectiv precum și “*un inventar*”, o *bază de date privind calitățile, aptitudinile, experiența și capacitatea fiecărui angajat*; astfel vor fi mult diminuate șansele de a lua decizii greșite de promovare.

Avantajele surselor interne de recrutare sunt:

- organizațiile au posibilitatea de a *cunoaște* mult mai bine “*punctele tari*” și “*punctele slabe*” ale candidaților, ceea ce *reduce* probabilitatea de a *greși* în luarea deciziei de transfer sau promovare; cunoștințele, aptitudinile, competența și capacitatea angajaților interni sunt cunoscute în general prin informațiile existente privind activitatea lor și prin evaluările efectuate anterior;
- contribuie la *creșterea motivației* pentru performanțe mai bune, a *moralului și satisfacției profesionale* a angajaților datorită oportunităților de promovare sau obținerii unor posturi mai convenabile în cadrul organizației;
- recrutarea și selecția personalului este mult mai *rapidă și mai puțin costisitoare*;
- *se reduce timpul necesar acomodării și integrării* noilor angajați deoarece angajații cunosc organizația și sunt familiarizați cu activitățile și colectivul din cadrul acesteia;
- se realizează o *investiție în resursele umane* ale organizației, prin folosirea capacităților și experienței propriilor angajați ceea ce contribuie la îmbunătățirea rezultatelor organizației;
- *reduce fluctuația de personal* prin creșterea sentimentului de loialitate și atașament față de organizație; în urma politicii de recrutare din interior angajații percep mult mai bine oportunitățile de promovare ceea ce le oferă sentimentul de siguranță și satisfacție în muncă.

Pe lângă aceste avantaje numeroase și semnificative, recrutarea din interiorul organizației prezintă și o serie de dezavantaje care nu pot fi ignorate.

Dezavantajele surselor interne de recrutare sunt:

- *posibilitatea apariției unor probleme psihice și morale* a celor nepromovați, ceea ce poate declanșa numeroase *conflicte*; aceștia pot fi nemulțumiți datorită modului diferit de percepere a criteriilor de selecție, a unor fapte sau situații;
- conduce la o *diminuare a flexibilității angajaților, organizației în general*, la diminuarea inovației și creativității în cadrul acesteia deoarece nu favorizează aportul unor *idei noi*, a unui “*suflu înnoitor*” în cadrul organizației prin perpetuarea (în virtutea obișnuinței) a unor metode și practici vechi de operare;
- în situațiile în care criteriile de selecție sunt necorespunzătoare (promovarea făcându-se pe baza vârstei sau vechimii în muncă fără a se lua în considerare competența profesională) poate apărea *favoritismul* ceea ce duce la scăderea moralului angajaților, și ostilitate față de manageri, de organizație în general;
- posibilitatea apariției manifestării cunoscute sub numele “*principiul lui Peter*”; potrivit acestui principiu, angajații sunt promovați, sunt ridicați pe scara ierarhică până când ating nivelul lor de incompetență, adică până ajung la acele posturi ale căror cerințe sunt superioare potențialului lor;
- în cazul unui ritm rapid de extindere a activității sau introducerii unor tehnici și tehnologii noi este posibil ca angajații actuali să *nu dispună de calitățile sau cunoștințele necesare* sau să fie nevoie de *programe costisitoare de pregătire profesională a acestora*;
- provoacă *apariția de posturi vacante în lanț* în momentul promovării sau transferării unor angajați și implicit *nevoia de recrutare și selecție pentru alte posturi*, devenite vacante prin succesiune; în literatura de specialitate acesta a fost denumit “efectul de undă”.

În general se apelează la surse externe de personal când se înregistrează o dezvoltare rapidă a organizației, când aceasta nu abordează o politică de promovare din interior sau când nu dispune de un candidat potrivit pentru un anumit post.

Manolescu (2001) sugerează faptul că teoria și practica managerială trebuie să dea un răspuns cât mai adecvat la următoarea întrebare:

“Cât și în ce măsură recrutăm din exteriorul organizației?”

Ca și în cazul recrutării din interiorul organizației, răspunsul la o asemenea întrebare implică cunoașterea atât a avantajelor cât și a dezavantajelor apelării la sursele externe de recrutare.

Avantajele surselor externe de recrutare sunt:

- permit identificarea și atragerea unui număr mai mare de candidați, oferind *mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului potrivit*;
- furnizează aportul de *idei și abordări noi*, un *suflu înnoitor* în organizație, încurajând progresul întreprinderii;
- *diminuarea cheltuielilor cu pregătirea personalului*; pentru anumite posturi, costurile angajării unei persoane din exterior sunt mai mici decât cele necesare instruirii și pregătirii unor angajați interni pentru ocuparea posturilor respective (mai ales pentru posturile de conducere);
- *persoanele venite din afară*, fără nici un fel de obligații față de cele din interior, *pot fi mai obiective* în anumite situații mai dificile;
- *se evită “efectul de undă”*, al apariției de alte posturi vacante ca urmare a transferului sau promovării angajaților interni.

Cu toate avantajele menționate, sursele externe de recrutare a personalului au și o serie de dezavantaje de care trebuie să se țină cont.

Dezavantajele surselor externe de recrutare sunt:

- *necesită timp îndelungat* pentru identificarea, atragerea și evaluarea candidaților;
- *risc destul de mare de a greși*, prin selectarea unei persoane care nu este potrivită postului; într-adevăr, având în vedere diversitatea pieței forței de muncă și faptul că evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure ca referințele sau interviurile sumare, există probabilitatea să fie angajat un candidat care nu se menține la aparentul potențial înalt pe care l-a demonstrat în timpul procesului de selecție; pe de altă parte, candidații selectați pot să fie dezamăgiți vis-a-vis de așteptările lor privind organizația sau postul respectiv, întâmpină dificultăți în integrarea în organizație și în consecință au performanțe profesionale slabe;
- *costul este mult mai ridicat*, având în vedere că recrutarea se realizează pe piața forței de muncă caracterizată prin complexitate și diversitate;
- *timpul necesar adaptării, orientării și integrării* noilor angajați este mult mai mare;
- *poate afecta moralul personalului organizației*; în cazul în care se apelează frecvent la sursele externe de recrutare, pot să apară tensiuni, nemulțumiri, descurajări și frustrări în rândul angajaților mai vechi care se simt nedreptățiți deoarece li se reduce șansa de promovare.

Strategia de recrutare din exterior are în vedere și definirea nivelului la care se va desfășura aceasta: local, regional sau național; atât cât permite bugetul alocat recrutării, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil.

În funcție de sursele de recrutare la care apelează, organizațiile pot folosi diverse metode de recrutare, de la cele mai simple până la cele mai complexe și costisitoare.

În toate situațiile, activitatea de recrutare trebuie privită ca un efort concentrat atât din partea compartimentului de resurse umane cât și a managerilor organizației. Trebuie aleasă cea mai adecvată metodă de recrutare (în funcție de bugetul și situația concretă la un moment dat în organizație) care să aibă ca rezultat atragerea candidaților cei mai potriviți posturilor vacante existente.

Astfel, în cazul **recrutării resurselor umane din interiorul organizației** (surse interne) **metodele** de recrutare sunt:

• *Inventarul aptitudinilor angajaților*

Un astfel de inventar presupune crearea unei baze de date care să cuprindă numele angajaților organizației, postul ocupat în prezent, experiența profesională, aptitudini și abilități relevante. Organizația va apela la inventarul de aptitudini pentru a găsi potențiali candidați având în vedere ocuparea postului vacant.

Considerăm că aceasta este metoda cea mai eficientă de recrutare din interior prezentând totuși neajunsul că poate genera conflicte în cadrul organizației dacă unor angajați li se pare că sunt mai bine pregătiți decât persoana care a fost promovată/transferată pe postul respectiv. În plus pot să existe mai multe persoane potrivite pentru postul în cauză și apare astfel dificultatea alegerii uneia dintre acestea.

• *Anunț intern privind postul vacant*

În organizațiile în care funcționează principiul transparenței, se practică anunțarea postului liber în rețeaua internă a organizației (prin afișaje, intranet, publicații și alte modalități) invitând angajații să solicite funcțiile respective. Anunțurile trebuie să includă toate informațiile relevante legate de postul respectiv: o scurtă descriere a acestuia (sarcini și responsabilități relevante) cunoștințele, experiența, aptitudinile și abilitățile necesare titularului postului.

Această metodă oferă angajaților posibilitatea de a aspira la o funcție mai bună sau mai convenabilă în cadrul organizației.

Deși anunțarea postului în interior poate fi o metodă eficientă de recrutare, se manifestă o oarecare rezervă în ceea ce privește folosirea ei deoarece pentru un anumit post se pot prezenta mai mulți candidați care nu au calitățile și aptitudinile cerute, din dorința de a fi transferați sau promovați.

Această metodă poate fi inefficientă dacă nu se realizează în mod corespunzător. Posturile vacante trebuie să fie cunoscute de angajații interni înainte de a se face recrutarea externă, de asemenea trebuie stabilite criterii clare de promovare și transfer care trebuie comunicate angajaților. În cazul respingerii anumitor angajați trebuie să li se aducă la cunoștință cu tact motivele acestora pentru a evita nemulțumirile și frustrările care îi pot afecta performanțele în postul ocupat în prezent.

• *Recomandările șefilor ierarhici*

În multe cazuri transferul sau promovarea unor angajați se realizează pe baza recomandărilor făcute de către șefii ierarhici ai acestora sau de către managerii de rang superior.

Recomandările de la superiorii ierarhici pot fi o sursă valoroasă de informații pentru identificarea potențialilor angajați pentru pozițiile vacante din cadrul organizației. Cu toate acestea, utilizarea acestei metode trebuie făcută cu precauție, astfel încât să se evite favoritismul sau discriminarea și să se asigure că toți angajații cu adevărat calificați pentru avansare în organizație au șanse egale de a fi luați în considerare.

De cele mai multe ori însă, folosirea acestei metode implică în mod inevitabil subiectivismul șefilor ierarhici care au preferințe pentru anumiți candidați. În plus nu există certitudinea că dacă un angajat a avut performanțe bune în postul actual, va fi potrivit și pentru un alt tip de post.

După opinia noastră, *succesul activității de recrutare din interiorul organizației depinde* într-o foarte mare măsură de *politica organizației* în ceea ce privește *dezvoltarea resurselor umane*. Preocuparea managerilor pentru realizarea în mod continuu a unor programe de pregătire și perfecționare profesională va avea ca rezultat flexibilitatea forței de muncă, va facilita asumarea de către angajați a unor sarcini noi și responsabilități mai mari.

În cazul **recrutării resurselor umane din exteriorul organizației (surse externe)** teoria și practica managerială evidențiază o mare varietate de **metode**, dintre care menționăm:

- Publicitatea
- Agenții specializate de recrutare și selecție
- Rețeaua de cunoștințe
- Oficiul forțelor de muncă
- Instituții de învățământ
- Candidaturi directe
- Foștii angajați
- Bursa locurilor de muncă (Târguri de forță de muncă)
- Agenții de “head hunters” (Vânători de capete)
- Alte metode: rețele de networking, platforme și aplicații mobile (LinkedIn, Glassdoor, Indeed Job Search, Monster Job Search, etc.), stagii (programe) de internship, concursuri și competiții.



• **Publicitatea**

Aceasta este metoda cea mai utilizată în țara noastră privind ocuparea unui post vacant. Publicitatea include forme variate, de la prezența în paginile unor ziare și reviste (online sau în format fizic) cu oferte de serviciu sau difuzarea la radio și televizor cu scopul anunțării posturilor vacante, până la apelarea postarea anunțului pe site-ul web al organizației, site-uri web specializate (ejobs, bestjobs, myjob, etc.), site-uri de socializare (Facebook, Twitter, LinkedIn).

Scopul publicității trebuie să fie acela de a pătrunde cât mai adânc pe piața forței de muncă, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă care să provoace un răspuns corespunzător, adică să atragă și să încurajeze prin conținut solicitarea postului de către persoanele cele mai potrivite.

Cea mai frecventă formă de publicitate întâlnită în practică o reprezintă anunțul de angajare din on-line (site-ul web al organizației, site-uri web specializate, site-uri de socializare).

Indiferent de canalul de comunicare utilizat, eficacitatea anunțurilor depinde în mare măsură de:

- atractivitatea și claritatea mesajului transmis
- mijlocul de comunicare folosit: eficacitatea anunțurilor de recrutare depinde de capacitatea de a ajunge la publicul țintă; este important să se identifice canalele de comunicare preferate de către tipul de candidați doriți și să se adapteze mesajul în funcție de acesta
- aria de difuzare a anunțului: este important să se utilizeze mai multe canale de recrutare
- brandul și imaginea organizației pe piață: companiile care au o reputație bună și o prezență solidă în mediul online pot obține rezultate mai bune în procesul de recrutare

Redactarea unui anunț de recrutare de personal trebuie privit din punctul de vedere al organizației ca și redactarea unei reclame pentru un produs. Textul și imaginea proiectată trebuie să impresioneze cititorul, să prezinte postul în cea mai bună lumină, dar, oferind în același timp o imagine *corectă* și credibilă. Mesajul transmis prin anunț influențează percepția candidaților în legătură cu interesul și șansele de a fi angajați.

Din punct de vedere al *conținutului*, anunțul de recrutare trebuie să prezinte cel puțin următoarele informații referitoare la:

- *Organizația (firma) angajatoare*

Prima parte a anunțului trebuie să descrie pe scurt organizația aflată în căutare de personal. Cei interesați trebuie să afle aici câteva detalii importante ca de exemplu: numele complet al acesteia, obiectul de activitate (produsele oferite/comercializate), puncte forte, eventual logo-ul organizației (care permite identificarea rapidă).

- *Postul vacant*

În partea a doua a anunțului este descrisă poziția ce trebuie ocupată. Candidații trebuie să primească informații referitoare la:

- denumirea postului, exprimat în termeni pe care cititorul să-i poată înțelege
- compartimentul în cadrul căruia se află
- principalele sarcini și responsabilități pe care le implică
- recompensele postului și alte beneficii pe care le oferă acesta
- posibilitățile de instruire, perfecționare asigurate de organizație
- avantaje complementare (prime, autoturism, locuință, orar flexibil etc.)

• *Candidat*

În această parte a anunțului organizația trebuie să prezinte sumar profilul candidatului ideal. Pentru a favoriza autoselecția candidaților aceștia trebuie să dispună de o serie de informații referitoare la cerințele postului vacant și ale organizației, în ceea ce-i privește:

- nivelul și tipul de pregătire profesională
- experiența profesională
- principalele calități și aptitudini necesare (atât cele esențiale cât și cele de dorit)
- cunoștințe complementare și/sau suplimentare
- observații particulare (permis de conducere, disponibilitate pentru deplasare, program suplimentar de lucru etc.)

• *Formalități de contact*

Ultima parte a anunțului este folosită, în general, pentru a transmite informații referitoare la documentele cerute candidaților (C.V., scrisoare de intenție) precum și indicarea termenului limită și a modalităților de contact: număr de telefon și/sau fax, adresa de e-mail, adresa organizației, una sau mai multe persoane de contact.

Pentru protejarea imaginii organizației și respectarea legislației în vigoare sunt interzise anunțurile discriminatorii care specifică o preferință pe bază de vârstă, sex, etnie, stare civilă etc.

• *Agenții specializate de recrutare și selecție*

Recrutarea prin intermediul unor firme specializate este o metodă eficientă de recrutare care a luat amploare și în țara noastră.

Firmele de recrutare și selecție sunt recomandate în general pentru posturi de nivel mediu, inclusiv șefi de departament. La serviciile acestor firme pot face apel toate firmele sau persoanele particulare. Principalul inconvenient al metodei constă în costul ridicat al acestor servicii.

Reușita colaborării depinde într-o foarte mare măsură de descrierea corectă (de către organizație) a candidatului dorit. Având în vedere că o astfel de agenție parcurge toate sau o parte din etapele recrutării și selecției, trebuie aleasă cu grijă, pe baza rezultatelor anterioare ale acesteia și a referințelor de la alte organizații cu care a colaborat. Trebuie stabilit de asemenea un contract ferm în care să fie precizate durata găsirii candidatului dorit, tarifele percepute, modalitatea și momentul plății.

Chiar dacă se apelează la aceste agenții specializate, este de dorit ca organizațiile să facă propriile verificări în privința candidaților care urmează să fie angajați (cel puțin printr-un interviu).

• *Rețeaua de cunoștințe (Referințe ale angajaților)*

Această metodă informală de recrutare a resurselor umane este cea mai simplă și puțin costisitoare, realizându-se prin intermediul relațiilor personale.

Organizația solicită concursul propriilor angajați de a anunța posturile vacante rudelor, prietenilor, cunoscuților, îndemnându-i să-și depună candidatura.

Această metodă de recrutare poate să ofere o mulțime de perspective deoarece se presupune că doar o persoană mulțumită de organizația din care face parte și de postul pe care îl ocupă va recomanda firma respectivă prietenilor și rudelor. Mai mult, deoarece oamenii au tendința să se asocieze cu oameni asemănători lor, dacă angajatul respectiv s-a integrat în organizație există șanse mari ca și persoana pe care o recomandă să facă la fel. De asemenea, angajații valoroși nu vor recomanda pe cineva care le va știrbi reputația.

Metoda are dezavantajul că oferă posibilități reduse de alegere a candidaților, aprecierile pot fi subiective, iar uneori, pot interveni anumite presiuni în scopul angajării unor persoane. În plus, există riscul să se dezvolte adevărate “mici familii” în cadrul organizațiilor, în condițiile în care angajații au tendința de a recomanda doar prieteni foarte apropiați și rude, ceea ce duce la proliferarea “nepotismului” și la apariția fenomenului de corupție.

• *Oficiul forțelor de muncă*

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă dispun de evidența permanentă a locurilor de muncă disponibile din organizații și a persoanelor fără loc de muncă (șomerii înregistrați).

Serviciile oferite de AJOFM pot reprezenta o sursă gratuită de candidați dar oferă posibilități reduse de alegere. De aceea metoda este recomandată numai în cazul posturilor necalificate sau cu o calificare redusă.

• *Instituții de învățământ*

Această metodă presupune concentrarea eforturilor de recrutare asupra absolvenților (ultimul an de studiu) și studenților din diverse centre universitare. Apelarea la această metodă este oportună în cadrul organizațiilor care doresc să angajeze tineri care au acumulat cunoștințe teoretice, cu scopul de a-i forma și instrui în cadrul organizației. În plus este o metodă ieftină de recrutare deoarece întâlnirile se realizează într-un singur loc și într-un timp relativ scurt cu un număr relativ mare de viitori absolvenți.

Apelarea la această metodă prezintă totuși câteva neajunsuri, cum ar fi: tinerii nu se pot prezenta la serviciu decât după încheierea studiilor, sau în cel mai bun caz cu un contract de muncă în timp parțial, necesită un timp relativ lung de acomodare și integrare în organizație neavând experiență în muncă și evaluarea lor este destul de dificilă.

Multe organizații decid să recruteze doar de la anumite instituții de învățământ. Pentru a limita numărul candidaților, recrutările se fac de la universitățile de prestigiu (pentru a menține reputația organizației),

de la universitățile la care organizațiile fac sponsorizări sau de la acelea a căror absolvenți s-au dovedit a fi angajați eficienți și valoroși.

• **Candidaturi directe (nesolicitate)**

Pentru multe firme, (în special pentru cele de prestigiu) o sursă importantă și necostisitoare o constituie cei ce se prezintă din proprie inițiativă la sediul firmei (sau trimit prin e-mail CV-ul și o scrisoare de intenție) oferindu-și serviciile, chiar dacă nu s-a publicat un post vacant.

Organizațiile trebuie să-i includă într-o bază de date și astfel să intre în procesul de recrutare și selecție atunci când se ivesc posturi vacante. Trebuie revăzute de asemenea persoanele care au candidat în trecut deoarece în multe situații unii candidați de valoare nu sunt acceptați doar pentru că nu există un post liber adecvat lor.

Fiind o sursă limitată, nici o organizație nu ar trebui să conteze doar pe această metodă de recrutare.

• **Foștii angajați**

În unele situații se poate apela la foștii angajați care s-au pensionat, au fost disponibilizați sau au părăsit organizația din diferite motive.

O persoană reangajată prezintă avantajul că este familiarizată cu activitatea organizației și cu personalul acesteia.

Trebuie avute în vedere în luarea deciziei de reangajare motivele concedierii, respectiv plecării din organizație pentru a face o triere a candidaților în funcție de acestea.

• **Bursa locurilor de muncă (Târguri de forță de muncă)**

Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, în colaborare cu Camerele de Comerț și Industrie, organizează începând cu anul 1997 “Bursa locurilor de muncă”, cunoscută și sub denumirea de “Târg de forță de muncă”.

Din perspectiva AJOFM, Bursa locurilor de muncă este o măsură activă de protecție socială care pune accent pe inițiativa personală a șomerilor în rezolvarea problemelor care decurg din statutul lor.

Pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, implicarea într-o astfel de acțiune înseamnă posibilitatea de a lua contact direct cu agenții economici, de a observa care sunt tendințele pieței forței de muncă, respectiv meseriile cele mai căutate, domeniile aflate în dezvoltare, cerințele angajatorilor etc.

Participarea la astfel de târguri oferă organizațiilor posibilitatea de a-și completa baza de date cu candidați, de a-și recruta și selecționa personalul necesar, beneficiind cu această ocazie și de consultanță în domeniul managementului resurselor umane. Acestea oferă o oportunitate excelentă pentru companii să-și promoveze brandul și să-și prezinte posturile vacante, dar și pentru candidați să interacționeze cu reprezentanții companiilor și să afle mai multe despre posturile disponibile.

• **Agenții de “head hunters” (“Vânători de capete”)**

Aceste agenții sau persoane se ocupă numai de recrutări pentru funcții de conducere și posturi care necesită un grad mare de specializare și presupune localizarea și identificarea persoanelor supercalificate și cu experiență în funcții de conducere.

Din cauza tarifelor extrem de ridicate, la serviciile firmelor de “head hunters” pot apela în general numai firmele mari. Relațiile firmei cu clienții (organizațiile care se află în căutarea candidaților) sunt foarte strânse; între acestea au loc o serie de discuții în ceea ce privește postul, condiții de muncă, pachetul salarial etc., firma de “head hunters” participând de obicei și la negocierile finale dintre candidat și organizație în ceea ce privește salariul sau alte chestiuni de procedură.

Firmele de “head hunters” dețin o bază de date actualizată permanent cu cele mai importante organizații din țara respectivă și pentru fiecare, cu persoanele care ocupă posturile de conducere, întreținând relații cu cei care se dovedesc extrem de calificați și competenți.

• **Alte metode de recrutare**

- *Rețele sociale și profesionale:* rețelele sociale și profesionale sunt o metodă modernă și eficientă de recrutare care implică utilizarea platformelor online pentru a identifica și atrage candidați potențiali pentru posturile deschise în organizații.
- *Rețele de networking:* rețelele de networking (asociații profesionale, conferințe workshopuri, etc.) sunt o resursă valoroasă în recrutare, permițând angajatorilor să identifice și să atragă candidați profesioniști. Aceste rețele facilitează crearea și menținerea de relații solide în domeniile de interes, oferă acces la recomandări și referințe, și permit promovarea posturilor vacante.
- *Platforme și aplicații mobile (LinkedIn, Indeed, Glassdoor, Monster, ZipRecruiter):* Platformele și aplicațiile mobile au devenit tot mai populare ca metode de recrutare în era digitală.
- *Stagii (programe) de internship:* prin intermediul programelor de internship, companiile pot recruta și forma viitoarele talente ale acestora, oferindu-le stagiatorilor oportunitatea de a învăța de la experți și de a contribui la proiecte semnificative.

- *Concursuri și competiții:* concursurile și competițiile reprezintă o metodă inovatoare de recrutare, în care candidații sunt evaluați într-un mediu competitiv pentru a selecta cei mai talentați și potriviți pentru o poziție.

2.3. Selecția resurselor umane

Selecția resurselor umane reprezintă procesul de **alegere** dintr-un număr mai mare sau mai mic de candidați recrutați pe cei mai potriviți pentru posturile vacante existente în organizație.

Principalul obiectiv al selecției personalului este acela de a angaja acel individ care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite și care are cele mai mari șanse de a-și realiza atât propriile obiective individuale cât și pe cele organizaționale.

În vederea atingerii acestui obiectiv, selecția trebuie să se bazeze pe o serie de **criterii prestabilite**, în concordanță cu cerințele postului (rezultate din specificația postului) și ale organizației în general. În plus, tratamentul candidaților în timpul procesului de selecție trebuie să fie același, ceea ce impune stabilirea clară și obiectivă a unor criterii de alegere.

Selecția resurselor umane (având la bază totuși o serie de aprecieri subiective), trebuie să se evite orice formă de discriminare.

Evident că fiecare organizație își va stabili în urma procesului de analiză a postului criteriile specifice de selecție a personalului și ponderea fiecărei caracteristici în funcție de importanța acordată.

Considerăm că *selecția resurselor umane trebuie privită ca o perspectivă de asociere pe termen lung cu organizația, ca un punct de plecare pentru dezvoltarea unei cariere, și nu doar ca ocuparea unui post.*

În contextul actual al economiei de piață, al ritmului progresului tehnic și tehnologic (care poate duce la schimbări radicale ale structurii posturilor) *polivalența, mobilitatea și adaptabilitatea la schimbări* sunt criterii care ar trebui în mod obligatoriu luate în considerare în selecția resurselor umane; altfel există un risc major ca noii angajați să devină în viitor șomeri.

Având în vedere că unul dintre cele mai importante principii ale dezvoltării organizaționale constă în armonizarea nevoilor indivizilor cu cele ale organizației, în procesul de selecție a personalului trebuie să se pună accent și pe *compatibilitatea aspirațiilor, valorilor și nevoilor indivizilor cu cultura organizațională existentă sau dorită.*

În acest context, selecția resurselor umane trebuie să fie un proces *dinamic și foarte flexibil*.

Etapele și conținutul procesului de selecție a personalului este în funcție de mărimea și profilul organizației, natura posturilor ce trebuie ocupate și numărul persoanelor care candidează pe postul respectiv. În aprecierea majorității specialiștilor un proces de selecție presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

- Evaluarea și selectarea CV-urilor și a scrisorilor de intenție (de prezentare)
- Interviu
- Testarea
- Verificarea referințelor
- Examenul medical
- Oferta de angajare

Fiecare etapă trebuie astfel concepută încât să permită obținerea unor informații specifice, utile și relevante pentru a alege candidatul considerat cel mai corespunzător. Trecerea într-o etapă este condiționată de acceptarea în etapa precedentă. Totuși, în practică nu se parcurg de fiecare dată toate aceste etape, mai ales la posturile de nivel elementar sau la cele de nivel mediu. Când este însă vorba de posturi de nivel superior și în multe cazuri de nivel mediu, este indicat să se parcurgă toate etapele în mod minuțios.



1. Evaluarea și selectarea C.V.-urilor și a scrisorilor de intenție (de prezentare)

Curriculum vitae constituie punctul de plecare în orice proces de selecție. El a devenit un fel de carte de vizită a oricărei persoane. Fiind unul din mijloacele de triere preliminară a candidaților (alături de scrisoarea de intenție și formularul/cererea de angajare) el mediază, de regulă, întrevederea între solicitanții unui loc de muncă și reprezentanții organizației, într-o etapă ulterioară prin intermediul interviului.

Majoritatea C.V.-urilor sunt o combinație de două elemente:

- Informații standard despre candidați (nume, adresă, telefon, vârstă, studii etc.)
- Informații personalizate (experiență, calități, aptitudini, realizări, domenii de interes etc)

Conținând informații biografice, CV-ul oferă posibilitatea realizării unui autoportret al candidatului. Cele mai utilizate *tipuri de curriculum vitae* sunt cele cronologice și cele funcționale.

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape începând cu perioada actuală (activitățile cele mai recente) continuând în ordine invers cronologică până la cele de început.

Curriculum vitae funcțional se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor. Candidatul prezintă posturile deținute după preferința sa, punându-se accentul pe sarcinile îndeplinite și realizările obținute.

Având în vedere că CV-urile permit exprimarea creativității candidaților (conținând o serie de similarități dar și o mulțime de particularități în ceea ce-i privește pe candidați) compararea lor în vederea trierii preliminare este destul de dificilă.

Pentru o evaluare cât mai corectă și obiectivă a C.V.-urilor trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- *Modul de prezentare a informațiilor (aspectul C.V.-ului).* Modul de structurare și de prezentare a informațiilor oferă primele impresii despre candidat de aceea are o importanță deosebită, chiar dacă pare un criteriu subiectiv de selecție; în acest sens se urmăresc:
 - aspecte ortografice
 - modul de organizare al informației
 - claritatea și coerența expunerii
 - așezarea în pagină
 - calitatea hârtiei
- *Conținutul C.V.-ului;* din acest punct de vedere se urmăresc:
 - *datele personale ale candidatului*
 - *informații despre studii:* se verifică dacă studiile efectuate de candidat și calificările obținute corespund cerințelor postului; se verifică continuitatea studiilor și apariția eventualelor întreruperi
 - *informații despre pregătirea profesională și experiență:* identificarea locurilor de muncă anterioare, denumirea posturilor deținute, care poate indica o staționare, o evoluție sau o schimbare a carierei profesionale, durata staționării pe fiecare post și frecvența schimbărilor locurilor de muncă anterioare; acest aspect reflectă stabilitatea/instabilitatea individului într-un loc de muncă, perioadele menționate; se verifică dacă nu au apărut întreruperi în activitatea executantului cu scopul de a afla ulterior care au fost cauzele întreruperilor.
 - *calitățile, aptitudinile personale ale candidatului precum și alte informații relevante:* identificarea concordanței dintre calitățile, aptitudinile și abilitățile candidatului cu cerințele postului vacant, identificarea eventualelor aprecieri deosebite, succese ale candidatului, existența altor informații relevante cerute de postul vacant ca de exemplu: cunoștințe de informatică, limbi străine, carnet de șofer etc.

Alături de CV, în această primă etapă a selecției resurselor umane se analizează și se evaluează și *scrisorile de intenție (prezentare)* a candidaților.

Scrisoarea de intenție nu este o cerere de angajare tipizată ci însoțește de obicei CV-ul, și se redactează de către candidat, anunțându-și interesul și motivația pentru postul pentru care concurează.

Citită cu atenție, scrisoarea de intenție poate să ofere indicii importante privind candidatul. Reperetele pe care trebuie să le aibă în vedere examinatorii se referă la următoarele aspecte:

- *Forma de prezentare:*
 - respectarea regulilor de corespondență (menționarea numelui expeditorului, destinatarului, data, formula de adresare și de încheiere)
 - modul de redactare (așezarea în pagină, “aerisirea paragrafelor”, ortografiere corectă, text scurt și concis)
- *Conținutul scrisorii;* citind scrisoarea de intenție, examinatorii trebuie să identifice interesul și motivația candidatului pentru postul respectiv, principalele calități, aptitudini și abilități pe care acesta le consideră oportune postului în cauză;
- *Originalitatea scrisorii.* Acest aspect are o importanță deosebită prin impresia generală pe care o creează; în plus, originalitatea textului ajută la selecția scrisorii din alte 100 identice.



2. Interviu

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție.

Ce este interviul? Este un *schimb de informații, idei, puncte de vedere*, între un posibil angajator (patron/manager) și un posibil angajat, având în vedere acceptarea sau respingerea reciprocă.

Interviul nu trebuie să fie un interogatoriu ci o *conversație cu un scop*. Scopul este de a obține informații despre candidat, astfel încât să i se poată evalua calificarea, calitățile și aptitudinile personale, de a face astfel o previziune despre capacitatea lui de a efectua munca cerută și de a se integra în organizație.

De obicei, doar *un candidat* este interviuat dar numărul interviuatorilor poate varia; cele mai obișnuite variante sunt:

- Un interviuator (de ex. managerul de resurse umane, managerul general sau managerul compartimentului care include postul scos la concurs)
- Doi interviuatori
- Un grup de interviuatori (de obicei trei sau patru persoane)

În general se consideră că cu cât este mai mare numărul de interviuatori cu atât este mai mare și formalitatea. Majoritatea candidaților consideră grupul de interviuatori descurajator, aceștia se intimidază, devin confuși și le este greu să dea răspunsuri naturale. Pe de altă parte, prezența a cel puțin doi interviuatori permite adresarea unor întrebări mai variate candidaților, reduce gradul de subiectivism în evaluare și permite o anumită repartizare a sarcinilor în timpul interviului (de a pune întrebări, a lua notițe sau a urmări reacțiile candidaților).

Alte două modalități prin intermediul cărora candidații pot fi intervievați de mai mulți intervieviatori sunt: interviul de grup (interviul inițial de triere) și interviurile succesive.

Interviul de grup

Se utilizează în general în cazul unui număr mare de candidați selectați în urma evaluării dosarului de candidatură (CV, scrisoare de intenție, formular de angajare). În cazul acestui tip de interviu sunt prezenți mai mulți candidați cărora li se analizează în general comportamentul în grup și poziția abordată de aceștia în echipă, cu scopul de a selecta pe cei mai corespunzători pentru interviul final.

Interviurile succesive

Metoda constă în interviuarea succesivă a candidatului de către mai mulți intervieviatori (de obicei trei) cu funcții diferite. Rezultatul final este o sinteză a rezultatelor fiecărui interviu. Interviurile succesive prezintă avantajul creării unei relații individuale cu fiecare dintre intervievați, aceștia putând să-și formeze o imagine obiectivă asupra aspectelor specifice pe care le urmăresc la candidați. Metoda interviurilor succesive prezintă inconvenientul că necesită timp mai îndelungat. În plus, candidații se pot confrunta cu aceleași întrebări de la mai mulți intervieviatori, ceea ce duce la plictiseală și risipă de timp.

Luând în considerare evoluția tehnologiei, trebuie să menționăm și interviul telefonic și cel online.

Interviurile telefonice

Acest tip de interviu prezintă dezavantajul că persoanei interviuate nu i se pot observa gesturile, mimica feței sau postura, nu i se pot auzi clar inflexiunile vocii, iar persoana care interviuează ia o decizie strict pe baza răspunsurilor auzite. Dacă este vorba de un post în domeniul IT, atunci răspunsurile la întrebările tehnice ar putea fi suficiente. Multe companii optează pentru acest tip de interviu în etapa preliminară, urmând ca apoi candidații să mai fie invitați și la alte interviuri.

O altă variantă a interviului telefonic are în vedere situația în care candidații sunt sunați de un robot și răspund la câteva întrebări prestabilite. Avantajul pentru organizație este că reușește să ajungă la mai mulți candidați într-un interval scurt de timp și colectează mai ușor informații despre aceștia, informații ce pot fi stocate în cadrul unei baze de date. Considerăm că pentru candidat situația nu este una ușoară: discuția este una impersonală și nu are posibilitatea să adreseze întrebări.

Interviurile online

Interviurile online se pot desfășura în mai multe modalități, însă ne vom limita la prezentarea a două dintre ele:

- Prima variantă impune existența unei camere web pentru ambii participanți, candidat și interviuator. Practic, interviul se desfășoară ca unul față în față, eliminându-se barierele legate de distanțe geografice sau fus orar. De asemenea, dacă se dorește, filmarea interviului poate fi stocată, pentru urmărirea lui ulterioară și de către alte persoane (managerul de resurse umane).
- A doua variantă a interviului online nu implică prezența concomitentă a interviuatului, respectiv a interviuatorului în fața camerei web, fiind vorba de așa-numitul interviu

automatizat. Intervievatorul va introduce/se va filma adresând întrebările pe care dorește să le adreseze într-un software/platformă online disponibilă pe Internet , iar acestea vor fi transmise candidaților. Aceștia vor răspunde la întrebările auzite/afișate, fiecărei întrebări fiindu-i alocat un anumit timp adus la cunoștința candidatului. Această variantă a interviului online presupune înregistrarea întrebărilor interviuatorului.

Principalele *tipuri* de interviuri (din punct de vedere al structurii acestuia) utilizate în procesul de selecție a resurselor umane sunt:

- Interviul structurat
- Interviul semistrukturat
- Interviul nestrukturat

Interviul structurat

În cazul acestui tip de interviu, interviuatorul folosește un set de întrebări standardizate, care sunt puse tuturor candidaților ce concurează pentru un anumit post.

În general acest tip de interviu are un grad mai mare de siguranță pentru că se obțin date similare de la toți candidații și evaluarea lor se poate face cât mai corect.

Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este faptul că este restrictiv și mai puțin flexibil, ceea ce face ca unele informații importante și relevante despre candidat să nu fie discutate.

Interviul semistrukturat

Într-un interviu semistrukturat doar întrebările de bază sunt pregătite dinainte și sunt notate într-o formă standard. Întrebările sunt generale, apoi, în funcție de răspunsurile candidaților devin tot mai specifice.

Acest tip de interviu implică o oarecare planificare din partea interviuatorilor dar permite flexibilitate prin adaptarea pe parcurs a întrebărilor, în scopul obținerii informațiilor dorite.

Deși gradul de siguranță al informațiilor nu este atât de mare ca și în cazul interviului structurat, informațiile despre candidat sunt mai bogate și mai relevante.

Interviul nestrukturat

Acest tip de interviu necesită o planificare foarte redusă din partea interviuatorilor, de aceea variază foarte mult de la un candidat la altul. Interviuatorii vor pune întrebări generale pentru a stimula candidatul să discute despre el însuși, apoi va alege o idee din răspunsurile acestuia pentru a formula următoarea întrebare.

Interviurile nestrukturate au un grad redus de siguranță iar informațiile sunt rareori considerate drept valide sau utile pentru că în general nu se obțin date comparabile pentru toți candidații. De aceea, interviul nestrukturat, care implică o doză mare de subiectivism nu este recomandat ca metodă de selecție.

Interviurile au fost adesea criticate ca fiind surse de informații nedemne de încredere care pot include *erori de percepție și judecată* din partea interviuatorilor. Cunoașterea de către interviuatori a erorilor pe care le pot comite va avea ca rezultat creșterea capacității lor de a le evita și îndeplinirea misiunii de selecție cu mai multă conștiinciozitate și obiectivitate.

Dintre erorile de percepție și judecată în cazul interviului de selecție cele mai frecvente sunt:

- *Judecăți pripite (efectul primei impresii)*. Interviuatorii își formează adesea o primă impresie despre candidat pe baza informațiilor obținute din C.V., scrisoarea de intenție, formular pentru angajare sau din primele minute de interviu pe baza unor aspecte subiective privind îmbrăcămintea, aspectul fizic sau modul de comportare al candidatului; în consecință ei neglijează conținutul interviului propriu-zis sau caută dovezi pe parcursul acestuia în sprijinul impresiei pe care și-au făcut-o la început, fără să urmărească evoluția reală a candidatului.

- *Efectul de halo*. Lui E.L.Thorndike (1920) îi revine meritul de a fi sesizat în practica evaluatorilor tendința de a nu putea efectua aprecierile într-o manieră independentă, distinctă, la fiecare din aspectele activității profesionale (cantitatea, calitatea etc.)¹. Această eroare se produce atunci când o anumită trăsătură a candidatului (pozitivă sau negativă) impresionează foarte puternic ceea ce va avea ca rezultat aprecierea în mod similar a celorlalte trăsături ale acestuia. De exemplu, dacă el se prezintă la interviu într-o ținută impecabilă, sau este foarte entuziasat, interviuatorii pot aprecia alte trăsături (cunoștințe în domeniu, caracter etc.) ca fiind superioare față de cum sunt în realitate.

- *Efectul prejudecății*. Cunoscut și sub denumirea de "bias-uri" sau "preconcepții", se referă la influența convingerilor personale, a experiențelor anterioare sau stereotipurilor asupra procesului de evaluare și luare a deciziilor. Interviuatorii trebuie să fie capabili să-și recunoască eventualele prejudecăți personale (rasiale, etnice, de gen, vârstă, de orientare sexuală, aspect fizic, etc.) și să le combată. Acest fenomen poate afecta în mod semnificativ judecățile și comportamentele oamenilor în diverse domenii, inclusiv în procesul de selecție.

- *Efectul similarității*. Interviuatorii pot fi predispuși să favorizeze candidații care par a avea trăsături, interese sau experiențe similare cu ale lor. Aceasta poate duce la o selecție nepotrivită a candidaților care sunt mai asemănători cu interviuatorii din punct de vedere personal, dar poate nu sunt cei mai potriviți pentru poziție. Studiile arată că „cei ce realizează interviul tind să selecteze persoanele pe care le percep ca fiindu-le asemănătoare din punct de vedere al sexului, vârstei, personalității, experienței anterioare în muncă etc.” (Rotaru, A., Prodan, A., 1998, p. 107).

- *Efectul de contrast*. Aceasta apare atunci când interviuatorii evaluează un candidat comparându-l cu alții dinaintea lui și nu cu standardul prestabilit, fapt ce afectează judecata interviuatorilor despre candidat. De exemplu, un candidat mediu poate fi judecat drept foarte bun dacă cei dinaintea lui erau mai slabi; în mod similar, aceeași persoană poate părea sub nivelul mediu dacă este urmată de un candidat foarte bun.

¹ Pitariu, H., Psihologia selecției și formării profesionale, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1983, pg. 220.

- *Accentuarea informațiilor negative (nefavorabile)*. De foarte multe ori informațiile negative despre un candidat primesc o importanță/o pondere mult prea mare din partea interviuatorilor, situație care poate să ducă la respingerea nejustificată a candidatului.



3. Testarea

Folosirea testelor în selecția resurselor umane este o modalitate de a obține informații standardizate de la potențialii angajați. Tot ce pot face testele este să ofere informații suplimentare care să ajute în procesul de selecție. Ele nu pot înlocui interviul sau alte etape ale selecției.

Testul nu este o probă administrată oricum, oriunde și de oricine, ci un instrument înalt specializat, care implică multe condiții, în special de aplicare și interpretare. Numai personalul de specialitate are dreptul să utilizeze testele. Organizațiile pot fie să angajeze psihologi profesioniști, fie să aleagă câțiva angajați care să urmeze cursurile speciale de pregătire asigurate de furnizorii de teste standardizate.

Utilizarea testelor ca modalitate de selecție este o metodă utilă dacă acestea sunt administrate corect și prezintă caracteristicile de siguranță și validitate.

În practică se utilizează mai multe *tipuri de teste* dintre care amintim:

- *Teste de inteligență.*
- *Teste de aptitudini.*
- *Teste de cunoștințe și eficiență profesională.*
- *Teste de interes general (de înclinații ocupaționale).*
- *Teste de personalitate.*
- *Teste psihologice controversate (Testul de onestitate, testarea grafologică etc.).*



4. Verificarea referințelor (recomandărilor)

Majoritatea organizațiilor cer candidaților o listă de referințe (recomandări) de la locurile de muncă anterioare, de la școala sau universitatea absolvită sau de la foștii colaboratori. Referințele sunt scurte declarații despre un candidat, făcute de o terță persoană, de obicei un superior al acesteia.

Referințele sunt folosite de organizații în scopul de a confirma informațiile oferite de candidat în C.V., scrisoarea de intenție sau formularul de angajare.

Referințele (recomandările) unui candidat pot fi obținute prin telefon, direct sau prin corespondență (în scris). Majoritatea organizațiilor (din comoditate în special) solicită referințe scrise, ceea ce face ca această etapă a procesului de selecție să fie mai mult o formalitate; aceasta deoarece referințele pot fi false sau cel puțin “aranjate” (nici un candidat nu va cere de la cineva care nu îi va da referințe favorabile). Motivul pentru care ele continuă să fie incluse în procesul de selecție este că ele îi

încurajează oarecum pe candidați să spună adevărul despre ei și îi opresc într-un fel să-i inducă în eroare pe noii manageri.

Organizațiile ar trebui să evite pe cât posibil referințele scrise și să încerce să le obțină în mod direct sau cel puțin prin telefon. Astfel vor avea posibilitatea să pună întrebări directe, și să obțină informații reale și mult mai obiective (se cunoaște că oamenii sunt mult mai deschiși și sinceri atunci când vorbesc).

Este important de menționat faptul că există reglementări în vigoare (Codul muncii – art. 29) referitoare la această etapă a selecției și anume:

- Informațiile cerute, sub orice formă, de către angajator persoanei care solicită angajarea cu ocazia verificării prealabile a aptitudinilor nu pot avea un alt scop decât acela de a aprecia capacitatea de a ocupa postul respectiv precum și aptitudinile profesionale*;
- Angajatorul poate cere informații în legătură cu persoana care solicită angajarea de la foștii săi angajatori, dar numai cu privire la activitățile îndeplinite și la durata angajării și numai cu încunoștințarea prealabilă a celui în cauză.



5. Examenul medical

Solicitanții selectați sunt supuși controlului medical care se efectuează de către instituțiile și personalul medical abilitat în acest sens (dispensarul medical al organizației, policlinici, clinici, spitale). Examenul medical este necesar atât pentru a verifica starea generală de sănătate cât și pentru anumite capacități și aptitudini fizice și psihice speciale ale candidaților necesare pentru ocuparea anumitor posturi; referitor la acestea din urmă în special, standardele medicale pentru fiecare post trebuie să fie justificate, realiste și adecvate condițiilor specifice pe care le presupune munca în postul respectiv.



6. Oferta de muncă (de angajare)

Ultima etapă a procesului de selecție este oferta de angajare, după care urmează angajarea propriu-zisă.

O ofertă de angajare trebuie să reconfirme condițiile stabilite în cadrul interviului și prezentate eventual în anunțul inițial și să ofere detalii suplimentare referitoare la: principalele sarcini și responsabilități ale postului, compartimentul din care va face parte angajatul respectiv, ziua de începere, salariul, sporuri și alte avantaje etc. În cazul în care nu există un salariu fix pentru postul respectiv, în această etapă se poate negocia în jurul cifrei enunțată la interviu sau dorită de candidat.

În cazul în care organizația nu oferă un salariu echivalent cu cel mediu pe piață (pentru categoria profesională respectivă) este puțin probabil ca individul să accepte oferta sau să rămână prea mult timp în cadrul organizației. În cazul în care candidatul este foarte bun și potrivit postului pentru care a

* Această reglementare trebuie luată în considerare și în cazul interviului deoarece sunt interzise întrebări directe sau indirecte referitoare la viața personală, starea civilă, etnie, religie, boli, etc.

concurat dar are pretenții salariale foarte mari, angajarea acestuia ar putea afecta structura salarizării în organizație și poate genera nemulțumiri printre ceilalți angajați.

Capitolul 3. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

3.1. Instruirea resurselor umane

Pregătirea resurselor umane este o problemă extrem de importantă în orice organizație deoarece contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor angajaților, conducând la performanță în muncă și implicit la eficiență organizațională.

Pregătirea profesională (formarea și perfecționarea profesională) sunt percepute ca fiind absolut necesare atât la nivel individual (de către cei care își doresc o carieră de succes) cât și organizațional. Cu toate acestea, mulți oameni „aleargă” după cât mai multe diplome și atestate, fără a-și stabili concret nevoile de instruire și implicit satisfacerea lor în funcție de planul propriilor cariere. Ce este important de reținut este faptul că deși diplomele și atestatele au importanța lor, evaluarea resurselor umane se va face după eficiența dovedită la locul de muncă, după bagajul de cunoștințe și competențe pe care îl dețin.

Cantitatea și calitatea pregătirii profesionale variază de la o organizație la alta; factorii care influențează cantitatea și calitatea activităților de instruire și perfecționare sunt (Cole, 2000):

- amplexarea schimbărilor din mediul exterior (schimbări tehnologice, noile prevederi legislative, etc.);
- schimbările pe plan intern (noi procese de activitate, noi piețe, etc.);
- existența aptitudinilor și calificărilor corespunzătoare în rândul forței de muncă disponibile;
- gradul de adaptabilitate al forței de muncă;
- măsura în care organizația sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;
- gradul de angajament al conducerii față de ideea că instruirea reprezintă un element esențial în care conducerea consideră instruirea ca factor motivator în muncă;
- cunoștințele și aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.

Studiile ocazionale efectuate asupra nivelului și nevoilor de pregătire din întreprinderile mici și mijlocii din România ilustrează că (Chișu, 2002) nu există o viziune și nici o strategie generală la nivelul managementului;

- obiectivele sunt confuze;

- nu există o strategie în domeniul resurselor umane care să facă legătura între dezvoltarea afacerilor și performanțele salariaților;
- departamentele de management al resurselor umane sunt slab susținute de managementul superior;
- specialiștii sau angajații din domeniul resurselor umane sunt nepregătiți pentru abordarea activității dintr-o perspectivă modernă;
- cele mai multe dintre companii nu au fonduri pentru pregătirea personalului, iar în cazul în care au, sumele de bani sunt foarte mici;
- managerii întreprinderilor mici private, în special, manifestă lipsă de înțelegere referitoare la instruire și importanța dezvoltării personalului.

Multe organizații își realizează programele de pregătire mai mult sau mai puțin neplanificat și nesistematic, în termeni de „obligativitate” conform legii în vigoare. În general companiile care se ocupă în mod sistematic și continuu de pregătirea resurselor umane sunt cele cu capital străin sau în cel mai bun caz mixt, acestea având personal cu atribuții speciale privind formarea și perfecționarea profesională a angajaților.

Trebuie făcută distincție între *pregătirea resurselor umane* și *dezvoltarea resurselor umane*. *Dezvoltarea resurselor umane* este un proces mai complex care are drept obiectiv sporirea capacității profesionale a angajaților pentru continua lor avansare în organizație, proces care presupune pregătire continuă, în funcție de rezultatele evaluărilor profesionale și de planul carierei lor.

Pregătirea profesională este un proces amplu și complex, cuprinzând cel puțin două etape principale:

- Un proces educațional care începe din primii ani de viață și durează până la dobândirea unei calificări, fiind un proces de creare a forței de muncă, numit *pregătirea inițială* sau *formare profesională*;
- Pregătirea formată în școli sau în diferite alte sisteme instituită în scopul *perfecționării*, *recalificării* sau a *policalificării* celor care trebuie să răspundă unor nevoi specifice concrete.

În timp ce primul proces se desfășoară în institute de învățământ cu un grad de specializare mai larg, școli care se adresează unui grup mai mare de elevi și care dau certificate de absolvire utile pentru angajarea într-un domeniu mai larg, cel de-al doilea presupune o pregătire continuă, adaptată la nevoile de moment ale firmei sau individului și completată mereu, actualizată pe măsură ce nevoile individuale și organizaționale se modifică.

Obiectivul primului proces este acela de a dobândi cunoștințe, aptitudini și deprinderi necesare pentru exercitarea unei meserii sau profesii specifice, dar procesul poate continua cu perfecționare profesională, policalificare sau chiar recalificare (dacă este cazul).

Cel de-al doilea proces mai poartă denumirea de *training* (termen preluat din literatura de specialitate din Marea Britanie și SUA) – sau *instruire*.

Instruirea (training-ul) este procesul de schimbare a comportamentului și atitudinii angajaților, aducerea lor la standardele de performanță adecvate cerințelor posturilor ocupate sau posturilor viitoare, cu scopul de a crește eficiența lor în cadrul organizației.

Instruirea poate avea **două obiective** și anume:

- Însușirea de noi cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente necesare exercitării unei noi ocupații (*recalificare*);
- Dezvoltarea de noi cunoștințe, abilități, deprinderi și competențe ale personalului deja calificat într-un anumit domeniu, pentru atingerea standardelor de performanță dorite sau progresul în carieră (*perfecționare și policalificare*).

Avantajele unui proces de instruire sunt multiple:

- creșterea capacității de rezolvare a sarcinilor postului;
- creșterea flexibilității angajaților prin executarea unor lucrări specifice și rezolvarea unor sarcini noi;
- creșterea stabilității angajaților prin îmbunătățirea satisfacției pe post;
- creșterea motivației pentru muncă;
- îmbunătățirea capacității de comunicare;
- creșterea perspectivelor de promovare ale angajaților și asigurarea succesiunii pe posturi.

Principalul inconvenient al programelor de instruire îl constituie costul destul de ridicat al acestora, concretizat în: plata instructorilor, finanțarea cursurilor externe urmate de angajați, pregătirea materialelor și a locului de desfășurare a cursurilor, cheltuieli administrative (cazare, masă, transport), costuri legate de o eventuală întrerupere a activității participanților la cursuri.

Având în vedere costurile ridicate, trebuie verificat dacă programul de instruire ales corespunde unei nevoi reale a personalului, dacă abilitățile și cunoștințele dobândite în urma instruirii sunt într-adevăr utile și posibil de aplicat în organizație.

Pentru a fi eficient și util, implementarea de către organizație a unui program de instruire necesită parcurgerea mai multor **etape** (fig. 3.1.):

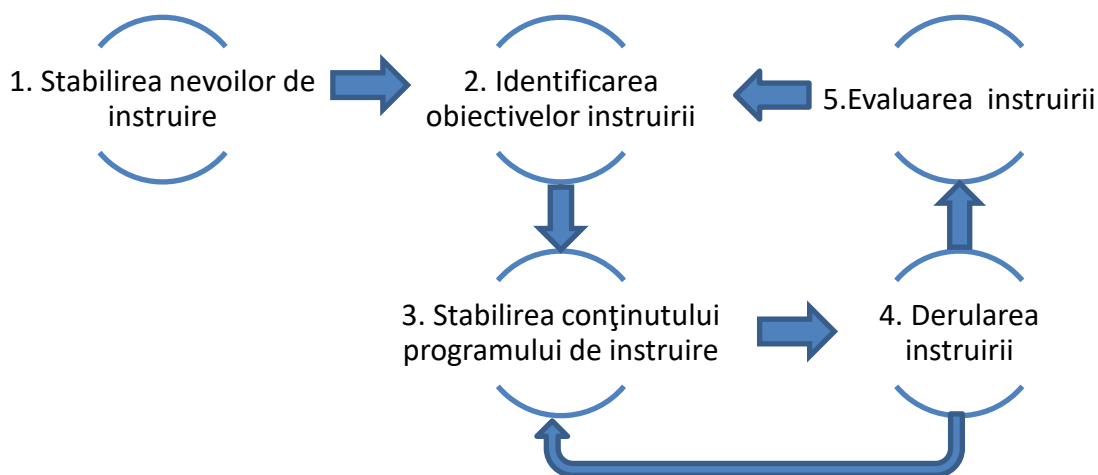


Fig. 3.1 . Etapele programului de instruire

1. Stabilirea nevoilor de instruire

Această etapă presupune investigarea diferitelor *surse de date* înainte ca decizia de inițiere a instruirii să fie luată și anume:

- *Analiza organizației pentru obținerea unor date cu caracter general:*
 - examinarea obiectivelor organizației și factorii care pot influența aceste obiective în perioada următoare;
 - evaluarea ofertei interne de angajați din punctul de vedere al cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților pe care le dețin, corelate cu cele necesare angajaților în viitor, ca urmare a eventualelor schimbări ce vor interveni în cadrul organizației;
 - identificarea unor semnale ale unei instruirii insuficiente a personalului organizației, cum ar fi: circulația și fluctuația mare a personalului, absenteism, eficiența redusă a activității angajaților, plângeri, accidente de muncă;
 - nevoia de instruire rezultată din :
 - introducerea unor noi proceduri de lucru sau a unei noi tehnologii;
 - pregătirea promovării unor angajați;
 - înlocuirea angajaților care părăsesc organizația din diferite motive;
 - integrarea noilor angajați.
- *Analiza postului*

Acest proces permite identificarea nevoilor de instruire evaluând diferența între ceea ce se face și ceea ce ar trebui să se facă pe fiecare post. În acest sens trebuie analizate și specificate:

 - sarcinile și responsabilitățile fiecărui post;
 - calitățile necesare titularului postului respectiv pentru a putea realiza cu succes sarcinile respective.

- *Analiza performanțelor angajaților*

În acest sens se evaluează performanțele profesionale ale angajaților, abilitățile, cunoștințele, atitudinile și interesele angajaților în comparație cu cerințele postului; aceste informații rezultă din fișele de evaluare a performanțelor.

2. Identificarea obiectivelor instruirii

Obiectivele instruirii pot lua mai multe forme, în funcție de postul de lucru în discuție și de persoana care va fi instruită. Obiectivele instruirii rezultă din analiza nevoilor de instruire și se referă la acele aspecte ale muncii pe care angajații vor ajunge să le cunoască și să le poată realiza la sfârșitul programului de instruire.

Obiectivele instruirii trebuie stabilite cât mai exact posibil, pe domenii, ca de exemplu: cunoștințe dobândite (măsurate în urma unui test de evaluare), abilități, deprinderi, atitudini și în final rezultate organizaționale deoarece servesc în final drept *criterii* în raport cu care este evaluat succesul unui program de instruire.

3. Stabilirea conținutului programului de instruire

Pe baza obiectivelor fixate, trebuie determinat conținutul programului de instruire, menționând:

- locul, durata, perioada de instruire;
- tematica ce va fi abordată;
- metodele de instruire;
- resursele ce vor fi alocate (materiale și umane);
- alegerea instructorilor (din interiorul sau exteriorul organizației).

Dintre toate aspectele conținutului unui program de instruire cea mai dificilă este decizia în alegerea celei mai potrivite metode de instruire. Aceasta este condiționată de numărul participanților, tematica abordată, constrângerile bugetare, resursele de timp și materiale disponibile, experiența instructorilor.

Atunci când vorbim despre metode de instruire ne referim în primul rând la cele două posibilități generale și anume: instruirea la locul de muncă sau în afara locului de muncă.

Instruirea la locul de muncă constă în explicații verbale, demonstrații practice sau simpla observare de către cel instruit a efectuării unor sarcini. Acest tip de instruire se poate realiza prin: instruirea în cadrul postului (funcției), rotația pe posturi, mentorat/consiliere, delegarea sarcinilor, încredințarea unor proiecte speciale.

Instruirea poate fi inițiată și *în afara locului de muncă*, în general în cadrul unui centru/instituții de instruire sau chiar în incinta organizației dar într-un cadru special amenajat. În funcție de instructori și

tematica abordată, acest tip de instruire se poate realiza prin: expuneri teoretice, discuții individuale și în grup, analiza studiilor de caz, joc de roluri, exerciții de simulare.

4. Derularea instruirii

În perioada stabilită va avea loc derularea efectivă a activității de instruire. În cazul în care se apelează la instruirea în afara locului de muncă este necesară o monitorizare din partea organizației a modului de derulare a programului, urmărind: prezența angajaților la cursuri (mulți dintre aceștia nu iau în serios activitatea de instruire și nu frecventează orele rezervate acestora) feed-back-ul din partea angajaților și a instructorilor în ceea ce privește modul de derulare și eventualele probleme apărute.

5. Evaluarea instruirii

Ultima etapă a instruirii constă în evaluarea rezultatelor acestora. Evaluarea instruirii presupune compararea rezultatelor după instruire cu obiectivele și standardele stabilite și include o apreciere a relevanței și conținutului materialului prezentat, a metodei de instruire și a efectului asupra participanților.

Se constată că, foarte des, în practică, se evaluează cu ajutorul unui test doar cunoștințele și abilitățile cursanților la ieșirea din stagiul. Acest lucru este doar un prim nivel al evaluării instruirii la care, din păcate majoritatea organizațiilor se opresc. Evaluarea instruirii trebuie continuată și la celelalte nivele. Ne referim aici la faptul că un program de instruire trebuie să conducă (pe lângă acumularea de cunoștințe și deprinderi) la o modificare de comportament și atitudine, la o evoluție pozitivă a randamentului în muncă și în final la performanțe superioare.

Pentru evaluarea unui program de instruire se pot folosi diverse metode sau combinații de metode de evaluare: testarea (test oral, scris, simularea unei situații de muncă), chestionarul, interviuri cu participanții la programul de instruire, observarea directă, evaluarea rezultatelor muncii.

Specialiștii în domeniu evidențiază principalele *cauze ale nereușitei* unui program de pregătire profesională și anume (Mathis, Nica, Rusu, 1997):

- cursanții nu au nevoie de pregătirea respectivă;
- cursanții au nevoie de pregătire însă nu știu acest lucru sau nu vor să-l admită;
- nu există condiții materiale și didactice pentru a realiza programe specifice de pregătire;
- instructorul nu are cunoștințele necesare sau nu poate să și le exprime;
- materialul predat este foarte general sau prea abstract pentru a putea fi aplicat la locul de muncă al cursantului;
- cursantul, reîntors la locul de muncă, nu este lăsat de superiori să aplice cunoștințele dobândite;
- cursanții au nevoie de pregătire, știu că au nevoie de ea, însă ei se opun din diferite motive.

Pregătirea profesională a angajaților este un proces dificil și costisitor. Indiferent de modalitatea de realizare, instruirea nu va da rezultate dorite decât dacă se va stabili cu exactitate „de ce” trebuie realizată, „pentru cine” și „în ce mod”.

3.2. Managementul carierei profesionale

3.2.1. Cariera profesională: concept și etape (stadii) ale carierei profesionale

Deși în limbajul curent noțiunea de *carieră* este bine înțeleasă, nu dispunem de o definiție unanim acceptată. După unii autori, noțiunea de carieră este sinonimă celei de profesie sau ocupație; după alți autori, aceasta are și alte înțelesuri cum ar fi: timpul cât o anumită persoană își desfășoară activitatea într-un anumit domeniu; poziția în societate, dar mai ales etapă, treaptă în ierarhia socială sau profesională.

Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, putem concluziona că prin *carieră profesională* se înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și aptitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului.

Pe măsură ce un angajat acumulează experiență în muncă, dezvoltarea lui poate fi văzută ca o succesiune de *etape* ce marchează ascensiunea și declinul său:

- *Explorarea*. Această etapă începe de fapt din copilărie, de la acel „vreau să devin medic” sau „vreau să devin economist”, etc., mai târziu, în adolescență opțiunile devenind mai realiste, fiind marcate de întrebări de genul „Ce doresc eu cu adevărat de la viață?”, „Care este profesia ce mi se potrivește?”.

Activitățile exploratorii constau în clarificarea și identificarea intereselor și capacităților proprii în scopul reușitei în domeniul profesional ales.

- *Încercarea*. Prima slujbă, după terminarea liceului sau a facultății, are o influență persistentă asupra carierei. Dacă prima slujbă oferă individului satisfacție profesională și materială, șansa îndeplinirii cu succes a sarcinilor și eventuale promovări, aceasta are un impact pozitiv asupra carierei, determinându-l să treacă rapid la etapa de stabilizare și menținere. De cele mai multe ori însă, tinerii au parte de „start greșit”, fie din cauza necunoașterii persoanei proprii, a așteptărilor nerealiste pe care le au de la un post oarecare, fie din cauza organizației care nu oferă tânărului recompense corespunzătoare, șansa adaptării și integrării în organizație. Aceste situații impun de obicei „încercarea” mai multor posturi, individul caută un loc de muncă permanent, care să fie potrivit abilităților și nevoilor ce-l caracterizează și încearcă să se stabilizeze în organizația care îl atrage cel mai mult.

- *Stabilizarea.* În această etapă individul se stabilizează pe o anumită ocupație și într-o anumită organizație, gândind pe termen mai lung viitorul său. Acesta vrea să aibă succes, își desemnează prioritățile, se focalizează pe activitățile esențiale pentru a-și îndeplini obiectivele, preocuparea principală devenind promovarea rapidă și sporirea statutului profesional.

- *Avansarea și menținerea.* În această etapă individul se concentrează pe atingerea urgentă a obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație.

De multe ori etapa de menținere coincide cu o așa numită „*criză a mijlocului de carieră*” (în jurul vârstei de 40 de ani), amplificată și de evenimente cum ar fi o anumită securitate financiară (care poate determina decizii de renunțare la carieră), divorț, boală, întrebări despre sine și despre valori, etc.

Unii indivizi decid în această etapă să se întoarcă în etapa exploratorie, căutând noi domenii în care să se afirme, începând de fapt o nouă carieră; alții își păstrează postul, dar entuziasmul lor este mai scăzut, performanța putându-se menține ridicată dar fără a înregistra foarte mari succese.

- *Finalul carierei.* În această etapă, se desprind trei traiectorii distincte: creșterea, menținerea și declinul. Pentru unii indivizi această etapă corespunde unei perioade de creșteri continue în statut și influență în cadrul organizației (*creștere*). Pentru alții este momentul în care au atins cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut, de care sunt capabili sau pe care și-l doresc (*menținere*).

Pentru cei mai mulți însă, ultimii ani ai carierei pot fi caracterizați ca și ani de *declin*. Semnele îmbătrânirii sunt evidente, unii se confruntă cu serioase probleme de sănătate, gândul la pensionare poate produce anxietate; adesea indivizii se întreabă despre semnificația vieții, au preocupări extraprofesionale, atenția lor fiind îndreptată spre familie și propria lor persoană.

Este evident că nu toți indivizii urmează același tipar al carierei; schimbarea domeniului profesional (la diferite vârste) impune reluarea ciclului prezentat anterior și deci, schimbarea succesiunii etapelor prezentate. Pe de altă parte, unii indivizi debutează cu foarte mare succes în viața profesională la vârste tinere, alții nu ating niciodată punctul de declin al carierei sau îl amână foarte mult (până după 65-70 ani).

3.2.2. Planificarea carierei profesionale

Managementul carierei în organizații este procesul de proiectare și implementare a obiectivelor, strategiilor și planurilor care să asigure organizației satisfacerea nevoilor de resurse umane, iar indivizilor atingerea obiectivelor propuse în carieră (Klatt, 1985). Practic, managementul carierei reprezintă un model care implică multiple interdependențe funcționale între planificarea carierei individuale, planificarea carierei organizaționale și dezvoltarea carierei.

Planificarea carierei constituie un proces deosebit de complex și sistematic de armonizare a nevoilor și aspirațiilor individuale cu nevoile și oportunitățile organizaționale.

În timp ce planificarea carierei organizaționale se concentrează asupra posturilor și necesităților pe termen scurt și mai ales lung ale organizației, planificarea carierei individuale se concentrează asupra

capacităților, abilităților și competențelor angajatului, precum și asupra nevoilor sau aspirațiilor acestuia. Individul trebuie să-și evalueze punctele forte și punctele slabe, să întrevadă oportunitățile de dezvoltare în cadrul organizației și să își stabilească obiectivele și planurile prin care să își orienteze propria carieră în direcția dorită.

Dezvoltarea carierei presupune stabilirea obiectivului și acordului de pregătire profesională, pregătirea și dezvoltarea abilităților/competențelor personale și feed-back-ul, evaluarea periodică în funcție de obiectivul și de acordul de pregătire.

Deși angajații sunt cei care poartă principala responsabilitate a felului în care își conduc cariera proprie, organizației îi revine un rol esențial în acest sens și anume, acela de facilitator.

Responsabilitățile organizației în planificarea carierei profesionale

Conducerea organizației trebuie să decidă nivelul de implicare și rolul pe care să și-l asume în dezvoltarea carierei angajaților săi. Fiecare organizație are unele nevoi specifice privind dezvoltarea carierei. Aceste nevoi vor influența atât proiectarea cât și implementarea unui plan de dezvoltare a carierei la nivelul organizației.

Direcțiile principale prin care organizațiile pot să conducă și să dezvolte carierele angajaților astfel încât să contribuie la eficiența și eficacitatea organizațională sunt:

- Identificarea și evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizaționale;
- Identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal;
- Elaborarea și implementarea unor programe formale privind managementul carierei;
- Implementarea unor planuri de carieră; aceste planuri trebuie să integreze preferințele și punctele forte ale individului cu alternative viabile în carieră;
- Facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii cunoștințelor angajaților (prin cursuri de instruire, rotație, lărgire și îmbogățirea posturilor);
- Evaluarea periodică a performanțelor angajaților și cuprinderea în interviul de evaluare a obiectivelor de carieră ale angajatului;
- Identificarea la fiecare angajat a cunoștințelor, abilităților și intereselor personale;
- Oferirea de informații legate de posturile libere ce apar în organizație și perspectivele de avansare;
- Consilierea în carieră- crearea unui climat organizațional care să faciliteze comunicarea deschisă dintre manageri și angajați.

Dacă programele de resurse umane se concentrează pe dezvoltarea capitalului uman pe termen lung, anticipând viitoarele tranzacții profesionale prin care va trece angajatul atunci aceste eforturi vor duce la succesul individual și organizațional deopotrivă.

Responsabilitățile angajatului în planificarea și dezvoltarea propriei cariere

Planificarea carierei nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv, deoarece numai acesta își cunoaște limitele și știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine chiar angajatului.

Planificarea carierei presupune parcurgerea din partea fiecărui individ a unor *pași necesari și importanți* pentru succesul acesteia, cum ar fi:

- *Autocunoașterea/autoevaluarea.* Adoptarea unei decizii privind cariera presupune cunoașterea abilităților și competențelor personale, a intereselor, preocupărilor și valorilor proprii, a activităților ocupaționale preferate. Fiecare individ trebuie să se cunoască cu exactitate și obiectivitate atunci când se orientează în carieră.
- *Cercetarea pieței forței de muncă și analiza opțiunilor privind cariera.* Dacă în unele țări această cercetare este favorizată de existența unei structuri foarte coerente de informare, în România abia de acum încolo se pun bazele unor centre de consiliere în carieră sau de mediere în domeniul muncii. Bazele de date puse la dispoziție sunt încă departe de ceea ce ar fi nevoie pentru o documentare cu adevărat utilă în alegerea și planificarea carierei. Cei interesați de viitorul lor profesional ar trebui să găsească în aceste centre și în presa de specialitate date despre ocupațiile existente pe piața forței de muncă, despre cerințele de instruire, nevoia de calificare și specializare pentru fiecare dintre ele, condițiile de muncă, tendințele de dezvoltare a carierei în domeniul ales, beneficiile, etc.
- *Adoptarea deciziilor (inițiativa).* Cu sau fără aceste posibilități de informare, fiecare individ trebuie să caute să afle singur răspuns la aceste întrebări folosind mai multe surse (manageri, colegi, cunoștințe, etc.) și pe această bază să ia o hotărâre. Știind ce se întâmplă în propria organizație, rolul și locul acesteia în ramura din care face parte, se vor putea anticipa mult mai ușor oportunitățile și evita catastrofele. În acest sens individul trebuie să identifice și să evalueze alternativele, să selecteze cea mai bună alternativă și să treacă la acțiune (elaborarea unui C.V. și a unei Scrisori de intenție în vederea participării la procesul de selecție pentru postul respectiv).
- *Stabilirea unui plan de carieră și comunicarea preferințelor sale conducerii organizației.* Stabilirea scopurilor individuale ale carierei (destinația unde vrea să ajungă fiecare) este un prim pas important, după care urmează să se planifice modalitățile de atingere a obiectivelor respective. Această planificare constă într-o serie de *acțiuni* care vor conduce în final la scopurile stabilite:
 - alegerea itinerarului de parcurs până la destinația respectivă, selectând din mai multe „rute” posibile;
 - instruirea permanentă, menținerea abilităților curente și dezvoltarea unora

- noi, necesare pentru atingerea obiectivelor individuale specifice;
- dezvoltarea unor competențe solide în domeniu, pentru a putea fi considerat expert, însă și dezvoltarea unor competențe într-o arie mai largă pentru a căpăta flexibilitate;
- participarea la diferite proiecte importante sau prezentări publice.

O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor angajatului, superiorului său direct și ale conducerii organizației: angajatul se autoevaluează și își planifică propria carieră, superiorul direct oferă sprijin și încurajări iar organizația asigură resursele și cadrul de dezvoltare.

Capitolul 4. EVALUAREA PERFORMANTELOR RESURSELOR UMANE

3.1. Criterii și standarde de performanță

Înainte de a prezenta ce reprezintă criteriile și standardele de performanță, aducem în discuție două concepte importante: performanța în muncă și evaluarea performanțelor resurselor umane.

Performanța în muncă se traduce în gradul de îndeplinire a sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților care definesc postul ocupat de un angajat, contribuția pe care o aduce acesta la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Performanța individuală a fiecărui angajat depinde de efortul depus de acesta, de capacitatea lui de a executa ceea ce i se cere (aptitudinile, abilitățile, instruirea și perfecționarea profesională) precum și de percepția pe care o are despre locul și rolul lui în cadrul organizației.

Evaluarea performanțelor resurselor umane reprezintă procesul de apreciere și analiză a rezultatelor obținute de un angajat pe un anumit post, respectiv modul și gradul în care acesta își îndeplinește sarcinile, atribuțiile și responsabilitățile raportate la standardele determinate.

Evaluarea performanțelor este o practică managerială răspândită în numeroase țări, fiind întâlnită, de fapt, în fiecare tip de organizație. Astfel, majoritatea anchetelor realizate indică faptul că peste 90% din marile și micile organizații au programe formale de evaluare a performanțelor, iar aproximativ

50% din aceste organizații au programe specifice pentru evaluarea diferitelor categorii de personal (Manolescu, 2001).

Este important de subliniat totuși că nu toate evaluările au un efect pozitiv și din această cauză, evaluarea performanțelor este una dintre cele mai detestate activități din domeniul MRU. Adesea, ideea evaluării este corelată cu reducerea, transferul sau concedierea personalului.

Specialiștii în domeniu consideră că un sistem corect de evaluare trebuie să îndeplinească următoarele condiții (Mathis, Nica, Rusu, 1997):

- atenta pregătire și mediatizare a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare a performanțelor în scopul prevenirii reacțiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor;
- existența unui sistem formal de evaluare*
- folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului;
- cunoașterea personală și contactul permanent cu persoana evaluată;
- existența unui sistem de revizuire, de către șefii ierarhici, a evaluărilor incorecte;
- consilierea și sprijinirea celor care obțin performanțe slabe pentru a le da posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele.

O problemă a organizațiilor este cât de des trebuie conduse asemenea evaluări ale performanțelor resurselor umane. În mod tradițional, majoritatea organizațiilor recomandă ca evaluarea performanțelor să fie făcută la interval de 6-12 luni.

În mod evident, frecvența și tipul evaluărilor depind de specificul activităților organizației și de mărimea ei, precum și de costurile unei astfel de evaluări. Important este ca managerii să fie încurajați (posibil prin cursuri de pregătire/training) să realizeze evaluări ale performanțelor resurselor umane cu o frecvență precisă, și să privească acest proces ca pe o oportunitate de a comunica din când în când cu angajații lor precum și un mijloc de a îmbunătăți performanța și dezvoltarea proprii angajați.

Evaluarea performanțelor începe de obicei cu stabilirea pe baza analizei postului, *a standardelor de performanță* pentru fiecare angajat și post.

Pe baza informațiilor obținute din analiza postului și a criteriilor de performanță (care trebuie puse întotdeauna în relație cu standardele de performanță) sunt dezvoltate nivele de performanță cotate ca acceptabile versus inacceptabile. Un **standard de performanță** trebuie să descrie ceea ce un angajat ar trebui să producă sau să realizeze prin desfășurarea unei activități specifice, respectiv să vizeze fie obținerea unui rezultat concret (cantitate de produse, calitatea acestora) fie un anumit comportament

al angajatului pe acel post (de ex. relațiile cu colegii, disciplina, abilitățile de comunicare, de organizare, etc.).

Prin intermediul standardelor de performanță se stabilește ce anume trebuie să facă un angajat, cât de bine sau cât de mult și până când. Aceste caracteristici sunt definite de următorii indicatori (Mathis, Nica, Rusu, 1997):

- Cantitate (cât de mult);
- Calitate (cât de bine sau cât de complet);
- Cost (care va fi cheltuiala implicată);
- Timp (când va fi realizat obiectivul);
- Utilizarea resurselor (ce echipamente/materiale vor fi utilizate);
- Mod de realizare (cum vor fi realizate activitățile).

Reușita evaluării depinde mai ales de modul în care au fost formulate standardele de performanță. Acestea trebuie să întrunească câteva cerințe importante deoarece în caz contrar evaluarea performanțelor nu va fi decât o simplă estimare subiectivă a realizărilor unui angajat:

- *să fie clare* astfel încât oricine le citește să recunoască diferența între un comportament acceptabil și unul inacceptabil;
- *să fie o provocare pentru angajat dar în același timp să fie realist*; stabilirea unui standard extrem de ridicat pentru a motiva angajații să lucreze la nivelul lor maxim, ar putea eșua. În loc să motiveze individul să lucreze pentru a atinge obiectivele, ar putea să-l determine să renunțe considerând imposibilă atingerea așteptărilor prea înalte;
- *să fie măsurabil*;
- *să fie observabil și să fie stabilit un cadru temporal*.

Standardele de performanță trebuie stabilite înainte de începerea activității, deoarece fiecare angajat trebuie să știe clar ce se așteaptă de la el și ce presupune fiecare calificativ folosit în evaluare.

În general, sunt folosite cinci calificative:

- *foarte bun sau excepțional*:.....în comparație cu standardele de performanță uzuale și cu restul personalului, acest salariat se situează la un nivel superior, în fruntea listei angajaților evaluați;
- *Bun* :.....performanțele acestui angajat se situează în limitele superioare ale standardelor și ale performanțelor realizate de ceilalți angajați;
- *Satisfăcător*:.....performanțele angajatului sunt la nivelul minim al standardelor sau puțin deasupra lor;
- *Slab*:.....performanțele angajatului sunt sub limita minimă a standardelor;

- Foarte slab:.....performanțele angajatului sunt cu mult sub standardele stabilite.

Stabilirea standardelor de performanță și în funcție de acestea a nivelului de competență al angajatului se poate realiza inițial prin elaborarea fișei postului într-o manieră cât mai corectă și completă.

Deoarece este practic imposibilă evaluarea globală a ansamblului contribuției unui angajat în îndeplinirea obiectivelor organizației, se stabilesc o serie de *criterii de evaluare* în concordanță cu obiectivele urmărite.

În funcție de obiectivele procesului de evaluare și de obiectivele ce trebuie îndeplinite, se aleg o serie de criterii de evaluare ca de exemplu:

- Caracteristici personale (aptitudini, comportament, trăsături de personalitate);
- Competența pentru exercitarea atribuțiilor postului;
- Flexibilitate și adaptabilitate pe post și în cadrul organizației;
- Cunoștințe profesionale;
- Productivitatea muncii;
- Spiritul de echipă;
- Creativitate și inovare etc.

Dintre toate acestea, cele mai frecvente criterii sunt cele referitoare la caracterizările personale care asigură posibilitatea îndeplinirii cu succes a sarcinilor de serviciu.

Este de la sine înțeles faptul că criteriile trebuie „cântărite” și analizate cât mai precis pentru a se determina importanța lor relativă în îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților postului ocupat de persoana respectivă.

Așa cum am amintit mai devreme, în stabilirea acestora se ține cont și de obiectivele procesului de evaluare. Atunci când se urmărește de exemplu, remunerarea după merit se stabilesc o serie de criterii care să reflecte rezultatele muncii angajaților; în schimb, pentru promovarea unei persoane sau stabilirea planului de carieră, pe lângă rezultatele muncii trebuie identificat și potențialul viitor al angajatului respectiv pe baza a o serie de criterii bazate pe comportament.

3.2.Categorii de evaluatori și feedback-ul evaluării performanțelor

O problemă deosebit de importantă tratată pe larg în literatura de specialitate este aceea a *categoriilor de evaluatori* care pot efectua evaluarea performanțelor și anume:

- Evaluarea de către manageri sau șeful ierarhic direct al celui evaluat;
- Evaluarea de către subordonații direcți ai celui evaluat;

- Evaluarea de către cei egali respectiv colegii celui evaluat;
- Evaluarea de către comisiile de evaluare;
- Autoevaluarea (evaluarea de către însuși angajatul respectiv);
- Evaluarea de către evaluatori externi;
- Evaluarea de către clienții organizației;
- Evaluarea de către computer;
- Feed-back-ul de 360 grade.
-

În continuare vom prezenta fiecare categorie în parte:

- **Evaluarea de către manageri sau șeful ierarhic direct al celui evaluat** ▲

Modalitatea de evaluare cea mai răspândită în cadrul organizațiilor este evaluarea performanțelor de către manageri sau șefii ierarhici direcți. *Avantajul major* al acestui tip de evaluare constă în faptul că managerii sau șefii direcți sunt în cea mai bună poziție pentru a observa și aprecia performanța subordonaților direcți.

Pentru a fi capabili să evalueze subordonații în mod eficient, managerul/șeful ierarhic direct trebuie să aibă contacte frecvente cu angajatul și să reușească să obțină informația specifică privind performanța acestuia.

Evaluarea performanțelor de către manageri sau șefii direcți prezintă însă și unele *dezavantaje* și anume:

- Unii manageri sau șefi ierarhici nu au capacitatea sau/și pregătirea necesară pentru a fi evaluatori;
- Nu pot sau nu doresc să-și asume această responsabilitate de a influența într-un sens sau altul cariera viitoare a angajatului respectiv;
- Mulți manageri/șefi ierarhici direcți nu au posibilitatea concretă de a observa comportamentul angajaților lor (în general din cauza răspândirii geografice a subordonaților) și în consecință nu mai sunt persoanele cele mai potrivite pentru a realiza acest proces. De exemplu, un angajat care conduce o filială a firmei în alt oraș poate avea puțin contact direct cu managerul său. În acest caz managerul poate obține informații relevante de la unele din sursele descrise în continuare.

- **Evaluarea de către subordonații direcți ai celui evaluat** ▲

Subordonații reprezintă importante surse de informații atunci când este examinată performanța șefilor ierarhici direcți sau a managerilor. Informația din partea subordonaților este utilă nu doar în determinarea modului în care un manager conduce, comunică, planifică, aplică delegarea sarcinilor și organizează, ci și în identificarea ariilor cu probleme din cadrul departamentului.

Acest tip de evaluare capătă o tot mai mare aplicabilitate în cadrul organizațiilor, datorită *avantajelor* pe care le oferă și anume:

- Permite evidențierea situațiilor conflictuale dintre manageri și subordonați și a managerilor mai puțin competenți;
- Determină managerii să acorde mai mare atenție relațiilor cu subordonații;
- Permite îmbunătățirea performanțelor în muncă și a potențialului managerial;
- Atribue subordonaților o anumită autoritate și reprezintă o modalitate formală de a-și exprima opinia în legătură cu activitatea managerului său.

În același timp însă, evaluarea de către subordonații direcți are și anumite *dezavantaje*, cum ar fi:

- Subordonații pot manifesta teamă față de „represalii” în eventualitatea în care șefii ar intui cine le-a atribuit un calificativ mai puțin favorabil (păstrarea anonimatului este esențială), caz în care evită să fie sinceri și obiectivi în evaluare;
- Excesul de bunăvoință din partea managerilor pentru a nu-și atrage prea multe critici din partea subordonaților;
- Unii manageri pot manifesta reacții negative față de evaluarea de către subordonați, invocând în general slăbirea autorității;
- Datorită subiectivismului ce poate apărea și dezavantajelor menționate mai sus, această metodă rămâne totuși o activitate ocazională, care nu se potrivește oricărui tip de organizație sau scop, respectiv obiectiv al evaluării.

• *Evaluarea de către cei egali respectiv colegii celui evaluat* ▲

În anumite situații, angajații „egali” aflați pe posturi echivalente pot evalua performanța colegilor lor. Deși colegii, respectiv cei egali ar putea simți un disconfort și o rezistență în a-și evalua proprii colegi, acest tip de evaluare s-a dovedit eficace cel puțin din două motive (*avantaje*):

- Colegii sau cei egali sunt mai aproape de locul evenimentelor, iar interacțiunile zilnice furnizează o imagine mai completă și obiectivă asupra performanțelor;
- Folosind colegii în evaluarea performanțelor unui angajat se obțin mai multe evaluări independente față de evaluarea șefului direct, iar media acestora oferă o apreciere mai exactă și obiectivă decât o singură evaluare.

Acest tip de evaluare este totuși destul de rar utilizat în cadrul organizațiilor din cauza *dezavantajelor* pe care le are și anume:

- Implicarea colegilor în evaluarea performanțelor poate determina neînțelegeri, poate dezbina colectivul, aceasta în special în cazul utilizării formulei de evaluare în cadrul grupului deschis - în care angajații se adună pentru a se evalua între ei;
- Timpul necesar colectării aprecierilor de la colegi poate fi destul de lung.

Specialiștii apreciază că evaluarea de către colegi este apreciată ca fiind utilă, îndeosebi pentru dezvoltarea resurselor umane în general și a individului în special, fiind mai puțin recomandată pentru deciziile administrative de personal (Manolescu, 2001).

- **Evaluarea de către comisiile de evaluare** ▲

Folosirea comisiilor de evaluare (compuse în general din șeful direct și trei sau patru manageri) se justifică în situațiile în care este necesar să se obțină un grad mai înalt de diferențiere a performanțelor profesionale.

În condițiile creșterii numărului de evaluatori crește posibilitatea de a obține informații cât mai corecte și șansa ca evaluarea să fie cât mai completă și corectă.

În același timp însă, trebuie menționat faptul că evaluarea de către comisiile de evaluare nu presupune, în mod automat, și o apreciere mai bună, deoarece poate să apară ceea ce teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane denumesc „ignoranța colectivă” care duce, în cele din urmă, la nivelarea aprecierilor sau la ceea ce literatura de specialitate denumesc „evaluare nivelatoare”(Manolescu, 2001).

- **Autoevaluarea (evaluarea de către însuși angajatul respectiv)** ▲

Evaluarea poate fi la fel de utilă unui angajat și conduce la eficiență sporită pe termen lung dacă este făcută chiar de acel angajat (autoevaluare) deoarece angajații cunosc cel mai bine acele aspecte ale activității care sunt mai puțin accesibile altor evaluatori. Prin intermediul acestei metode, angajații sunt puși să-și identifice punctele tari și slabe, găsind singuri metode de îmbunătățire a performanțelor lor; în plus angajații pot evalua eficiența instruirii de care au beneficiat, efectele modificării conținutului postului sau perceperea obiectivelor pe care le au de îndeplinit.

Deși unii angajați sunt refractari în a se implica în autoevaluări, informațiile obținute pot fi extrem de valoroase șefului ierarhic/managerului. De exemplu, discrepanțele mari între evaluarea șefului ierarhic și cea a angajatului ar trebui să reprezinte motive de îngrijorare deoarece poate să fie un semn al lipsei de comunicare și a feed-back-ului legat de performanță din partea șefului ierarhic.

Mulți angajați sunt însă incapabili să se autoanalizeze obiectiv, având tendința de a se supraevalua, ignorând erorile. Tranziția de la a fi evaluat la a te evalua necesită uneori chiar pregătire și instruire în domeniu, aceasta cu atât mai mult cu cât angajații folosesc propriul sistem de valori. Astfel, în cadrul unei cercetări privind evaluarea propriilor performanțe, s-a constatat că 40% din angajații de pe toate tipurile de posturi avute în vedere s-au plasat, ei înșiși, în partea de sus a ierarhiei (în primii 10%) , în timp ce toți ceilalți angajați s-au autoevaluat fie mult peste medie, fie deasupra mediei (Manolescu, 2001). Poate să apară însă și situația (mai rar, este adevărat) când, din modestie, angajații se subevaluează.

- **Evaluarea de către evaluatori externi** ▲

Evaluarea performanțelor poate fi efectuată și de persoane din afara organizației, așa-numiții evaluatori externi. În unele cazuri experți în evaluarea performanțelor sunt solicitați să analizeze munca, performanțele sau potențialul unei persoane din organizație. Avantajul major al acestui tip de evaluare constă în faptul că aprecierile evaluatorilor externi sunt corecte și obiective; în plus, lipsa legăturilor ierarhice conduce la soluții deosebit de eficiente. Dezavantajul unei astfel de proceduri constă în faptul că cei din exterior pot să nu identifice o serie de aspecte importante și relevante ale activității din organizația respectivă și nu în ultimul rând, sunt destul de costisitoare.

- **Evaluarea de către clienții organizației** ▲

În organizațiile de servicii, clientul este într-o poziție perfectă pentru a da un feed-back legat de performanță. De exemplu Corporația XEROX folosește opiniile clienților și consideră gradul lor de satisfacție ca indicator de acordare a gratificațiilor pentru personalul compartimentului de marketing (Mathis, Nica, Rusu, 1997).

În cadrul Hotelului Hampton Inn, orice angajat care este evidențiat de către un client mulțumit pentru serviciile aduse primește un cupon Hampton Inn, pe care angajatul îl poate purta cu mândrie, alături de ecusonul cu numele său. Acest tip de evaluare constantă funcționează ca un mecanism care întărește moto-ul Hotelului Hampton Inn: „100% satisfacție garantată” (Anthony, 1999).

În cadrul Universității „Babeș-Bolyai”, studenții evaluează cursurile și profesorii titulari de curs din cadrul programului de învățământ.

- **Evaluarea de către computer (asistată de calculator)** ▲

Managementul asistat de către computer implică utilizarea calculatoarelor pentru monitorizarea, supervizarea și evaluarea performanțelor utilizatorilor acestora. Este o metodă de evaluare a performanțelor care utilizează software specializat pentru a analiza datele de performanță ale unui angajat. Această metodă implică colectarea de date despre performanță, cum ar fi numărul de apeluri preluate sau timpul petrecut pentru finalizarea unei sarcini, și apoi analizarea acestor date de către software-ul specializat pentru a genera un raport de evaluare. Monitorizarea computerizată trebuie să includă atât beneficii pentru angajați cât și pentru angajatori dacă este eficientă.

Specialiștii subliniază beneficiile monitorizării computerizate a performanței (Anthony, 1999):

1. *Dependența răspuns-rezultat.* Monitorizarea computerizată indică angajatului care dintre răspunsuri sunt corecte. Acest lucru poate duce la o creștere în etalarea unui comportament de dorit. De asemenea, evidențiază comportamentele nedorite.

2. *Mecanism eficient de feed-back.* Rapoarte rezumat din partea computerului pot pune la dispoziția angajaților un feed-back imediat, încât aceștia pot să-și modifice comportamentul.
3. *Așteptări constructive.* Monitorizarea electronică a performanței stabilește standarde specifice însoțite de așteptări care sunt încorporate în rutinele de muncă zilnice. Angajații au idee clară în legătură cu ceea ce se așteaptă de la ei.
4. *O impredictibilitate redusă.* Monitorizarea computerizată permite angajatului să aibă acces la informații referitoare la performanțele lui pe tot parcursul anului, în consecință evaluarea anuală a performanței nu mai este o surpriză.
5. *Asumarea răspunderii.* Monitorizarea performanței cu ajutorul computerului constă într-o „măsurare” directă a muncii, ceea ce îngreunează încercarea unui angajat de a-și acoperi greșelile sau de a da vina pe alții.
6. *Programe de instruire/training adecvate.* Adunarea informațiilor legate de tipurile de greșeli cele mai frecvente poate duce la programe de pregătire care țin seama de problemele sau dificultățile cu care se confruntă angajații.
7. *Documentare obiectivă.* Monitorizarea electronică poate identifica performanții buni în mod obiectiv, deoarece computerul generează o apreciere cantitativă.
8. *Flexibilitatea crescută.* Explicația acestui beneficiu constă în faptul că angajații „rapizi” vor avea mai mult control asupra planificării muncii proprii. Angajații mai „înceți” pot beneficia de un timp suplimentar pentru a-și îndeplini sarcinile dacă informația computerului arată o contribuție adecvată a angajatului.

Computerele pot să aibă o utilizare adițională, de completare în procesul de evaluare a performanțelor, acesta devenind mai valid și mai sigur. De exemplu calculatorul poate evalua cotările atribuite diferiților angajați evaluați și determina dacă acestea sunt de încredere. De asemenea, computerul poate semnaliza o serie de probleme în evaluare, ca de exemplu o întrebare greșit înțeleasă sau un evaluator care este în discordanță cu ceilalți evaluatori. Problemele sesizate pot fi transmise înapoi evaluatorului sau responsabililor cu evaluarea performanțelor pentru a dezvolta un sistem de corecții.

✓ **Feed-back-ul de 360 grade**

Această metodă de evaluare a fost definită de Ward (1995) ca fiind: „Culegerea sistematică și comunicarea datelor despre performanța unui individ sau a unui grup, din partea unor persoane interesate în performanța individului sau a grupului respectiv” (Armstrong, 1999).

Feed-back-ul de 360 de grade cunoscut și sub denumirea de „evaluare prin surse multiple” presupune obținerea de informații și comentarii despre angajat de la șeful ierarhic superior, de la colegi, de la subordonați, de la angajatul însuși și, dacă este cazul, de la clienții organizației (Fig. 3.2.)

Un studiu efectuat în SUA demonstrează percepția pozitivă, favorabilă a utilizatorilor feed-back-ului de 360 grade ca metodă de evaluare: 75% dintre utilizatori consideră feed-back-ul de 360 grade ca fiind de succes; mai mult, 92% dintre managerii care au experimentat procesul cred că acesta este util (Anthony, 1999).

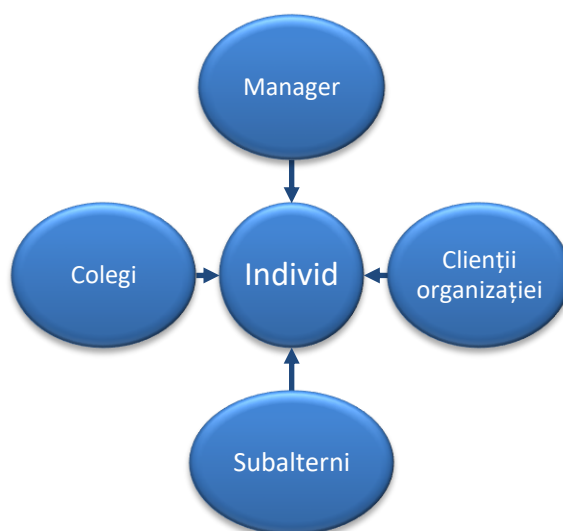


Fig. 3.2. Feed-back 360 grade

Turnow (1993) a avansat două argumente în favoarea utilizării metodei feed-back 360 grade (Armstrong, 1999):

1. sesizarea discrepanțelor între cum ne vedem pe noi înșine și cum ne văd ceilalți sporește cunoașterea de sine;
2. cunoașterea de sine sporită este o condiție esențială a performanței maxime în calitate de lider, devenind astfel o piatră de temelie pentru capacitatea de conducere (management) și programele de dezvoltare managerială.

Măsurile generate de feed-back depind de scopul pentru care a fost realizată evaluarea performanțelor (dezvoltare, promovare, remunerare, etc.) .

Ca și celelalte metode de evaluare, Feed-back-ul de 360 grade are o serie de *avantaje și dezavantaje*. Multitudinea *avantajelor* acestei metode de evaluare este pusă în evidență de Armstrong M.(1999):

- angajații își formează o perspectivă mai clară asupra modului cum sunt percepuți de ceilalți;
- se permite un grad sporit de conștientizare a competențelor proprii și relevanței acestora;
- managerii superiori conștientizează că și ei înșiși au nevoie de dezvoltare continuă;
- li se oferă managerilor superiori un feed-back mai fidel realității în legătură cu propria performanță;
- se acceptă principiul unei evaluări multiple ca măsură a performanței;

- se încurajează un feed-back mai deschis; sunt acceptate idei și perspective noi;
- conduce la întărirea competențelor dorite de organizație;
- managerii superiori obțin o imagine mai clară asupra valorilor reale a angajatului respectiv (chiar dacă se poate manifesta într-o oarecare măsură „efectul de halo” – ca eroare în evaluare);
- li se clarifică angajaților aspectele critice referitoare la performanța lor;
- facilitează comunicarea și feed-back-ul și oferă angajaților o perspectivă mai amplă și cuprinzătoare a performanțelor lor;
- sunt identificate direcțiile esențiale de dezvoltare pentru individ, departament și organizație ca întreg;
- sunt identificate anumite aptitudini/competențe (atuuri) care pot fi fructificate în cadrul organizației;
- oferă o imagine de ansamblu referitoare la performanțele individului/a echipei/ a organizației și identifică punctele tari și punctele slabe ale acestora;
- sporește gradul în care managerii conștientizează impactul direct, pozitiv sau negativ, pe care îl au asupra celorlalți;
- vine în sprijinul unui climat de îmbunătățire continuă;
- contribuie la îmbunătățirea climatului și moralului angajaților, oferindu-le posibilitatea de a-și exprima opiniile;
- se focalizează pe dezvoltarea angajaților, ceea ce „obligă” managerii să se concentreze pe aspectele referitoare la dezvoltare;
- feed-back-ul este perceput ca instrument de comunicare mai valid și mai obiectiv, conducând la acceptarea rezultatelor și măsurilor necesare.

Cu toate acestea, Feed-back-ul de 360 grade prezintă și o serie de *dezavantaje*, ca de exemplu:

- fiind implicate mai multe persoane în evaluare, mesajele lor ar putea fi contradictorii și neclare;
- angajații (în special subalternii celui evaluat) ar putea să nu ofere un feed-back sincer și onest;
- angajații pot manifesta rezistență în a primi sau oferi feed-back;
- presupune utilizarea excesivă a tehnologiei și destul de multă birocrație.

Deși metoda Feed-back de 360 grade prezintă unele probleme, interesul generat de acest tip de evaluare indică faptul că avantajele depășesc problemele care pot să apară.

După ce evaluarea a fost efectuată (indiferent prin ce categorie de evaluator), trebuie să se ofere *feedback angajaților*, punându-se accent pe identificarea soluțiilor de îmbunătățire a performanțelor.

Pentru ca feedback-ul evaluării performanțelor să fie unul cu rezultate benefice, trebuie respectate următoarele recomandări (Armstrong, 2006):

- ✓ feedback-ul trebuie să se bazeze pe rezultate concrete sau comportament observat. Nu ar trebui să se bazeze pe presupuneri despre motivele comportamentului. De exemplu, ar trebui să se spună: "Am primit o plângere de la un client că ați fost nepoliticos. Doriți să comentați acest lucru?", în loc să se spună: "Aveți tendința să fiți agresiv.";
- ✓ trebuie să se pună accent pe performanță și pe dezvoltarea viitoare;
- ✓ trebuie să se discute măsurile concrete de îmbunătățire a performanțelor;
- ✓ este important să se ofere angajatului posibilitatea de a-și expune punctul de vedere pentru a vedea cum arată lucrurile din punctul lui de vedere și pentru a oferi o bază pentru discuție;
- ✓ nu trebuie să se facă morală angajatului;
- ✓ nu trebuie să se facă comparații cu alți angajați.

Potrivit Ulrich și Beatty (2001), feedback-ul este cel mai eficient dacă:

- se bazează pe comportament;
- este mai degrabă specific decât general;
- oferă sugestii pentru îmbunătățiri, spre deosebire de criticile neconstructive;
- se concentrează mai degrabă pe viitor decât pe trecut;
- încurajează reflecția activă mai degrabă decât acceptarea pasivă.

Feedback-ul în evaluarea performanțelor profesionale joacă un rol foarte important și nu trebuie neglijat, deoarece oferă angajaților informații valoroase despre cum sunt percepute eforturile și rezultatele lor de către manageri și colegi. Aceasta contribuie la creșterea personală și profesională, permițând identificarea punctelor forte și a zonelor care necesită îmbunătățiri. Mai mult, feedback-ul regulat sprijină dezvoltarea unui mediu de lucru pozitiv, încurajând comunicarea deschisă și consolidând relațiile dintre membrii echipei, ceea ce poate duce la o creștere a productivității și a satisfacției în muncă.

Surse bibliografice

1. Armstrong, M. (1999), *Handbook of Human Resource Management Practice*, Bath Press
2. Armstrong, M. (2006), *Performance management : key strategies and practical guidelines -Third Edition*, Kogan Page Limited, London
3. Armstrong, M., Taylor, S. (2014.), *Armstrong's handbook of HRM practice*, 13th ed, Kogan Page
4. Câmpeanu-Sonea, E., Osoian, C. (2004) *Managementul resurselor umane. Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
5. Chișu, V., A. (2001), *Manualul specialistului de resurse umane*, Casa de editură IRECSO, București

6. Cole, G., A. (2000), *Managementul personalului*, CODECS
7. De Cenzo, D., A., Robbins, S., P. (1988), *Personnel/human Resource Management*, Prentice –Hall
8. Fecioru, B. (2021) *Introducere în Managementul resurselor umane*, Ed. Tritonic
9. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002), *Managementul resurselor umane*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca
10. Klatt, L., A., Murdick, G., R., Frederick, E., S., (1986), *Human Resource Management (Book Review)*, Labor Relations Review
11. Lazăr, I, Naghi, M., Borza, A., Osoian, C. (2004), *Management*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, (pp.217-224);
12. Manolescu, A. (2001), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București,
13. Martocchio, J., J. (2018) *Human Resource Management* Fifteen Edition, Pearson
14. Mănăilă. I. (2002- 2021), *Consilier Managementul resurselor umane* Ed. Rentrop &Straton, București
15. Mc Gregor, D., (2006), *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition, McGraw-Hill
16. Moldovan Scholz, M. (2000), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București
17. Noe, R., A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill
18. Osoian, C. (2005), *Piața forței de muncă – restructurare, șomaj, ocupare. Teorii, politici și propuneri pentru România* Ed. Dacia, Cluj-Napoca
19. Osoian, C., Zaharie, M., Petre, A. (2024), *Managementul resurselor umane*, (în curs de apariție)
20. Pitariu, H., D. *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Casa de editură IRECSO, București
21. Soliman, F., Spooner, K. (2020), *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, Journal of Knowledge Management
22. Ulrich, D., Beatty, D. (2001), From partners to players: Extending the HR playing field, *Human Resource Management*, 40(4): 293–307
23. Yoder, D., (1970), *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice Hall