



Guvernul României
Ministerul Mediului și Dezvoltării
Durabile

Proiect finanțat de
Uniunea Europeană



Instrucțiuni

Structura organizațională a operatorilor regionali (ROC)

Versiune finală

Iunie 2008



CUPRINS

	Pagina
1 INTRODUCERE	1
2 FILOZOFIA ȘI PRINCIPIILE DEFINITORII SEMNIFICATIVE PRIVIND ORGANIZAREA	2
2.1 Regionalizarea	2
2.2 Principii conceptuale	2
2.2.1 Modelul Mintzberg	2
2.2.2 Activități regionale și locale	4
2.2.3 Grupări pe criterii geografice sau pe sectoare	4
2.2.4 Centralizare și descentralizare	5
2.2.5 Autonomia conducerii	5
2.2.6 Condițiile locale	5
3 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ – PROPUNERE GENERALĂ	7
3.1 Generalități	7
3.2 Structura regională generală a operatorului regional	7
3.3 Direcția Economic	10
3.4 Direcția Operațiuni / Centrele de operațiuni (local)	12

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului „Asistență Tehnică pentru Întărirea Capacității Instituționale a Beneficiarilor Finali ISPA în Sectorul Apă și Ape Uzate din România” (Europe Aid/119629/D/SV/RO).

În prezent, România intenționează să reorganizeze companiile locale care activează în sectorul apă și ape uzate într-un singur operator regional (ROC). Acest operator va integra prin urmare o serie de operatori locali dintr-o zonă geografică. Scopul acestei regionalizări a serviciilor este atingerea unei performanțe mai bune prin management eficient și profesionalism, precum și prin valorificarea economiilor la scară. Într-o altă ordine de idei, operatorii regionali reprezintă o precondiție pentru accesarea unor viitoare finanțări de la Fondul de Coeziune.

Cadrul instituțional al regionalizării constă în trei elemente-cheie:

- Crearea unui operator regional care să se ocupe de conducerea efectivă și de operațiuni, adică aprovizionarea cu apă și servicii legate de apele uzate pentru consumatori din mai multe localități;
- Crearea Asociației de Dezvoltare Intercomunitară (ADI) care reunește diverse consilii locale și funcționează ca principal organ de guvernare a serviciilor de apă regionale;
- Încheierea unui contract de delegare a serviciilor care reglementează relația dintre operatorul regional și comunitățile locale.

Operatorul regional va fi singura entitate care combină și încorporează mai mulți operatori locali. Dat fiind că acest lucru implică (i) fuzionarea operatorilor locali și (ii) funcționarea la nivel regional și nu local, este necesar un cadru organizațional adecvat. Acest cadru trebuie să prevadă beneficiile manageriale și profesionale ale tuturor operatorilor. Reorganizarea poate fi un proces de schimbare majoră pentru unii operatori, mai ales pentru cei de mici dimensiuni: nu își vor mai gestiona singuri activitatea, ci vor face parte dintr-o “familie” mai numeroasă și mai puternică. Reorganizarea poate aduce schimbări semnificative și companiilor cu “capital” mai mare: activitatea de gestionare și operațiunile se petrec literal la o distanță mai mare, sunt mai numeroase și se execută la o scară mult mai mare.

Acest ghid propune o schemă organizațională a operatorului regional, oferind o structură-cadru regională cu delimitarea funcțiilor regionale și a celor locale. Se prezintă și unele alternative acolo unde este cazul.

Este important să se rețină că structura organizațională este unul din parametrii importanți ai unei organizații, dar în același doar unul din parametrii de construcție ai acesteia. O bună structură organizațională este absolut necesară, dar nu suficientă pentru a face organizația performantă. Printre alți parametri care necesită atenție se numără: numărul de angajați și calificarea acestora, comunicarea, sisteme și proceduri și stilul de conducere. Toate acestea, împreună cu structura organizațională, alcătuiesc ceea ce numim o organizație!

Pentru confortul cititorului, acest ghid a fost structurat astfel:

- Capitolul 2 prezintă motivațiile și principiile esențiale de organizare a operatorului regional.
- În capitolul 3 sunt exemplificate mai multe organigrame ale operatorului regional.

2 FILOZOFIA ȘI PRINCIPIILE DEFINITORII SEMNIFICATIVE PRIVIND ORGANIZAREA

Acest capitol tratează filozofia de bază și conceptele principale care stau la baza organizării operatorului regional. Structura-cadru regională va fi mult mai bine apreciată dacă se înțeleg aceste concepte. În plus, companiile de apă pot veni cu idei proprii și da o « notă personală » organigramei companiei. Plecând de la aceste principii conceptuale, astfel de aspecte sunt mai ușor de discutat și inclus într-o schemă organizațională.

2.1 Regionalizarea

Înainte de a aborda filozofia și principiile defnitorii, este important să definim clar diferența dintre “gestionare centrală” și “regionalizare”. Înainte de 1989, sectorul de apă și ape uzate era organizat și gestionat de la nivel central. După 1989, responsabilitatea gestionării serviciilor de aprovizionare cu apă și ape uzate a revenit administrațiilor (consiliilor) locale. Aceste organe locale au gestionat serviciile prin intermediul unei regii, o companie de stat centralizată, sau prin concesionarea / delegarea serviciilor către un operator privat.

Prin procesul de regionalizare, mai mulți operatori locali sunt reuniți într-o structură organizatorică mult mai puternică și mai profesionistă, cu o conducere centrală și mai multe centre operaționale independente. Cu toate acestea, administrațiile locale rămân încă responsabile pentru serviciile de interes general, dar într-un format diferit, participând la funcționarea operatorului regional în funcție de cota de acțiuni deținută și de raporturile de conducere.

Consolidarea și integrarea operatorilor locali poate depinde de unitatea teritorial-administrativă (de exemplu județul) și/sau de bazinul riveran.

2.2 Principii conceptuale

Principiile esențiale de structurare a operatorului regional sunt următoarele:

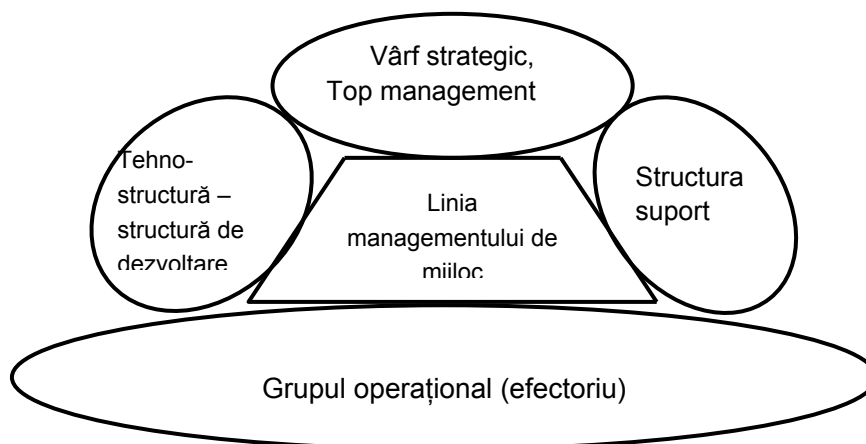
- Un model-cadru general cu cinci funcții organizatorice distincte (modelul Mintzberg)
- Un cadru pe două nivele distincte: operațiuni locale de bază și gestionare generală la nivel regional, funcții de conducere și expertiză.
- Operațiuni pe criterii geografice și pe sectoare
- Asistență centralizată pentru operațiunile locale
- Grad corespunzător de autonomie a managerilor
- Luarea în calcul a condițiilor specifice privind tehnologia, gradul de complexitate și resursele umane.

2.2.1 Modelul Mintzberg

Modelul Mintzberg¹ este util în definirea diverselor funcții din cadrul operatorului regional. Acest model distinge cinci grupuri de funcții distincte care își au locul lor de organizare și caracteristicile lor specifice.

¹ Henry Mintzberg, Structurarea Organizațiilor, 1979.

Figura 1 Modelul Mintzberg



În tabelul de mai jos sunt enumerate responsabilitățile specifice acestor grupări de activități, precum și exemple pentru companiile de apă.

Tabelul 1 Structuri Mintzberg

Structură	Descriere și exemple
Grupul operațional (efectoriu)	Proces primar al organizării ce reprezintă “dreptul de existență” al organizației. Componente de organizare care produc direct produsele sau serviciile. La companiile de apă: Producerea, distribuția și transportarea apei. Colectarea și epurarea apelor uzate, reparații de întreținere și zilnice. Colectarea veniturilor, relații cu clienții, citirea contoarelor, încasarea facturilor, etc.
Vârful strategic, Top Management	Responsabilitatea generală privind organizația. Elaborarea de strategii și instrucțiuni, supraveghere. La companiile de apă: ADI, AGA, Consiliul de Administrație, Directorul General și alți directori / manageri din top management.
Sectorul tehnic / dezvoltare (Tehno-structura)	Expertiză tehnică pentru materializarea și orientarea proceselor principale (primare) ale organizației. Poate cuprinde experiență „tehnologică” și „financiar-administrativă” în funcție de procesul primar vizat. La companiile de apă: dezvoltare tehnologică și fizică pe termen scurt, mediu și lung. Planificarea tehnică și de proiectare. Implementarea proiectelor de investiții. Managementul Activelor / GIS. Monitorizarea și controlarea aspectelor de mediu. Asigurarea Calității. Laboratorul central. Finanțe și contabilitate. Politici comerciale.
Structura suport	Servicii profesionale și generale de asistență: juridic, audit, resurse umane, achiziții, securitate, secretariat, etc. La companiile de apă: Departamentele juridic,

	Managementul Resurselor Umane, Relații Publice, Securitate, Transport.
Managementul de mijloc	Aplicarea strategiilor și planurilor generale. Coordonare operațională. Transfer de date și comunicare între diverse poziții din organizație. Pentru companiile de apă: șefii de departamente, ai instalațiilor de epurare.

2.2.2 Activități regionale și locale

În structura-cadru regională, activitățile operaționale trebuie separate de cele regionale de conducere, dezvoltare, strategie, supraveghere și asistență.

- Prin această separare, responsabilitatea locală va reprezenta procesul principal: operațiunile directe legate de furnizarea serviciilor de aprovizionare cu apă și ape uzate. Este ceea ce fac deja operatorii locali, prin urmare nu este necesară gestionarea operațiilor și a activităților de întreținere legate de procesele primare de la nivel regional. În ceea ce privește activitățile de dezvoltare, de reparații majore și alte activități în afara rutinei sau neregulate, operatorii locali se pot baza pe un grup de experți la nivel regional.
- Coordonarea de la nivel regional va viza în special strategia generală și conducerea întregii companii, supravegherea în general și furnizarea de servicii profesionale și de asistență sucursalelor operaționale.

Conform acestui principiu structural, conducerea va fi responsabilă la nivel local de toate aspectele ce pot fi gestionate local. Nivelul regional va reprezenta un centru de gestionare generală și servicii experte.

2.2.3 Grupări pe criterii geografice sau de sector

Cadrul regional al centrului operațional poate fi organizat în două moduri: în funcție de aria geografică sau în funcție de sectorul de activitate.

Aceste opțiuni de organizare sunt exemplificate mai jos:

Tabelul 2 Opțiuni: organizare pe criterii geografice sau de sector

		Geografic		
		Aria A	Aria B	Aria C
Sectoare de servicii	Aprovizionare cu apă	Producție Distribuție	Producție Distribuție	Producție Distribuție
	Ape uzate	Colectare Tratare	Colectare Tratare	Colectare Tratare

Gruparea geografică: Aria operațională (A, B, C, etcetera) este alcătuită dintr-un oraș mai mare sau mai multe orașe mari / mici care formează un grup structurat, unitar. Zonele sunt conduse de un manager subordonat direct Directorului de Operațiuni. Directorul zonal răspunde de operațiunile privind apa și apele uzate din zonele „sale”.

Gruparea pe sector: Centrul operațional se împarte în sectoare, adică aprovizionarea cu apă și serviciile legate de apele uzate. Fiecare sector este condus de un manager subordonat direct unui superior de la nivel regional. Sectorul Apă se ocupă cu

aprovizionarea apei în regiune: producerea, transportarea și distribuirea apei (toate rețelele din regiune). Sectorul ape Uzate se ocupă de activități legate de apele uzate în regiune: colectare (toate rețelele din regiune) și instalațiile de epurare.

2.2.4 Centralizare și descentralizare

Prin procesul de regionalizare, o parte din activități pot fi îndeplinite la nivel regional sau local, în baza următoarelor considerente:

- Managerii locali doresc adesea să se ocupe de toate serviciile și funcțiile și să nu se bazeze pe persoane care nu intră în controlul lor direct. Prin urmare, se ocupă de tot „suportul” necesar la nivelul lor. De cele mai multe ori, în această situație resursele umane și materiale nu ar fi repartizate în mod eficient și/sau economiile la scară sau gradul ridicat de profesionalism nu ar fi valorificate ca atunci când toate acestea ar fi coordonate de la nivel regional.
- Din motive de eficiență și operativitate, o parte din activități trebuie gestionate și desfășurate la sau de la nivel regional. Este vorba în special de facturări, reparații majore și întreținere și de unele interacțiuni comerciale cu consumatorii. Astfel, activitățile desfășurate efectiv la nivel local sunt „gestionate de la nivel central, dar duse la îndeplinire la nivel local” (deconcentrare).
- Diferența dintre „nivel central” și „nivel local” devine mai puțin distinctă în practică datorită sistemelor informaționale, care facilitează și procesele de centralizare și descentralizare a activităților. Informațiile pot fi furnizate „în timp real” și folosite acolo unde sunt necesare. Acest lucru înseamnă de exemplu că acele activități desfășurate în mod normal la nivel local pot fi făcute și la nivel central și invers: colectarea veniturilor și relațiile cu clienții pot fi coordonate de la centru, dar efectuate la nivel local.

2.2.5 Autonomia conducerii

La nivel local este necesar un anumit grad de autonomie pentru ca managerii să gestioneze eficient activitățile locale. Acest lucru face parte și este în același timp o consecință a filozofiei generale de management a operatorilor regionali. Structura centrală / regională va furniza un cadru, dar conducerea locală subordonată (șefii centrelor operaționale, șefii secțiilor și ai instalațiilor de epurare) vor avea responsabilitatea gestionării activităților în acest cadru. Prerogativele acestor manageri trebuie susținute de sisteme informaționale și comunicaționale, precum și de bugetele corespunzătoare. Este esențial bineînțeles ca responsabilitățile acestor manageri să fie corelate cu autoritatea (puterile) necesare.

2.2.6 Condițiile locale

Fiecare organigramă trebuie să ia în calcul condițiile locale: complexitatea, întinderea și caracteristicile operațiunilor și resurselor umane din diversele zone ale regiunii.

De exemplu:

- Instalația de producere a apei de suprafață este mult mai complexă decât un câmp pe sonde cu stație de pompare, necesitând mai mult personal și diverse funcții /

activități. Aceasta înseamnă că instalațiile de producție necesită o structurare mai detaliată decât un teren de sonde.

- Operatorii regionali cu infrastructură fizică interconectată din punct de vedere tehnic, cum ar fi de exemplu o instalație centrală de epurare și rețele lungi de transport care deservește mai multe localități; alți operatori vor avea în principal infrastructuri „de sine stătătoare”. Infrastructura poate determina dacă se preferă de exemplu operațiunile structurate pe sector sau cele structurate pe criterii geografice.
- Există regiuni în care se poate recruta mai ușor personal calificat decât în alte regiuni.
- Transportarea materialelor, echipamentelor și personalului poate fi o sarcină mai dificilă în unele zone, prin urmare necesită anumite aranjamente la nivel organizațional.

3 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ – PROPUNERE GENERALĂ

3.1 Generalități

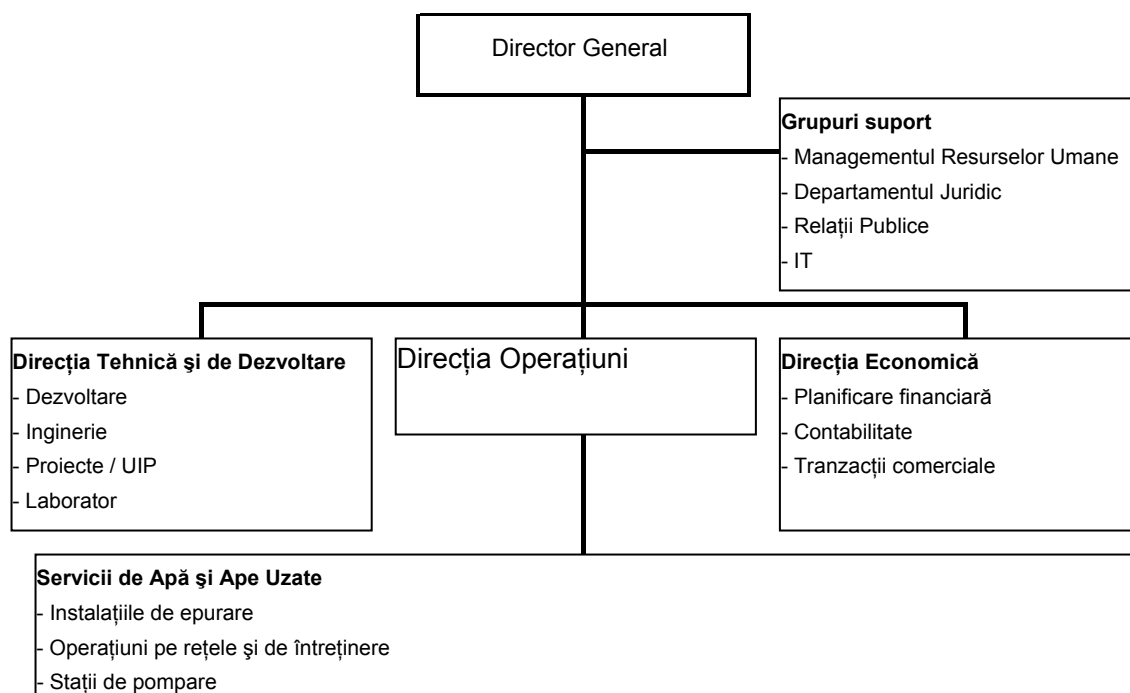
În acest capitol este prezentată structura-cadru organizațională a unui operator regional. Vor fi descrise:

- Structura regională generală (alin. 3.2)
- Direcția de Dezvoltare Tehnică (alin. 3.3)
- Direcția Economică (alin. 3.4.)
- Direcția Operațiuni, cu două opțiuni: organizarea pe criterii geografice și organizarea în funcție de sector (alin. 3.5).

3.2 Structura regională generală a operatorului regional

Această structură va arăta în general ca în Figura 2.

Figura 2 Structura generală ROC



Componentele acestui model generic și eventualele opțiuni și modificări la acesta sunt tratate în secțiunile următoare.

Centrul regional va răspunde de performanța operatorului regional în general, de strategia operatorului, planificare tehnică și dezvoltare, planificare financiară și management, precum și de păstrarea contactului și de comunicarea cu terții. De asemenea, servește ca centru de orientare și asistență privind serviciile unităților operaționale.

Departamentele tehnice / tehno-structura dintr-o companie de apă se ocupă în mod normal de planificare, inginerie, UIP și Laboratorul central. Managementul financiar și comerțul intră tot în tehno-structură deoarece sunt implicate mult în

gestionarea proceselor primare. Conform legislației din România, laboratorul central va fi subordonat directorului general.

Departamentele și unitățile suport vor desfășura o serie de activități pentru buna funcționare a operatorului regional. Departamentele regionale de asistență se ocupă de partea juridică, de HR, natura relațiilor publice, audit, etc. În plus, managerii Direcțiilor coordonează activitatea de la sediile centrale.

Pe lângă acestea, legislația din România prevede că operatorii trebuie să stabilească o serie de funcții / unități subordonate direct Managerului General, fapt ce nu va respecta în toate cazurile principiile și regulile de organizare moderne.

Sediul central regional se împarte în trei Direcții (Tehnic / Dezvoltare, Operațiuni și Economic) și o serie de departamente și unități suport. Mai jos se face o prezentare generală a sarcinilor principale ale acestor unități organizaționale. Există **opțiunea** structurării Direcției Economic în două direcții separate: Financiar – contabil și Comercial.

Direcția de Operațiuni se ocupă de procesele primare de pe teren. Directorul (/și personalul central) sunt puntea de legătură între structura regională și operațiunile executate pe teren. Direcția poate fi organizată în două moduri:

- **Din punct de vedere geografic.** În această situație, operațiunile sunt clasificate pe zone distincte, fiecare incluzând servicii de apă și ape uzate. Zona operațională este alcătuită dintr-un oraș sau un grup de orașe mai mari și mai mici. Responsabilul pe această zonă gestionează serviciile de apă și ape uzate care deservește aria respectivă. Această configurare geografică este exemplificată la Figura 3. Structurarea serviciilor pe criterii geografice este recomandată atunci când rețelele de apă și ape uzate dintre zone sunt „de sine stătătoare” și nu interconectate. Această structură facilitează comunicarea și mobilitatea personalului tehnic, fiind prin urmare benefică din perspectiva eficienței și competenței resurselor umane. În plus, structurarea pe criterii geografice permite și un grad de (semi)autonomie locală.
- **Structurare pe sectoare.** Serviciile de apă și ape uzate sunt separate în cadrul Direcției Operațiuni în componenta aprovizionare apă și componenta ape uzate. Această separare poate duce eventual la crearea a două direcții: una pentru servicii de apă și alta pentru servicii de ape uzate. Aceste alternative și opțiuni sunt exemplificate la figurile 4 și respectiv 5. Structurarea pe sector este recomandată în situația în care rețelele de apă și ape uzate sunt interconectate pe distanțe mari (de exemplu orașe și municipii). Poate reprezenta o structură avantajoasă dacă sistemul de rețele se lărgește și devine mai complex.

Figura 3 Operațiuni – organizare pe criterii geografice

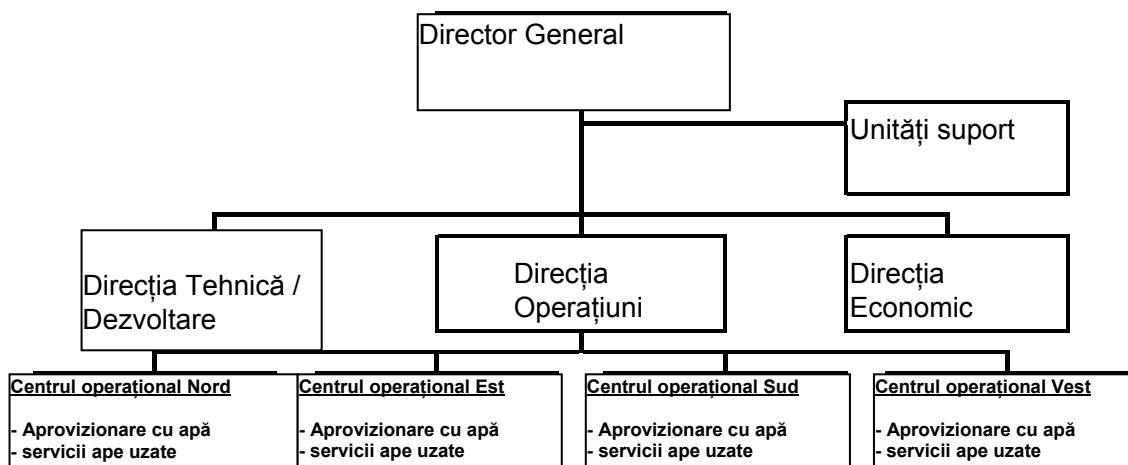


Figura 4A Operațiuni – organizare pe sectoare, o singură direcție

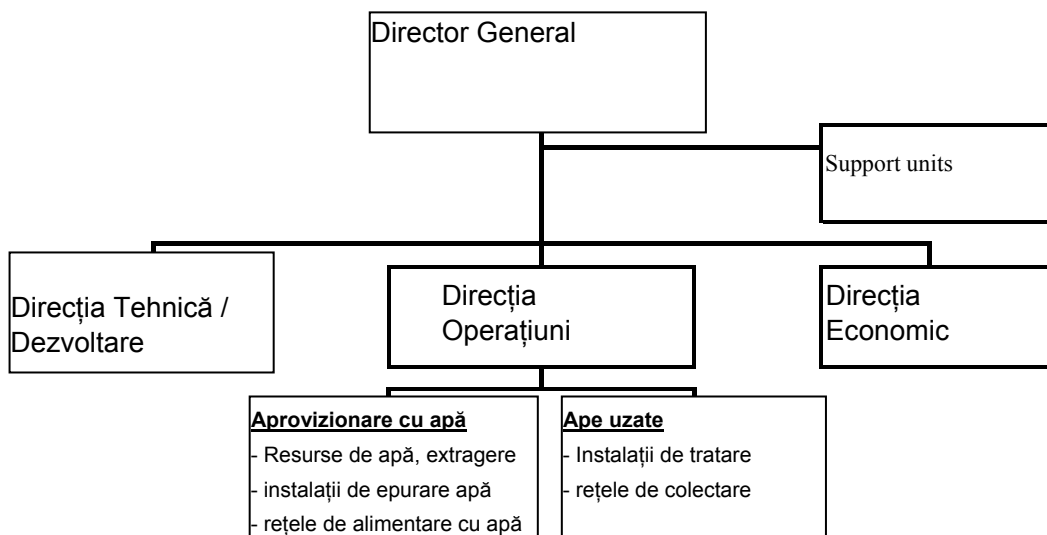


Figura 4B Operațiuni – organizare pe sectoare, două direcții



Numărul de departamente și unități suport subordonate direct managerului General este în general ridicat (cel puțin 7 unități suport). Acestea, împreună cu raportările directe de la Direcții, creează presiune asupra „autorității de control” a Directorului General”. Din punct de vedere practic, se recomandă gruparea și combinarea unui număr de unități și departamente sau crearea unui „departament administrativ umbrelă” condus de un director sau un director adjunct.

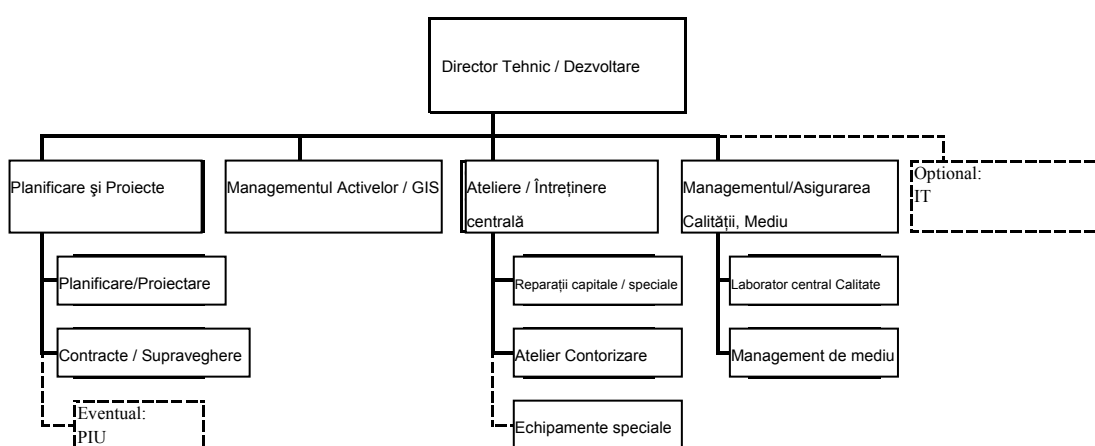
Poziția departamentului Achiziții / Aprovizionare este discutabilă. Poate aparține fie de departamentul Financiar (deoarece implică resurse financiare), fie să fie un departament independent subordonat direct Managerului General (deoarece desfășoară activități „sensibile” din perspectiva legislației românești), fie să aparțină de departamentul Operațiuni considerat principalul beneficiar al achizițiilor.

În sens larg, Direcția Tehnică / Dezvoltare se ocupă de planificarea și supravegherea internă a serviciilor tehnice din cadrul operatorului regional (dar NU și operațiunile! Acestea sunt controlate de Directorul de Operațiuni). De asemenea, această direcție se ocupă și cu planificarea strategică, inclusiv proiectele de investiții, activități de elaborare a documentelor și de proiectare, controlul calității și monitorizarea aspectelor legate de mediu, proiecte de anvergură pentru întreținerea infrastructurii, etc.

Așa cum s-a specificat, UIP (Unitatea de Implementare a Proiectului), în poziția sa de departament tehnic, va aparține acestei structuri, așa cum e evidențiază în grafic cu linie punctată. Dată fiind dimensiunea proiectelor finanțate de UE, UIP poate fi coordonată direct de Managerul General.

O posibilă alternativă ar fi delegarea serviciilor IT în responsabilitatea Direcției Tehnice / Dezvoltare. Serviciile IT reprezintă o activitate suport, dar există motive pentru includerea ei aici. Vezi organigrama.

Figura 5 Organigramă – Direcția Tehnic / Dezvoltare



3.3 Direcția Economic

Rolul Direcției Economic (sau Financiar-Economic) este să controleze și să supravegheze fluxurile financiare, precum și activitatea comercială și economică a

operatorului regional. Chiar dacă unitățile operaționale dețin un anumit grad de autonomie în planificare, repartizarea bugetului și cheltuieli, această direcție se ocupă cu planificarea, supravegherea și controlul generale. Rolul direcției este să combine datele colectate de la unitățile operaționale și să furnizeze conducerii informații financiare corecte.

Direcția Economic are și un rol important în procesul de colectare a veniturilor. În cadrul direcției există un departament special care se ocupă de gestionarea generală și de sarcinile operative centrale privind colectarea veniturilor. Chiar dacă unitățile operaționale răspund de citirea contoarelor și colectarea veniturilor prin casierii și agenții de colectare, facturarea centralizată se face la nivel regional de către un departament specializat din cadrul Direcției Economic.

Direcția Economic se ocupă nu numai de supraveghere, ci și de asistarea departamentului d relații cu clienții și de stabilirea bugetelor și întocmirea evidențelor contabile pentru centrele operaționale.

O **alternativă** iar fi repartizarea activităților comerciale / relații cu clienții într-o direcție separată: **Direcția Comercială**.

Această Direcție ar răspund de:

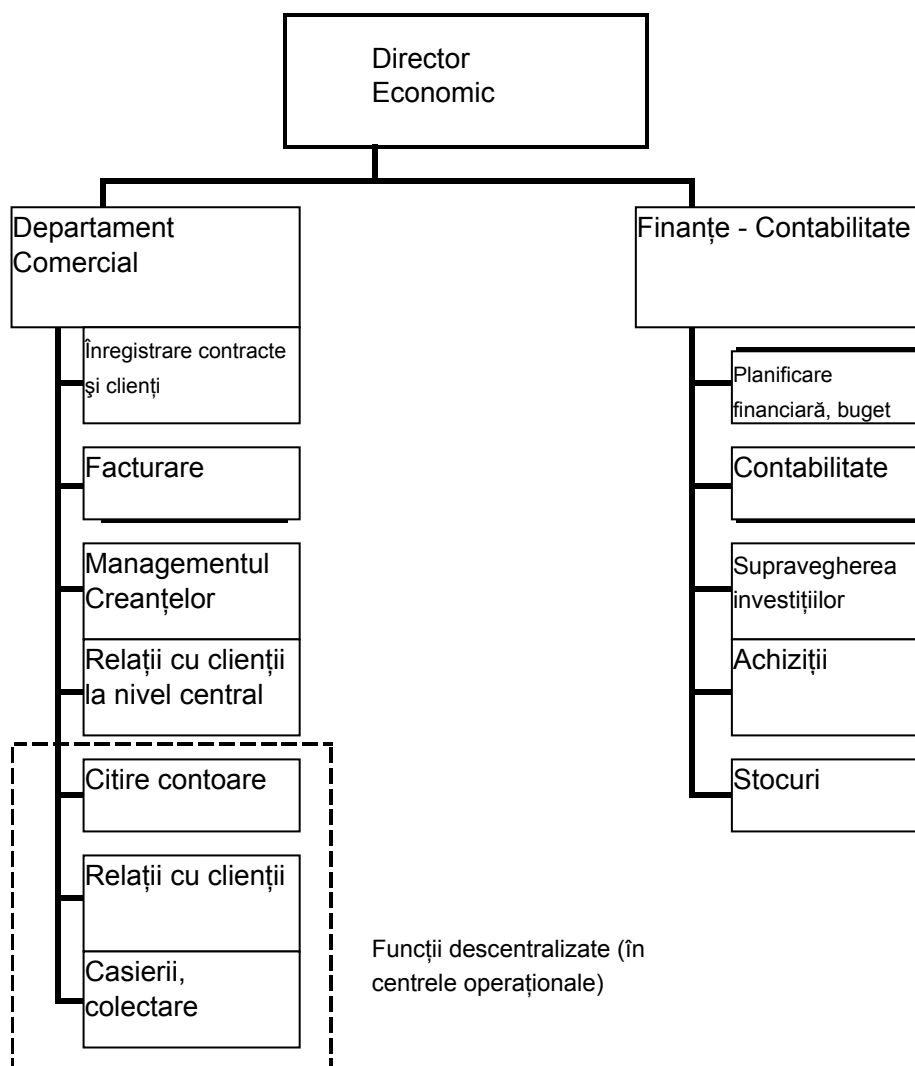
- Marketing și promovare
- Gestionarea procesului de colectare a veniturilor
- Gestionarea datoriilor
- Înregistrarea datelor centrale și facturare
- Gestionarea relațiilor cu clienții și a contractelor
- Supraveghere, consiliere și asistență pentru descentralizarea procesului de citire a contoarelor, de încasare și a funcțiilor legate de relațiile cu clienții.

Se recomandă crearea Direcției Comerciale companiilor mari.

Cu această opțiune, direcția Economic devine mult mai centrată pe componenta financiară – și atunci denumirea de Direcție Financiară ar fi mai potrivită – având funcții cheie:

- Planificare financiară (bugete)
- Trezorerie
- Contabilitate
- Achiziții
- Stocuri

Figura 6 Organigrama Direcției Financiar



Departamentele descentralizate funcționează la nivel local prin detașarea de personal. Din punct de vedere ierarhic, acestea aparțin de structura regională, dar cooperează și cu structura locală.

3.4 Direcția Operațiuni / Centrele de operațiuni (local)

Direcția Operațiuni se ocupă de toate serviciile efective de apă și ape uzate și de activitățile de întreținere – procese primare. Așa cum s-a menționat mai devreme, Direcția operațiuni este structurată în două moduri:

- Din punct de vedere geografic. În această structură, centrele operaționale pot reprezenta o municipalitate și zonele adiacente, un grup de orașe și localități sau (pentru orașele foarte mari) o zonă din orașul respectiv. Fiecare centru operațional are propriul sector de apă și ape uzate, precum și servicii conexe.
- Structurare pe sector. Structura de bază se face în funcție de aprovizionarea cu apă și serviciile de ape uzate, de aceste sectoare putând aparține diverse localități și instalații.

Direcția Operațiuni găzduiește procesul primar dintr-un operator regional. Sarcina sa principală este „să mențină activitatea zilnică”: epurarea apei și distribuirea ei, colectarea și tratarea apelor uzate. Marea parte a activităților operaționale sunt realizate de această Direcție, așa cum probabil aici lucrează cei mai mulți angajați. Unitățile operaționale din cadrul Direcției au un oarecare grad de autonomie în îndeplinirea responsabilităților. Din punctul de vedere al contabilității, această Direcție reprezintă centrul de cheltuieli.

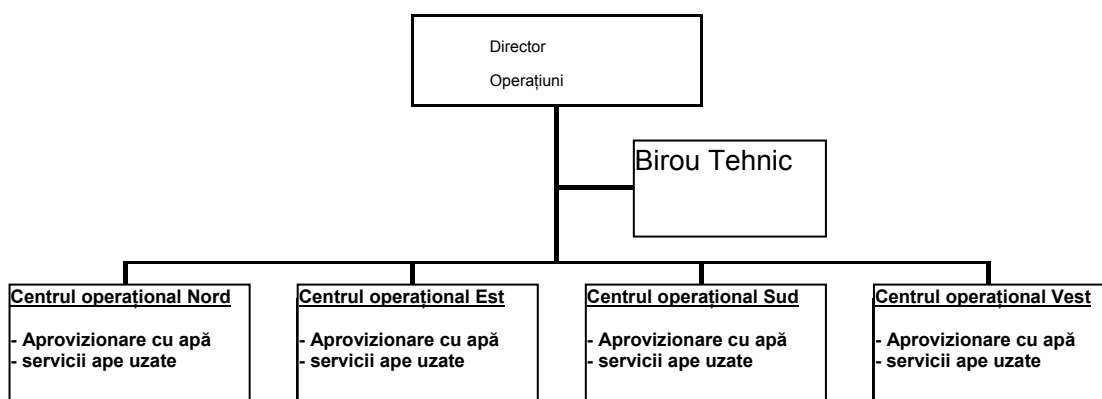
Comunicarea între „sediu” și activitățile de pe teren este esențială pentru unele operațiuni efectuate la nivel regional. De asemenea, biroul central trebuie să echilibreze necesitățile și interesele diverselor operațiuni locale. Din aceste motive, Directorul de Operațiuni trebuie să aibă în subordonarea sa un mic secretariat tehnic sau birou de asistență. Acest secretariat se va ocupa în principal de planificarea, monitorizarea, raportarea și coordonarea activităților operaționale și de menținerea legăturii cu diverse departamentele la nivel regional. Biroul poate avea și rolul unui dispecerat. În principiu însă, rolul de dispecerat revine diverselor structuri de pe teren, responsabile cu operațiuni de monitorizare, direcționare și remediere a problemelor tehnice. Prin urmare, acest birou va fi subordonat unui director de operațiuni la nivel local. Poate fi centralizat pentru mai multă eficiență și operativitate, dar nu reprezintă o funcție centrală.

Structura pe criterii geografice

Configurarea geografică a Direcției de Operațiuni va arăta ca în Figura 7.

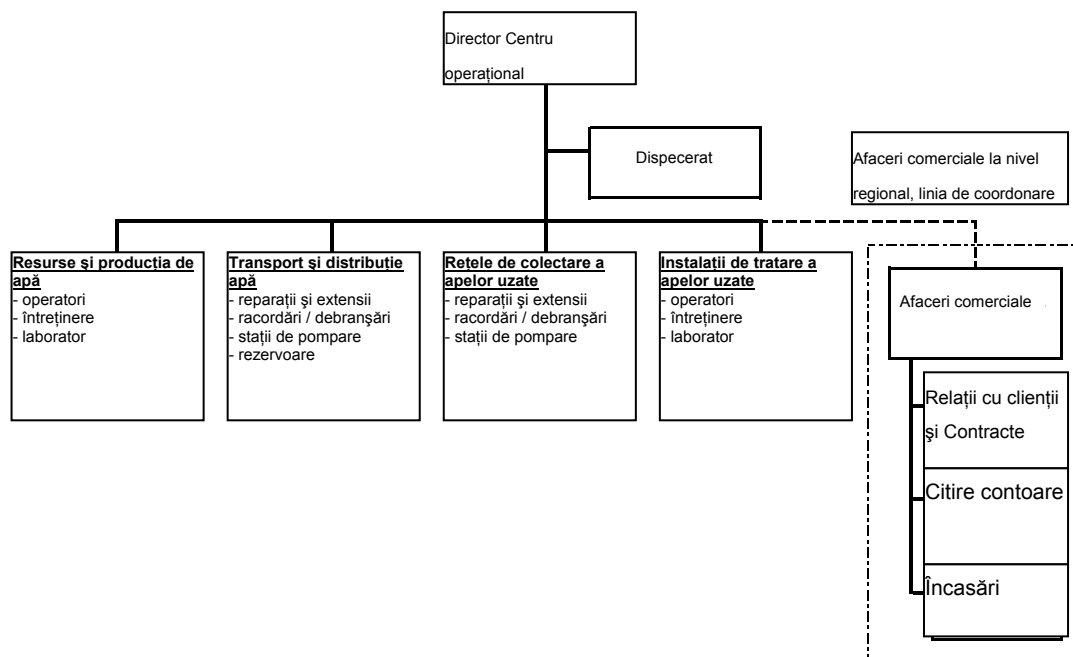
În vederea identificării zonelor geografice s-au folosit indicațiile Nord, est, Sud, Vest. Fiecare reprezintă o zonă, de exemplu o municipalitate, un grup de localități sau o zonă dintr-un oraș foarte mare.

Figura 7 Direcția Operațiuni, structură organizațională pe criterii geografice



Un Centru de Operațiuni structurat pe criterii geografice va arăta ca la Figura 8.

Figura 8 Detalii privind centrul operațional



Centrele operaționale vor răspunde de desfășurarea activităților normale în zona lor. Directorul centrului operațional răspunde de întregul pachet de servicii tactice și operaționale privind aprovizionarea cu apă și apele uzate. Acesta are nevoie de autoritate și resurse pentru îndeplinirea acestor sarcini.

De remarcat că afacerile comerciale în cadrul centrului operațional fac parte din direcția Afaceri Comerciale / Comercial organizată la nivel central. Aceste activități sunt implementate însă la nivel local, prin urmare sunt „de-concentrate”. Comunicarea și coordonarea trebuie bine implementate la nivelul centrului operațional. (de exemplu, operațiunile tehnice trebuie să comunice cu serviciile relații cu clienții, citire a contoarelor, de racordări / debranșări).

Structura pe sectoare

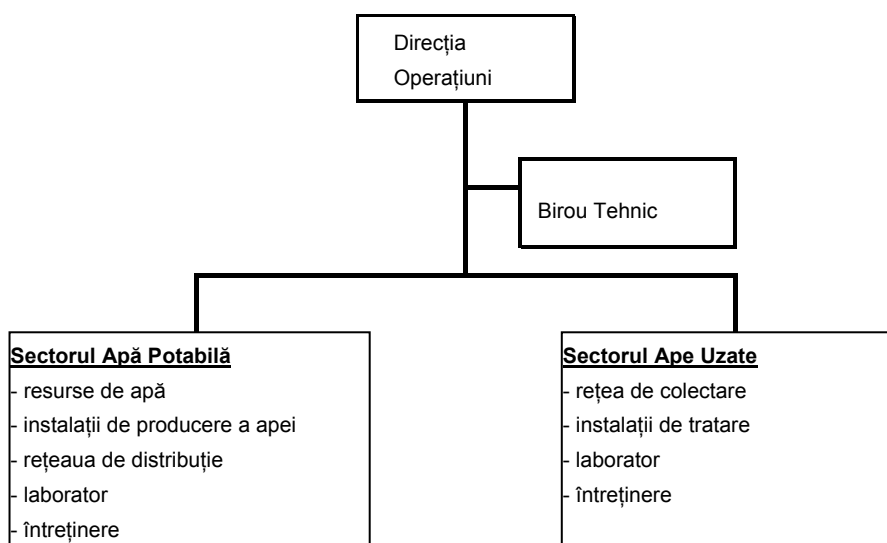
Structura pe sectoare urmărește specializarea activităților de aprovizionare cu apă și respectiv cele legate de apele uzate, utilă mai ales pentru rețelele complexe interconectate. Având în vedere că „specializarea” este principiul conducător, este logic că diferențierea activităților într-un sector se face pe funcții (de exemplu producție, distribuție) și nu pe zone (unde). (Teoretic, e posibil ca într-un sector să găsim mai întâi zone și apoi departamente funcționale, dar este puțin probabil).

Organigrama Direcției de Operațiuni organizate pe sectoare este exemplificată la Figura 9.

O funcție poate fi diferențiată geografic din punct de vedere al responsabilităților, și anume:

- Instalațiile de producere a apei de băut: Instalația de epurare A, Instalația de epurare B, Instalația de epurare C.
- Rețele de distribuire sau colectare a apelor uzate: Rețeaua X, Rețeaua Y, Rețeaua Z.

Figura 9 Operațiuni – organizare pe sectoare



Organizarea structurată pe sectoare de servicii necesită un anumit grad de coordonare la nivel local între sectorul apă, sectorul ape uzate și sectorul descentralizat afaceri comerciale / relații cu clienții. Felul cum se realizează această coordonare depinde de situația locală. De asemenea, pe lângă structura de organizare formală, sistemele de informare și comunicare joacă un rol important. Este evident însă că mecanismele și structurile pe zone geografice trebuie create pentru a coordona și integra serviciile de aprovizionare cu apă potabilă, ape uzate și relații cu clienții.

Fișier: Ghid privind structura organizațională a operatorilor regionali
Data: 30 iunie 2008

Evaluarea operatorilor de apă – lista de lucru

Versiunea 17 ianuarie 2008

A. Scop

Această evaluare face parte din procesul de integrare și restructurare și are obiectivul de a crea un operator regional de apă profesionist, eficient și activ. Operatorii individuali de apă trebuie să fuzioneze într-un singur operator regional.

Scopul principal al evaluării este acela de a inventaria și de a privi în interiorul companiei pentru a vedea:

- Ce se întâmplă în companie
- Cum funcționează (dpdv tehnic, administrativ, financiar, organizațional)
- Care sunt punctele critice (probleme, provocări, succese)
- Ce probleme ocupă timpul managementului
- Cine lucrează în companie
- Capacitatea de organizare

Mai jos am enumerat o serie de domenii de interes pe care o să le atingă această evaluare. Pentru fiecare domeniu am indicat câteva întrebări principale, criterii, etc. Utilizatorului îi este recomandat să se folosească de toate acestea cu îndemânare, să fie flexibil, curios, dar în același timp și persistent în activitatea sa de a aduna informații.

Domenii:

1. Structura organizațională
2. Încadrarea în peisaj a organizației
3. Procesele primare – sursele de apă
4. Procesele primare – apă reziduală
5. Procedurile pentru clienți
6. Activitățile de dezvoltare
7. Personal & Sisteme de MRU
8. Principalele sisteme de management
9. Financiar și contabilitate
10. Funcțiile și sistemele de support
11. Externalizare
12. Resurse fizice & imobile
13. Cultura organizației, climat

B. Domenii de interes

1. Structura organizațională

Colectează cea mai recent aprobată fișă de organizare (în cazul în care aceasta nu există, încearcă să trasezi o fișă de organizare împreună cu câteva persoane cheie și să găsești consensuri).

Liniile de autoritate sunt clare? (caută liniile duble, liniile punctate, unitățile care primesc comenzi de la mai mult de un supraveghetor/manager)

Principalele funcții ale organizației pot fi recunoscute ușor în fișa de organizare?

- Operațiuni : sursa de apă, apa reziduală, tratamente, stațiile de pompare, operațiuni la rețele și întreținerea rețelilor.
- Dezvoltarea și expertiza operațiunilor de suport : inginerie, laborator, mediu, asigurarea calității, întreținere

- Finanțe si contabilitate
 - Comercial, clienți : metode de colectare a datoriilor, servicii pentru clienți
 - Suport : RU, legal, relații cu publicul, IT, audit/control intern, birouri și imobile
- Exista arii neacoperite, neclarități?

Există un Regulament de organizare si funcționare (ROF)? Poate fi acest ROF transformat in fișă de organizare?

2. Încadrarea în peisaj a organizației

Care este istoricul organizației? Cum si cand a fost fondată? La ce fel de organizare s-a recurs?

Mediul extern, analiza in forță a terenului. Care sunt principalii acționari și care este influența lor asupra companiei (pozitivă, negativă, puncte forte)?

(Acționarii guvernanți locali, regiunea, alte utilități, clienți, syndicate, furnizori, banci... Punctele forte pot fi indicate prin plus, doi de plus, minus, doi de minus)

Tabel

Participant	Interesul principal	Pozitiv	Negativ

3. Procesele primare – sursele de apă

Procură o hartă a infrastructurii principale. Alternativ trasează o harta asistat de participanții principali.

Care sunt sursele de apă? (pot fi mai multe surse)

Ce fel de tehnologie de tratare se folosește? (descriere scurtă; pot fi mai multe locații/tehnologii)

- Capacitatea de producție instalată (m³/luna)
- Capacitatea de productie folosită (m³/luna)
- Gradul de utilizare (%)
- Numarul personalului (operatori, supraveghetori/management/laborator)

Evaluarea pe teren a stării și performanței tehnologiei utilizate

- Daca funcționează corect
- Daca se lucrează bine cu această tehnologie
- Condiții și gradul de întreținere
- Probleme evidente, reziduri etc?

Stațiile de pompare

- Locație
- Capacitate

Rezervoare

- Locație
- Capacitate

Numere importante

- Apa produsă (m³/luna)
- Apa distribuită (m³/luna)
- Vânzările de apă (m³/luna)
- Apa distribuită fără venit (%)
- Orele de alimentare
- Km de rețea
- Numărul de intervenții/scurgeri (nr mediu/luna)
- Numărul de personal pentru operațiile efectuate la rețea și întreținere

Care sunt principalele succese, ce merge bine, de ce sunteți mândri?(cele mai bune 5 exemple)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Care sunt principalele îngrijorări, probleme?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Care sunt problemele cruciale care au nevoie de atenție permanentă și care trebuie manageriate cu grijă?

4. Procesele primare – apă reziduală

Procură o hartă a infrastructurii principale. Alternativ trasează o harta asistat de protagoniștii principali.

Ce fel de tehnologie de tratare este folosită? (descriere scurtă; pot fi mai multe locații/tehnologii)

- Capacitatea de tratare instalată (m³/luna)
- Capacitatea de tratare folosită (m³/luna)
- Gradul de utilizare (%)
- Numarul personalului (operatori, supraveghetori/management/laborator)

Evaluarea pe teren a stării și performanței tehnologiei utilizate

- Dacă funcționează corect
- Dacă se lucrează bine cu această tehnologie
- Condiții și gradul de întreținere
- Probleme evidente, reziduri etc?

Stațiile de pompare

- Locație
- Capacitate

Numere importante

- Influent apă uzată (m³/luna)
- Apă epurată (m³/luna)
- Vânzările de apă (m³/luna)
- Km de rețea
- Numărul de intervenții/scurgeri/blocaje (nr mediu/luna)
- Numărul de personal pentru operațiile efectuate la rețea și întreținere

Care sunt principalele succese,ce merge bine, de ce sunteți mândri?(cele mai bune 5 exemple)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Care sunt principalele îngrijorări, probleme?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Care sunt problemele cruciale care au nevoie de atenție permanentă și care trebuie manageriate cu grijă?

5. Procedurile pentru clienți

Trebuie adunate informații despre numărul și tipologia clienților clienților (la 31 dec 2007, sau la un alt moment)

Apă distribuită

Clienți	Nr e contracte la 31 Dec 2007	Volumul vânzărilor în m ³ /luna	Colectare veniturilor în RON/luna
Domestic - total			
- asociații			
- proprietari unici			
Comercial			
Instituțional			
TOTAL			

(se pot folosi și alte categorii)

Apă uzată

Clienți	Nr e contracte la 31 Dec 2007	Volumul vânzărilor în m³/luna (daca se cunoaște)	Colectare veniturilor în RON/luna
Domestic - total			
- asociații			
- proprietari unici			
Comercial			
Instituțional			
TOTAL			

Eficiența recuperării

- Care este procentul de recuperare pentru diferite tipuri de clienți?
- Care sunt problemele întâmpinate în procesul de recuperare?

Descriere scurtă a procesului de recuperare

- Frecvența facturilor
- Citirea apometrelor
- Timpul dintre procesarea datelor și emiterea facturilor
- Distribuirea facturilor (cine, cum)
- Recuperarea datoriilor (cum, unde)

Descriere scurta a reclamațiilor și solicitărilor

- Cum să adresezi o reclamație/cerere
- Câte reclamații, neregularități etc sunt in medie pe lună

Puncte de contact cu clienții

Verificare /evaluare pe scurt:

- Casierii
- Ghișee
- Birouri de relații cu clienții
- Dispecerat
- Telefon
- Site
- Altele ...

Zone problematice în relațiile cu clienții

Identificarea zonelor, a cauzelor, a participanților in eventualele probleme legate de clienți (Ex calitatea serviciilor, reclamații, presiune politică, probleme legate de plăți)

Este disponibil un raport lunar privind reclamațiile, neregularitățile?

Încearcă sa vezi procesele prin care trec clienții dpdv al clientului.

- Ce este excepțional,extraordinar, bun sau rău?

6. Activitățile de dezvoltare

In domeniul tehnic, financiar, administrativ, organizațional etc . pot fi desfășurate activități care să îmbunătățească infrastructura, modul de organizare,procesele etc.

S-au incheiat recent activități desfășurate în vederea dezvoltării/îmbunătățirii/reorganizării? (descriere scurta și rezultate)

Exista asemenea activități în desfășurare în acest moment? Care(listă)?

Sunt în plan sau se au în vedere activități de dezvoltare? Care, ce scop au?

7. Personal & Sisteme de MRU

Colectarea unei liste detaliate cu funcții, departamente și numere

Sumar al numarului de angajați

Management	
Specialiști și administrativ	
Muncitori - calificați	
Muncitori –necalificați	
Total	

S-a produs vreo schimbare semnificativă privind numarul personalului in ultimii 3 ani?

- Ce personal, număr, motivație?

Există posturi libere?

- Ce funcții
- Care sunt motivele pentru care nu se ocupă aceste posturi?

Ce programe de instruire s-au desfășurat anul trecut (2007)

- Tipul instruirii (subiect, durată, în timpul programului/în afara programului, locație), numarul angajaților care au participat

Există un plan de instruire pentru anul în curs?

- Obține o copie

Compania are unul dintre următoarele sisteme instalate și funcționale? (descriere și evaluare scurtă)

- Fișa postului
- Sistemul de evaluare a performanței
- Sistem de salarizare
- Recompense, motivații și bonusuri

8. Principalele sisteme de management

Au loc cu regularitate intalniri cu persoanele din poziții cheie ale managementului? (Indicați ce fel de întâlniri, care sunt participanții, frecvența cu care au loc)

Se fac cu regularitate rapoarte privind performanțele? (Frecvență, scop,? Evaluarea calității)

Există un plan principal sau un multi plan de dezvoltare anuală care sa funcționeze?

- Ce fel de plan?
- Dacă nu există ce se face pentru a se crea unul?

Există sisteme de comunicare internă între management și angajați?

- Sedințe
- Buletine de comunicare (anunțuri pe planșete)
- Scrisori de informare
- Note cu instrucțiuni
-

Managementul și rezolvarea problemelor

- În ce măsură este managementul ocupat cu problemele operaționale, incidente care ar trebui rezolvate la nivele mai joase?
- Ce tipuri de probleme ocupă timpul managementului?
(intervenții telefonice sau vizitatori în timpul sedințelor, interviul poate fi de ajutor în această evaluare).

9. Financiar și contabilitate

Adună principalele raporturi financiare (profit/pierderi, rapoarte de echilibrare)

Contabilitatea se face centralizat sau necentralizat?

Contabilitatea se face cu ajutorul calculatorului?

Care este situația financiară?

- Dever
- Profitabilitate
- Conturi debitoare, multe datorii
- Creditori (furnizori neplătiți ..)
- Prognoză

Care sunt cele mai importante probleme financiare?

10. Funcțiile și sistemele de suport

Scanează și evaluează diferitele tipuri de funcții și sisteme suport

- Ce există în acest moment?(oameni, tehnologii, ..)
- Ce fac, ce este surprinzător ca lipsește sau nu este făcut?
- Care sunt succesele? Care sunt strangulările din timpul proceselor?

Funcțiile și sistemele de suport :

- IT
- Finanțe și contabilitate
- MRU
- Întreținere (specializată, centrală)
- ...

11. Externalizare

Care sunt activitățile care sunt externalizate, facute de un terț?

- Securitate
- Colectarea datoriilor
- Întreținere
- ...

Compania consideră că sunt activități care trebuie externalizate? (Care, de ce)

12. Resurse fizice & imobile

Evaluează și descrie ce ai găsit acolo/concluziile privind resursele fizice, clădirile și imobilele.

Încearcă să vezi aceste lucruri dpdv al (i) clienților ; (ii) vizitorilor profesionali și (iii) angajaților.

- Cum sunt amplasate birourile și imobilele ? (locații strategice, acces)
- Integrate sau izolate
- Spațiu numai pentru operatorul de apă sau comun cu alte companii?
- Cum arată birourile și imobilele (organizate, moderne etc)
- Curățenie, igienă (de verificat toaleta, arhiva, parcare)
- Mijloace de comunicare (telefon, sistem informațional, internet)
- SSM: sănătate, securitate, mediu de lucru, ergonomie
- Locații care depășesc limitele stabilite, aranjamente pentru securitate
- Identitatea locațiilor și marcarea acestora

13. Cultura organizației, climat

Deși este de obicei subiectivă și fără date, încearcă să aflii ...

Identitatea companiei, spiritul

- Personalul manifestă sentimentul de identitate a companiei, de apartenență?
- Există un sentiment comun de mândrie față de afacere, de organizație?
- Pentru angajați în general este clar ce se întâmplă în companie? (ex probleme importante în operații, proiecte noi)

Sunt anumite grupuri în companie care creează tensiuni neproductive?

Angajații simt că sunt remarcați, recompensați și motivați de către companie?

Încearcă să descrii modul de comunicare observat în cuvintele cheie (Ex formal/neformal, deschis/închis, inițiative, control&comenzi , nivel înalt/nivel jos, bază/sus, ierarhic/orizontal, permis, încurajat).



Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodarii Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana



Manual pentru
Planificarea Personalului
(proiect – versiunea 3)

Decembrie 2007



CUPRINS

	Pagina
1	INTRODUCERE
1.1	Cadrul
1.2	Scopul acestui manual
1.3	Structura manualului
2	PLANIFICAREA PERSONALULUI – ELEMENTE ȘI OBSERVAȚII CHEIE
2.1	Planificarea personalului: o abordare managerială
2.2	Planificarea corectă a personalului este proactivă
2.3	Factorul 'timp'
2.4	Implicarea conducerii
3	ANALIZE: DATE PENTRU PLANIFICAREA PERSONALULUI
3.1	Generalități
3.2	Analizarea situației curente
3.3	Analizarea situației proiectate, situația dorită
4	DE LA ANALIZE LA PLANIFICARE: CUM SĂ...
4.1	Generalități
4.2	Metodologia de planificare – 4 pași
5	PLANUL DE PERSONAL
6	IMPLEMENTARE
7	MONITORIZARE

1 INTRODUCERE

1.1 Cadrul

Acest manual a fost creat în cadrul proiectului “Asistență tehnică pentru consolidarea instituțională a beneficiarilor finali ai programelor ISPA legate de sectorul apă și ape uzate” (măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în special 12 companii de apă cunoscute sub denumirea de beneficiari FOPIP (Proiectul de îmbunătățire a performanțelor financiare și operaționale).

Obiectivul proiectului este sprijinirea companiilor de apă pentru a deveni organizații mai rentabile și eficiente și pentru furnizarea unui cadru pentru transformarea acestora în societăți atractive din punct de vedere comercial. Companiile de apă sunt primele responsabile cu privire la personalul propriu. Angajarea unui personal calificat suficient ca număr și capacitatea de dezvoltare a acestuia sunt atribuții importante ale departamentelor de MRU (managementul resurselor umane) și conducerii regiilor de apă din România. Planificarea personalului joacă un rol esențial în acest sens.

1.2 Scopul acestui manual

Planificarea personalului: ce înseamnă acest lucru?

Planificarea personalului este o parte importantă a sectorului Resurse Umane. Se încearcă prin planificarea personalului angajarea „persoanelor potrivite, în postul potrivit, la timpul potrivit”.

Scopul manualului

Acest manual vizează asistarea experților RU în introducerea și implementarea unei planificări proactive a personalului. Prezintă o serie de observații cheie, precum și o metodologie progresivă pentru planificarea personalului.

Autorii acestui manual sunt conștienți de dificultățile practice întâlnite în planificarea personalului. Nu foarte des, planificarea personalului este mai mult reactivă decât proactivă. În același timp, societatea se poate simți limitată în libertatea de instituire a măsurilor necesare pentru o bună planificare a personalului și pentru implementarea acesteia. Și totuși, toți pașii – chiar și mici- făcuți în sensul unei planificări reale a personalului sunt bineveniți pentru crearea unei companii eficiente și operaționale.

1.3 Structura manualului

În acest manual se vor aborda următoarele subiecte:

- Elemente și considerații esențiale legate de planificarea personalului (Capitolul 2)
- Analize privind planificarea personalului: informații și variabile care pot influența competența personalului (Capitolul 3)
- Cum se trece de la faza de analize la faza de planificare (Capitolul 4)
- Formatul planului de personal (Capitolul 5)
- Implementarea planificării personalului (Capitolul 6)
- Monitorizarea planificării personalului și activităților asociate (Capitolul 7).

2 PLANIFICAREA PERSONALULUI – ELEMENTE ȘI OBSERVAȚII CHEIE

2.1 Planificarea personalului: o abordare managerială

În termeni de management, planificarea personalului urmărește să stabilească structura personalului care va fi angajat de organizație, din perspectiva calității și cantității, precum și să definească modalități pentru a se ajunge la situația vizată.

Întrebare legată de planificarea personalului:

De ce are nevoie organizația în ceea ce privește numărul și calitatea personalului, pentru sarcini ce trebuie îndeplinite în viitorul apropiat?

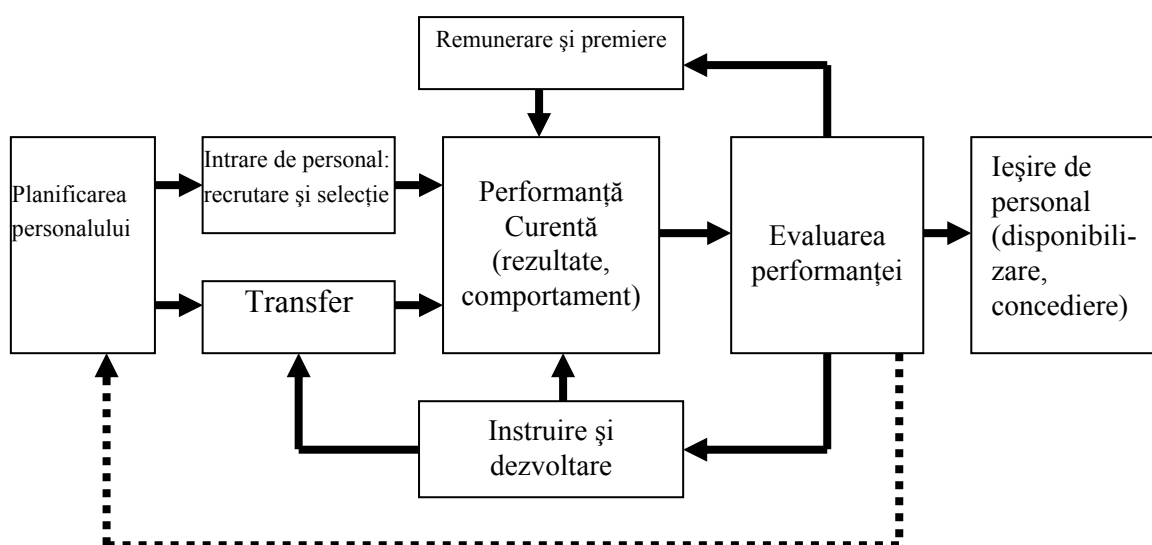
Planificarea personalului face parte din procesul ciclic de management, care cuprinde următoarele faze ciclice comune:

- Analizarea (situației curente și a celei vizate)
- Planificare
- Implementare
- Monitorizare (a activităților și rezultatelor).

Planificarea personalului nu se face din nimic; trebuie precedată de o analiză a situației și va fi urmată de implementare și de monitorizarea activităților și a rezultatelor.

Planificarea personalului formează și baza unor activități specifice RU pentru a descoperi persoanele potrivite pentru postul potrivit. Principalele activități sunt controlarea și monitorizarea intrărilor de personal (recrutare și selecție), transferuri, instruirea și dezvoltarea și ieșirile de personal. Relația dintre planificarea personalului și alte activități importante de RU este exemplificată în figura de mai jos.

Figura 1 Planificarea personalului în ciclul MRU



2.2 Planificarea corectă a personalului este proactivă

Planificarea personalului trebuie abordată într-o manieră proactivă: prospectare și încercarea de a controla și influența. Acest lucru implică luarea de decizii și măsuri în prezent pentru îmbunătățirea situației și a soluțiilor în viitorul apropiat. Din nefericire, destul de multe organizații abordează problematica personalului într-o manieră reactivă. La apariția unei situații anume, se încearcă rezolvarea problemelor prin cele mai bune metode existente la momentul respectiv. Dezavantajul evident al acestui mod reactiv de gestionare a personalului este faptul că libertatea de alegere a „soluțiilor de moment” este limitată. Implementarea unor soluții de moment nu oferă posibilitatea dezvoltării sau identificării unor variante mai bune.

Exemplu: Înlocuirea unui manager

- *Abordarea reactivă: Personalul existent este satisfăcător până în momentul în care se retrage șeful departamentului. Acest lucru putea fi prevăzut, dar conducerea și MRU nu au dezbătut serios acest aspect din varii motive. “Sunt prea ocupat, totul este în egală, omul este încă aici, este prea sensibil, îi este frică că așteptările de la el vor crește”. Va veni astfel momentul în care organizația trebuie să numească imediat un înlocuitor din personalul existent, dintre angajații care posedă calificările necesare la acea dată. În cazul în care nu există un astfel de angajat calificat, postul va deveni vacant.*
- *Abordarea proactivă: plecarea șefului a fost prevăzută. Organizația poate căuta și pregăti unul sau doi potențiali candidați interni prin cursuri de instruire și inițiere în management, de exemplu prin delegări speciale și coaching. Pe de altă parte, organizația are timp să identifice și să recruteze mai mulți candidați.*

Este clar că abordarea proactivă este de dorit în cazul RU exemplificat mai sus: permite mai mult timp și oferă mai multe soluții decât metoda reactivă.

2.3 Factorul ‘timp’

Timpul le rezolvă pe toate și oferă soluții mai bune...

Planificarea personalului urmărește pregătirea organizației pentru viitor, cel puțin componenta RU a acesteia. Acest lucru implică prospectarea și încercarea de a controla și influența situația pe viitor. Problema comună este că încercarea de a rezolva problemele în manieră diferită și într-un interval scurt se va dovedi adeseori mai dificilă: e posibil ca măsurile și soluțiile de aplicat în acest caz să nu fie la îndemână. Ar putea necesita negocieri și decizii care nu pot fi luate prea curând, ceea ce înseamnă că se va încerca rezolvarea prin „soluții instant”, adică acele soluții care sunt disponibile și posibile.

Dar dacă există timp disponibil...

- Se poate aborda problema sau dorința respectivă mai în detaliu și se pot căuta și dezvolta soluții.
- Există mai mult timp alocat negocierilor și luării deciziilor.
- Există mai mult timp disponibil pentru pregătirea și testarea chiar a măsurilor și soluțiilor de adoptat.

Exemplu Trecerea unui fluviu

Sunteți pe malul unui fluviu pe care trebuie să îl treceți. Dacă aveți la dispoziție doar jumătate de oră, atunci dispuneți de puține alternative:

- *Încercare și eșec: încercați să intrați în apă și să aflați dacă îl puteți trece mergând pe fundul apei, dacă trebuie să îl treceți înot sau chiar există riscul de a vă îneca.*
- *Uitați-vă în jur să vedeți dacă există vreun pod, feribot sau vreo altă modalitate de trecere.*
- *Renunțați să treceți fluviul.*

Dacă aveți la timp o săptămână, cu siguranță veți avea mai multe opțiuni. De exemplu:

- *Puteți construi o plută, o barcă sau un mic pod.*
- *Puteți cerceta în împrejurimi pentru a identifica soluții de trecere (feriboturi, poduri, tunele existente)*
- *Așteptați să scadă nivelul apei: poate fi un fluviu cu maree sau acesta este temporar inundat, iar apele se vor retrage ulterior.*
- *Întrebați localnicii pentru a vă indica modalități și pentru a vă sfătui cum să treceți fluviul în mod convenabil și în siguranță.*

Este absolut imperativ ca de îndată ce organizația ‘știe’ unde vrea să ajungă, să înceapă să se ocupe imediat de acest lucru pentru a asigura pregătirea acesteia pentru situații viitoare. Unele activități necesită timp!

Exemplu Instruirea personalului din statia de epurare

Compania va construi și pune în funcțiune o stație de epurare nouă și modernă în termen de 3 ani. Se estimează o nouă tehnologie și o mai mare eficiență a activității. Se poate evalua că necesarul de personal va fi mai mic, dar cu mai multe calificări. Puteți decide de exemplu:

- *Să încetați recrutarea de personal necalificat în prezent pentru posturile rămase vacante. Pe de altă parte, în cazul în care chiar este nevoie de personal, puteți stabili contracte de muncă pe perioadă determinată.*
- *Încercați să transferați de la stațiile de tratare personal care nu posedă calificările necesare în viitor pe alte posturi în cadrul organizației.*
- *Stabiliți fișele de post pentru ‘noii operatori’ și inițiați instruirea personalului existent și /sau recrutați noul personal.*
- *Asigurați oportunități de instruire suficiente și adecvate, cum ar fi cursuri externe sau la locul de muncă în timpul construirii instalațiilor de tratare.*

Perioada

Pentru realizarea unei planificări cu succes a personalului trebuie alocată o perioadă sau un orizont de timp corespunzătoare.

- *O perioadă de jumătate de an este insuficientă pentru planificarea personalului și implementarea acesteia, lăsând puțin timp pentru eventuale influențe și modificări.*
- *O perioadă de patru ani poate fi prea imprecisă, prea îndepărtată și prea nesigură pentru abordarea problemelor în termeni concreți. De cele mai multe ori conducătorii se simt mai responsabili pentru ceea ce se întâmplă în afara perioadei stabilite.*

În consecință, se recomandă pentru planificarea personalului din companiile de apă un orizont de timp de trei ani. Acest lucru lasă specialiștilor în RU și conducerii o

perioadă concretă pentru care să se simtă responsabili și în care să poată face sau schimba lucrurile.

Pentru planificarea personalului, colaborarea cu șefii direcți și corectitudinea datelor colectate de la ei este de extremă importanță. Cu toate acestea, superiorii direcți sunt de obicei foarte ocupați cu activitățile zilnice, mai ales directorii tehnici. Aceștia alocă de obicei puțin timp pentru aspecte pe termen mediu, de cele mai multe ori pentru că acest termen mediu nu le aparține și nu au multe de spus în această privință. Preocupările lor se limitează cel mai des la „supraviețuirea de azi pe mâine”. Dacă li se pun întrebări cu privire la personal, e foarte probabil să răspundă că au nevoie de mai mult personal calificat pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu.

Sarcina și provocarea pentru RU și top management este spargerea tiparului de tratare a problemelor de azi și abordarea celor de viitor. Pe de altă parte, e posibil ca alocarea unei perioade de trei ani să ducă la trecerea peste sau ignorarea problemelor curente.

Abordarea strategică cu privire la planificarea personalului este așadar plecarea de la un punct „peste trei ani” și o analiză retrospectivă pentru a decide ce trebuie făcut pentru a se ajunge la obiectivele stabilite peste trei ani. Această metodă este mai convenabilă și mai productivă decât să se încerce abordarea problemelor curente cele mai stringente și soluționarea progresivă a acestora pe termen mediu.

Acest lucru nu înseamnă că planificarea personalului trebuie scoasă din contextul zilnic, ci trebuie abordată în alt moment.

2.4 Implicarea conducerii

Nivelul de conducere

Planificarea personalului trebuie efectuată la un nivel superior al conducerii, cel puțin la nivelul la care conducerea poate să modeleze viitorul prin decizii strategice. Prin urmare, nivelul corect la care se poate discuta planificarea personalului trebuie stabilit. Acest nivel al conducerii trebuie să aibă destulă autoritate și o „privire de ansamblu” pentru a putea analiza și decide asupra soluțiilor potrivite. În general, la nivelurile inferioare de conducere este mai dificil să se ia în considerare soluțiile strategice și să se decidă asupra acestora. Acest nivel este mai degabă însărcinat cu aspecte tactice și operaționale de moment. Aceste niveluri inferioare în structura conducerii pot furniza informații și pot fi consultate, dar nu sunt actorii principali în planificarea personalului. În plus, acestea sunt deseori destul de „conservatoare” cu privire la „subordonații” lor și inclină să își protejeze „teritoriul”: personalul abia ajunge, dar cei care lucrează sunt calificați corespunzător. Este dificil prin urmare să te aștepti la o atitudine critică și „dispusă la schimbare” din partea acestora.

În cadrul unei companii de apă, planificarea personalului nu trebuie discutată la nivelul secțiilor, ci la nivel de departament. (Nu de tratare, ci de producție; nu la nivelul atelierelor de reparații, ci la nivelul departamentului de distribuție; nu la serviciul de facturare, ci la nivelul departamentului comercial).

Responsabilitățile conducerii

Discuțiile referitoare la gestionarea personalului presupun ca structurile de conducere implicate să fie și să se simtă într-adevăr responsabile pentru performanța structurii organizaționale și a întregii organizații. Ceea ce înseamnă că:

- Conducerea trebuie să urmărească eficientizarea activităților organizației. Obiectivele și criteriile de performanță trebuie să fie clar definite și transparente.
- Conducerea trebuie să dețină informații din interior cu privire la performanța departamentelor și întregii organizații. Rapoartele de performanță, promovarea și accesul la informații din ele sunt vitale în acest sens.
- Conducerea trebuie să aibă capacitatea de a lua decizii aferente, în cazul nostru cu privire la personal și organizare.
- Conducerea trebuie să fie responsabilă pentru departamentele pe care le conduc și performanța acestora.

Realizarea tuturor acestor atribuțiuni necesită implicarea activă a conducerii și angajamentul de „a da ce-i mai bun din organizație”.

3 ANALIZE: DATE PENTRU PLANIFICAREA PERSONALULUI

3.1 Generalități

Planificarea personalului necesită informații atât cu privire la situația existentă, cât și la cea viitoare. Pe baza analizării acestor informații, se pot stabili obiectivele, modalitatea de atingere a acestora sau metoda de abordare a situației respective.

Cu toții trebuie să ne orientăm spre viitor, dar fără date corecte despre situația curentă – punctul de plecare – va fi dificil sau mai degrabă inutil să se stabilească ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor. Analizele referitoare la planificarea personalului se vor face prin urmare în două faze:

- Analizarea situației curente
- Analizarea situației viitoare

‘Diferența’ dintre cele două va stabili rolul planificării de personal în atingerea situației propuse, în ceea ce privește componenta personal.

3.2 Analizarea situației curente

Datele despre situația curentă se referă la organizare, performanța organizațională, angajații organizației și performanța personalului în general.

<i>‘Unde ne aflăm în prezent, ce facem?’</i>
--

De obicei, această informație este într-un fel sau altul disponibilă sau poate fi pusă la dispoziție. În mod normal, aspectele care ar trebui luate în considerare ar fi:

- Schema organizațională
- Indicatori cheie de performanță (tehnică, financiară, referitor la personal), standardizare și analizarea tendințelor
- Lista personalului (personalul aprobat și lista curentă a angajaților)
- Rapoarte și analize consolidate din sistemul de evaluare a performanței
- Experiențe (date) legate de fluctuația mâinii de lucru și recrutarea personalului
- Indicații referitoare la zone și competențe care necesită îmbunătățiri; indicații referitoare la zone și competențe cu bune performanțe și care se dezvoltă cu succes (SWOT).

Localizarea domeniilor care trebuie îmbunătățite sau a celor performante și satisfăcătoare se poate face prin analize SWOT. (SWOT = puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări).

Pentru anumite organizații sau structuri organizaționale, se va căuta identificarea forțelor pozitive și negative și a factorilor care influențează performanțele. Intern: în cadrul departamentului monitorizat, precum și în afara acestuia.

Prin metoda SWOT nu se analizează doar situațiile curente, ci și cele proiectate în viitorul apropiat. În scopul planificării personalului, metoda SWOT va urmări și se va concentra pe aspecte legate de organizație și personal și pe relevanța acestora (Nu orice chestiune este importantă sau relevantă).

Analizele SWOT pot fi rezumate într-o schemă.

Figura 2 Exemplu de rezumare a analizelor SWOT

	Factori și forțe pozitive	Factori și forțe pozitive
Interne	Puncte forte 1. Personal calificat suficient 2. Puțini timpi morți, nicio reclamație 3.	Puncte slabe 1. Cheltuieli mari cu personalul 2. Echipamente învechite 3.
Externe	Oportunități 1. O nouă tehnologie de controlare a proceselor. 2. Surse de finanțare externă ce pot fi accesate pentru inovații. 3.	Amenințări 1. Creșterea continuă a costului de execuție (probleme pe piața forței de muncă) 2. Reglementările privind protecția muncii impun proceduri complicate. 3.

3.3 Analizarea situației proiectate, dorite

“Cum este posibil sa fie, cum ar trebui să fie?”

Cu siguranță este dificil, dacă nu chiar imposibil, să prezici viitorul în totalitate, de obicei cu cât este mai îndepărtat, cu atât este mai nesigur. Și totuși, ar trebui să fie schițate anumite planuri de dezvoltare, legate de organizație și activitatea acesteia. Există strategii cu privire la viitor, există politici și planuri, ambiții, legislație emergentă, surse de finanțare în continuă schimbare și așa mai departe. Compania de apă le experimentează și le abordează deja, prin urmare scrutarea viitorului și încercarea de a pregăti și de a face față acestuia nu sunt ceva nou pentru companiile de apă. Poate că aplicarea acestora la domeniul RU reprezintă ceva nou ...

Printre datele care trebuie colectate, analizate și luate în considerare se numără:

- Politica companiei. Resursele Umane fac parte din politica companiei. Prin urmare, documentele care țin de această politică pot conține (sau de fapt: ar trebui să conțină!) informații relevante pentru managementul RU. Ar trebui să existe și o politică specifică pentru RU. Cum vede compania propriul personal, resursele umane proprii? Ce dorește să facă cu acesta? Care sunt rolurile, relațiile și responsabilitățile? Cum reflectă politica anumite schimbări?
- Master Plan. Cum vede organizația viitorul? Care vor fi domeniile de servicii, clienții, tehnologia? Ce implică acestea pentru organizație și personal?
- Planul de afaceri. Destul de multe companii pregătesc un plan de afaceri multianual. În cadrul acestuia, strategia și țintele sunt reprezentate prin obiective, activități și resurse mai concrete. Planul de afaceri reflectă în mod special aspectele financiare ale strategiei și țăntelor.
- Planuri de modificare a organizării (de exemplu regionalizare, externalizare etc.).
- Schimbări de tehnologie estimate și prevăzute. Acoperă atât ‘partea tehnică’ cât și cea în afara tehnicii. Din ultima categorie fac parte sistemele administrative,

sistemele de informare, de comunicare și procesul de luare a deciziilor. Întrebarea principală este: “Vom face lucrurile altfel?”

- Sarcina de lucru estimată: mai mulți/puțini clienți, unități de volum, tranzacții, orare, neregularități, etc.
- Fluctuația estimată a personalului: pensionări, demisii, planuri de concediere.
- Schimbări pe piața forței de muncă (școli, educație, centre de formare; concurența și personal în exces)
- Cheltuieli cu personalul: la intern sistemul de remunerare, la extern dezvoltări pe piața forței de muncă și linii directoare la nivel național
- Reglementări privind forța de muncă. Noile reglementări pot determina anumite schimbări în gestionarea personalului, cum ar fi calificările, măsurile de siguranță.
- Plan de îmbunătățire a performanței organizaționale și a sistemelor de management. De exemplu îmbunătățirea eficienței, sisteme de asigurare a calității, sistemele de management integrat.
- Tendințe generale și dezvoltări în sânul societății, cu efect asupra personalului și organizației, cum ar fi flexibilitatea programului de lucru, comunicarea și democrația, opinii despre sistemele de management. Aceste cerințe sunt deseori exprimate de sindicate și alte structuri reprezentative.

Cu siguranță este posibil să se prevadă, să se schițeze sau să se presupună o serie de factori importanți care pot afecta personalul și organizația. Scenariul nu ar fi complet sau perfect, dar poate fi schițat.

Oricare ar fi situația, monitorizarea este parte integrantă din managementul RU. Acest lucru înseamnă că scenariul poate fi revizuit în timp, schimbat și cizelat atunci când este nevoie.

4 DE LA ANALIZE LA PLANIFICARE: CUM SĂ...?

4.1 Generalități

Analizele și planificarea nu pot fi separate în mod distinct. De la analize se trece progresiv la planificare. Pe de altă parte, nu există o modalitate „științifică” de a ajunge la un plan al personalului. Multe depind de perspicacitatea conducerii, de experiență și de „realitatea cunoscută în mod direct”. Totuși, se pot furniza unele linii directoare pentru a sprijini specialiștii RU și conducerea în întocmirea unui plan al personalului.

Prezentul capitol reprezintă o metodologie practică pentru planificarea personalului.

4.2 Metodologia de planificare – 4 pași

Procesul de trecere de la analize la un plan operațional se va realiza printr-o abordare progresivă.

Tabelul 1 4 pași

Pasul 1	Rezumarea analizelor (concluzii, consecințe)
Pasul 2	Stabilirea obiectivelor
Pasul 3	Stabilirea modalităților și mijloacelor de atingere a obiectivelor
Pasul 4	Stabilirea acțiunilor de întreprins în prezent

Pasul 1 Rezumarea analizelor

Analizele trebuie rezumate pentru a scoate în relief principalele probleme de abordat, de luat în considerare în vederea stabilirii punctelor forte ale personalului necesar. Trebuie menționate problemele importante și nu cele minore sau evidente.

Un rezumat al analizelor trebuie să prevadă în legătură cu aspectele principale:

- Analize și concluzii
- Consecințe pentru RU

A se vedea formatul de pe pagina următoare.

Tabelul 2 Rezumat al analizelor

	Aspect	Analize și concluzii rezumate	Consecințe pentru RU
A	Politici și planuri ale companiei • Politici generale • Planuri		
B	Rezultate • Mai multe, mai puține, diverse feluri de rezultate		
C	Măsuri necesare privind eficiența		
D	Schimbări în tehnologie • Hardware • Sisteme de informare • Modalități de lucru		
E	Presiuni și factori externi • Legislație, reglementări • Piața forței de muncă		
F	Personal existent • Număr • Calificări • Performanță • Fluctuație estimată		

Pasul 2

Stabilirea obiectivelor

Pe baza rezumatului analizelor, conducerea trebuie invitată să indice obiectivele pe termen mediu cu privire la personal și organizare. Un orizont de timp de trei ani permite formarea unei viziuni diferită în mod substanțial de situația curentă și timp necesar și opțiuni pentru a ajunge la situația vizată. În afară de acest lucru, o perioadă de un an poate fi folosită pe termen scurt pentru stabilirea problemelor „urgente”.

A. Perioada de trei ani

Întrebarea principală: “Ce se va întâmpla în trei ani?...sau.... Ce se va întâmpla în acest an?”

Cum ar trebui să arate organizația?

- Organizare, procese principale, proceduri principale
- Funcții

De ce personal aveți nevoie?

- Număr de angajați
- Calificări ale personalului

Stabiliți aceste obiective pentru organizarea pe departamente (nu prea detaliate pe secție / divizie în cadrul acestor departamente).

B. Perioada de un an

Întrebarea principală: “Ce se poate realiza în termen de un an?”

De azi, într-un an: acest interval scurt de timp indică ceea ce doriți să realizați ‘imediat’; are implicații și asupra bugetului.

Ce personal vă trebuie?

- Număr de angajați
- Calificări ale personalului

Stabiliți aceste obiective pentru organizarea pe departamente, cu repartizare pe fiecare secție / divizie. Se poate folosi în acest sens schema organizațională curentă.

Pasul 3

Stabilirea modalităților și mijloacelor de atingere a obiectivelor

După definirea obiectivelor este necesară stabilirea modalităților și a mijloacelor de atingere a acestor obiective, ceea ce duce la crearea unui plan strategic pe termen mediu (strategie = obiective + modalități & mijloace).

Întrebarea principală: “Cum se pot atinge obiectivele?”

(Plan: ce, cum, cine, de ce, când, unde, cu ce (resurse))

- Acțiuni
- Decizii

Exemple Strategie

- *Reduceți timpul de procesare a datelor în cadrul departamentului contabil prin introducerea unui sistem computerizat de contabilitate. Necesită mai puțin personal pentru sarcini de rutină; se estimează o reducere a cheltuielilor cu personalul și o mai bună calitate a rapoartelor și analizelor. Dezvoltarea și implementarea va lua 2 ani de la stabilire.*
- *Externalizarea distribuirii facturilor. Se poate realiza mai eficient prin intermediul serviciilor poștale. Nevoia de reducere a personalului de distribuire: prin transfer, disponibilizare sau fluctuație naturală. Implementarea va lua peste un an.*

Pasul 4 Stabilirea a ceea ce este de făcut în prezent – plan de acțiuni pe termen scurt

Operaționalizarea strategiei. În vederea atingerii obiectivelor pe termen mediu și implementării planului se va porni de la o bază. Se va dezvolta un plan de acțiuni pe termen scurt.

Întrebarea principală: “Ce trebuie făcut în prezent?”

Planul de acțiuni pe termen scurt va stabili: ce, cum, cine, de ce, când, unde, cu ce (resurse)

Exemple Pe termen scurt

- *Îmbunătățirea și actualizarea fișelor de post pentru noile posturi identificate.*
- *Interzicerea recrutării pentru „posturi care se vor reduce”*
- *Instruire și alte măsuri de dezvoltare a carierei în vederea pregătirii personalului pentru noile atribuții.*

Nu este ceva neobișnuit să existe trei nivele de completare a personalului:

- Personalul aprobat. Numărul de angajați aprobat de top management. De obicei, bugetul personalului este legat de schemele de personal aprobate. În România, majoritatea companiilor de apă indică aceste posturi aprobate în schema lor organizațională.
- Personalul existent. Numărul curent de angajați ai companiei. Este numărul reflectat pe statul de plată. Este de obicei mai mic decât numărul de posturi aprobate (posturi vacante); uneori poate fi mai mare.
- Schema de personal dorită. Reflectă viziunea ideală a conducerii și se poate abate de la schema de personal aprobată.

Formatul Planului de Personal

Un plan corespunzător de personal constă în trei elemente: schema organizațională, lista de personal și lista de acțiuni.

1. Schema organizațională

- Pentru toate unitățile de organizare: precizarea personalului planificat
- În cazul în care schema organizațională se va schimba, vechile și noile scheme cu indicarea clară a modificărilor.

2. Lista de personal

Lista de personal va menționa cel puțin:

- Unitatea de organizare
- Funcții
- Numărul de angajați pe funcție
- Calificările pentru funcție (sau: referiri la fișa postului)

Exemplu?

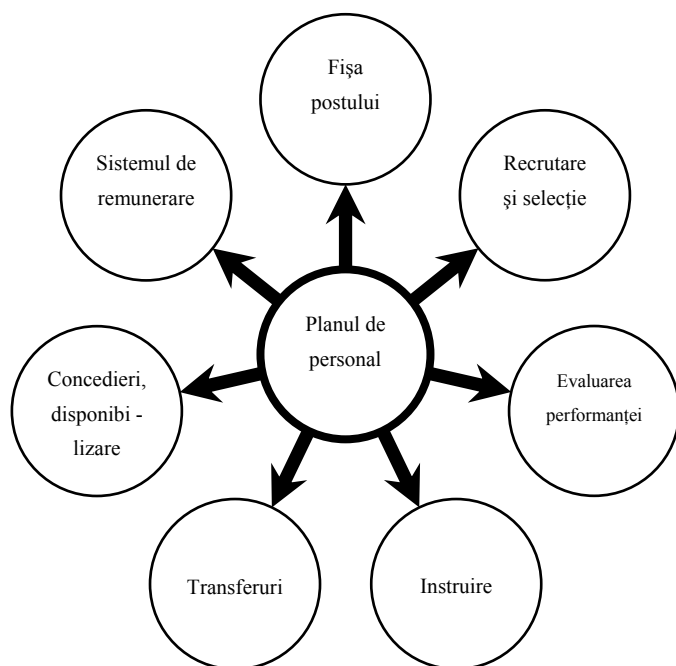
3. Lista de acțiuni pentru a ajunge la nivelul de personal dorit

Datele statice trebuie completate cu un rezumat al acțiunilor (planuri de acțiuni) care să indice ceea ce trebuie făcut pentru atingerea sau menținerea nivelului de personal dorit și a calificărilor acestuia.

(Plan: ce, când, unde, de ce, cine, cum, resurse).

Folosirea unui plan al personalului este primul pas, dar nu este suficient pentru a ajunge la nivelul de personal și la performanța dorită. Ar trebui urmat de implementare. În mod normal, instrumentele RU și modalitățile de implementare a planului de personal sunt următoarele (vezi și figurile 3 și 1 din capitolul 2):

Figura 3 Planificarea personalului și instrumente, măsuri



- Fișa postului. Este un aspect principal în managementul RU și se folosește pentru recrutare, instruire, evaluarea performanței și sistemul de remunerare.
- Sistemul de evaluare a personalului
- Recrutarea și selecția de personal
- Transferarea de personal
- Concedieri și disponibilizări
- Instruire
- Sistem de remunerare (remunerare proporțională cu competențele personalului dorit, formată din salariu și alte beneficii financiare, sau nefinanciare)

În plus, planul de personal trebuie transpus în plan financiar, mai ales bugetul pentru personal (salarii, indemnizații, asigurări, prime de pensionare, etc). De asemenea, se vor elabora și alte acțiuni și măsuri potențiale legate de organizare, de exemplu schimbările de personal pot necesita modificări ale locului de muncă, spațiului, echipamentelor, instrumentelor.

MONITORIZARE

Un plan al personalului și implementarea acestuia trebuie monitorizate periodic. Specialiștii în RU și conducerea trebuie să urmărească starea și progresul cu privire la obiectivele și măsurile din planul de personal. Devierile sau modificările de situație sau presupunerile pot duce la modificări în planul de personal și/sau acțiuni.

Întrebările principale legate de monitorizare sunt:

- Ne apropiem progresiv de nivelurile de personal și de calificările stabilite în planul de personal? (Se va examina personalul existent în comparație cu cel dorit)
- Obținem progresiv o mai bună performanță? (Se revizuieste performanța companiei pe baza indicatorilor-cheie; analize din sistemul de evaluare a performanței)
- Sunt principalele ipoteze legate de planul de personal valabile încă?
- S-au produs modificări importante ale situației?
- Sunt acțiunile stabilite rentabile ca și cost?
- Situația poate fi tratată mai eficient și mai operativ?

Monitorizarea servește revizuirii progreselor și inițierii de acțiuni la nevoie. Se poate trece gradual în timpul monitorizării de la faza de analiză la faza de planificare.

Fișier: Manual Personnel Planning Ver 3 ROM.doc

Data: 30 Noiembrie 2007

Autor: JB+MP

Analiza postului

1. INTRODUCERE

Primii doi pași în stabilirea unei organizări sunt:

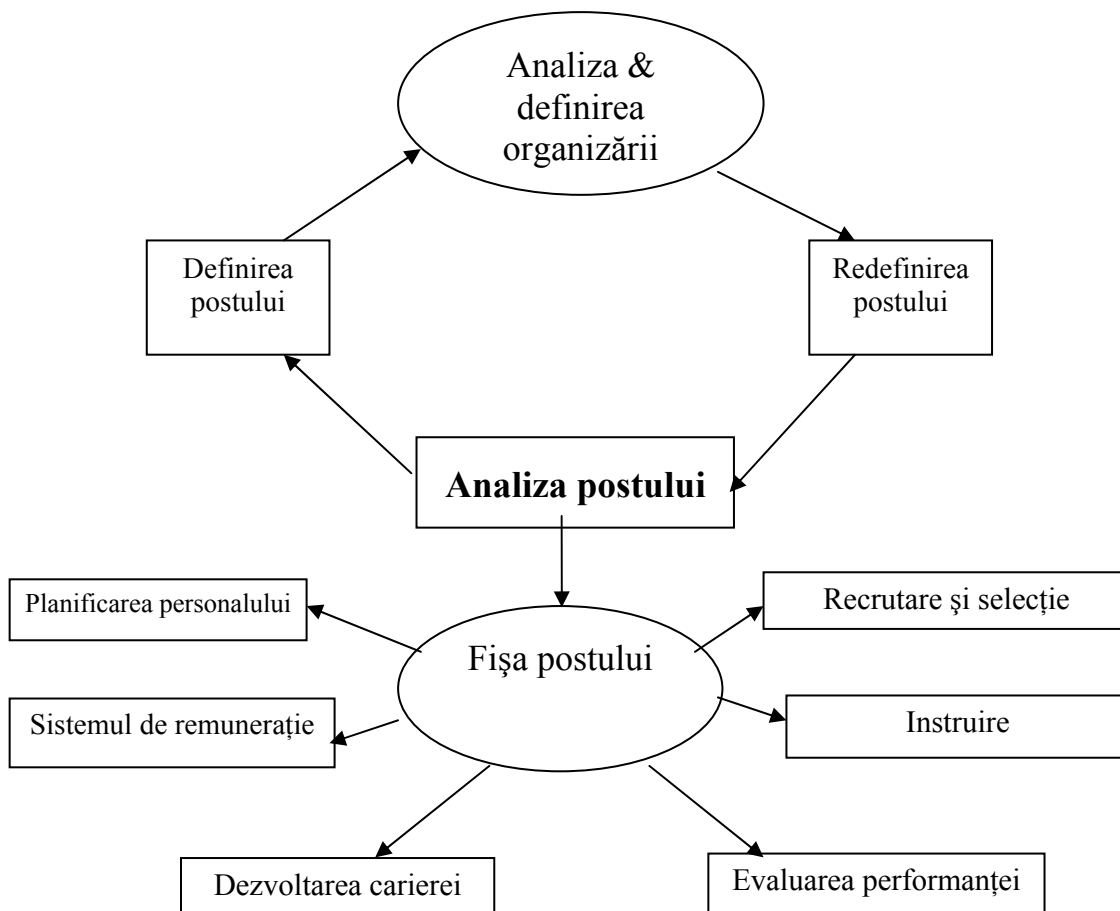
- Definirea structurii generale (organigrama);
- Stabilirea rolului și activităților centrale pentru fiecare departament sau unitate organizațională (așa-numitul “ROF”). Aceste activități pot fi îndeplinite doar prin crearea unor posturi specifice.

Aceste posturi trebuie bine structurate, concepute și descrise pentru a asigura o organizare eficientă și operativă.

Analiza postului reprezintă procesul de definire și documentare a muncii care trebuie prestată, precum și a cerințelor aferente unui post. Analiza postului și sarcinilor se face de la nivel preliminar la o succesiune de activități, inclusiv definirea unui domeniu al postului, întocmirea fișei postului, evaluarea performanței, selecție și promovare, evaluarea necesităților de instruire și analiză / planificare organizațională.

Analiza postului vizează prin urmare sarcinile, activitățile, responsabilitățile, resursele materiale (echipamente, unelte, etc.) și resursele umane (formare profesională, abilități, comportament, etc.) necesare și suficiente pentru realizarea obiectivelor postului.

Analiza postului poate da două tipuri de rezultate: fișa postului și (re)organizarea postului.



2. ANALIZA ȘI FIȘA POSTULUI

Analiza postului facilitează definirea fișei postului, un document important pentru activitățile de mai jos legate de Resurse umane, și anume:

- Recrutare și selecție
- Planificarea personalului;
- Evaluarea performanței;
- Schema de plată;
- Instruire,
- Dezvoltarea carierei.

Analiza postului poate urmări mai multe scopuri, prin urmare va trata diverse aspecte și va da rezultate diferite. Așadar, prima întrebare pe care trebuie să v-o puneți înainte de a face o analiză a postului: **Care este scopul analizei? Ce ne interesează?** Analiza postului va avea sens doar după ce ați aflat răspunsurile la această întrebare!

3. ANALIZA ȘI DEFINIREA POSTULUI

Analiza postului poate duce și la definirea acestuia, prin urmare se pot distinge două tipuri de definiții ale postului:

- **Definirea postului**, concentrată pe restructurarea și reprezentarea tuturor caracteristicilor individuale;
- **Redefinirea postului**, dacă postul trebuie modificat, mai ales lărgit, îmbogățit sau specializat.

Definirea postului este utilă atunci când doriți să stabiliți specificitatea sarcinilor în vederea alcătuirii unei structuri organizatorice adecvate și stabilirii proceselor organizaționale principale. Dar raportul poate fi și invers: structura organizațională și principalele procese organizaționale definesc posturile.

Redefinirea postului devine necesară atunci când rezultatele muncii prestate sunt nesatisfăcătoare (în ceea ce privește productivitatea, calitatea, siguranța muncii), sau atunci când obiectivele organizației sunt altele sau s-au modificat din cauza schimbărilor tehnologice sau organizația trece printr-un proces de restructurare.

A. Definirea postului

Analiza va încerca să răspundă la o serie de întrebări, și anume:

1. Care sunt obiectivele postului, activitățile și sarcinile?
2. Care sunt responsabilitățile?
3. Ce unelte și echipamente sunt necesare?
4. De ce instruire, competențe și conduită trebuie să dea dovadă ocupantul postului?

În procesul de definire a postului se pot folosi 5 instrumente de analiză:

1. Analizarea documentelor (structura organizațională, documente privind asigurarea calității, regulamentele companiei, manuale, instrucțiuni tehnice și administrative, etc.);
2. Interviu date cu directori / la departamentul de Resurse Umane – pentru a afla informații despre obiectivele postului, activități principale, unele și echipamente necesare, raportul de muncă cu alte posturi din și din afara departamentului. Aceste interviuri vor rezulta în alcătuirea unei Liste a activităților aferente postului analizat.
3. Interviu cu ocupanții posturilor (dacă există mai mulți ocupanți ai aceluiași post, se vor organiza discuții de grup) – rolul interviurilor este să verifice și să optimizeze lista alcătuită după interviurile luate managerilor.
4. Observare directă – analistul va examina modalitatea de lucru a ocupantului și felul în care sunt realizate sarcinile zilnice. De obicei, analistul va nota toate observațiile într-un Ghid de Observații.
5. Raportul analizei postului – un document de sintetizare a tuturor informațiilor colectate în timpul analizei. Raportul va prezenta informațiile structurat, pe secțiuni: denumirea postului, poziția în organizație, tip de post (normă întreagă, parțială, în funcție de proiecte), obiective, activități principale cu sarcinile aferente pentru îndeplinirea acestora, Echipamente și unelte, funcții și responsabilități, numărul de persoane.

Raportul va folosi la alcătuirea fișei postului și va fi inclus în raportul privind analiza unității sau a departamentului.

B. Redefinirea postului

Așa cum se observă din denumire, redefinirea postului reprezintă o analiză care vizează în special revizuirea și îmbunătățirea posturilor existente (vezi A).

Se poate face în trei moduri:

1. Lărgirea activităților (sarcini diferite la același nivel ierarhic);
2. Îmbogățirea postului (include sarcini suplimentare aferente unui alt nivel ierarhic)
3. Specializare;

1. Lărgirea activităților

Implică sporirea numărului de activități și sarcini păstrând scopul postului. Lărgirea este o extensie orizontală a postului. Se menține același nivel ierarhic, dar se atribuie sarcini suplimentare.

Aici de confruntăm cu două situații diferite: un proces static de transferare a activităților de la un post la altul, și un proces dinamic de definire a unor noi tipuri de activități pentru postul respectiv.

Avantaje	Dezavantaje
• Activitățile postului se diversifică. • Sporește gradul de satisfacție • Stimulează folosirea abilităților. • Experiență în plus	• Alte costuri (creșterea salariului – doar dacă activitățile sunt noi pentru companie) • Mai mult timp alocat îndeplinirii atribuțiilor • Poate crește rezistența la schimbare.

2. Îmbogățirea slujbei

Implică dezvoltarea postului și creșterea gradului de complexitate prin delegarea mai multor activități și responsabilități. Îmbogățirea reprezintă o extindere verticală în cadrul organizației.

Avantaje	Dezavantaje
• Creșterea motivației • Stimulează folosirea la maxim a abilităților și experienței angajatului.	• Unii angajați pot fi reticenți la sarcini noi • Frica de noile responsabilități și chiar eșec în îndeplinirea acestora.

3. Specializarea

Specializarea înseamnă simplificarea slujbei. De obicei este vorba de posturi cu scop redus, cu activități specifice care necesită abilități particulare. Secretul specializării este să nu întreci măsura ! altfel, vei limita posibilitatea recrutării persoanei potrivite pentru postul respectiv.

Avantaje	Dezavantaje
Cerințele postului sunt mult mai clare, iar sarcinile sunt îndeplinite precis. Standardizarea producției	Standardizarea producției Izolare, lipsa spiritului de echipă Posibilitate redusă de angajare

Fișier: Job analysis_en-V4-JB

Data: 2008-08-01

Autor: MPetre



Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodarii Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana



Manual

Sistemul de evaluare a performanțelor (draft – versiune română)

Decembrie 2007

CUPRINS

	Pag
1 INTRODUCERE	1
1.1 Istoric	1
2 ASPECTE TEORETICE DESPRE EVALUAREA PERFORMANȚEOR	3
3 ELEMENTELE-CHEIE ALE SEP	7
3.2 Fișe de post	7
3.3 Criterii de evaluare a performanței	8
3.5 Desfășurarea evaluării	9
3.6 Feedback pentru angajat	11
3.7 Dreptul la contestație	11
4 MODELUL PARȚIAL DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR	13
4.1 Dacă modelul complet SEP este prea ambițios...	13
4.2 Utilizarea de criterii generale	13
4.3 Nu se utilizează co-evaluatori	14
4.4 O comparare a sistemelor	15
5 PROCEDURI ȘI ETAPE	16
6 EXPLICAREA PAȘILOR ÎN EVALUAREA PERFORMANȚEI	17
7 GHID DE OPERARE	19
8 IMPLEMENTAREA SEP	19

1 INTRODUCERE

1.1 Istoric

Acest manual a fost creat în cadrul proiectului “Asistență tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ai programelor ISPA în sectorul apă și ape uzate” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect oferă asistență în special unui număr de 12 companii de apă cunoscute sub denumirea de beneficiari ai programului FOPIP (Proiect de îmbunătățire a performanțelor financiare și operaționale).

Obiectivul proiectului este să sprijine companiile de apă pentru o organizare mai operativă și eficientă și pentru a deveni mai atractive din punct de vedere comercial. Creșterea capacității profesionale a personalului este un obiectiv major al activităților din cadrul programului FOPIP. Sistemul de evaluare a performanței și, legat de acesta, măsurile de dezvoltare a capacității, sunt instrumente importante pentru realizarea acestui lucru.

1.2 Scopul manualului

Ce este un sistem de evaluare a performanțelor?

Sistemul de evaluare a performanțelor (SEP) este o piatră de temelie a managementului modern al resurselor umane. SEP este un mod sistematic de identificare și evaluare a performanțelor angajaților.

Acest sistem oferă o bază pentru:

- Decizii privind planificarea de personal;
- Decizii privind trainingul și alte forme de dezvoltare a abilităților, cunoștințelor și competențelor angajaților.
- Decizii privind dezvoltarea carierei.

Scop

Acest manual are ca scop să asiste companiile de apă din România în introducerea și implementarea SEP. Manualul descrie elementele, criteriile și pașii necesari pentru SEP precum și implementarea unui astfel de sistem.

Acest manual prezintă un sistem de evaluare a performanțelor complet și operațional SEP ca cel mai de dorit instrument de RU. Pentru companiile care consideră că SEP este un pic prea mult, vom prezenta la final o variantă intermediară. Modelul intermediar va fi discutat după „modelul complet”. Principalele diferențe dintre modelul complet și cel intermediar sunt legate de modul de utilizare al fișelor de post și tipul criteriilor de evaluare a performanțelor.

1.3 Structura manualului

Pentru conveniența cititorului, acest manual prezintă următoarele subiecte:

- Aspecte teoretice privind evaluarea performanțelor (Capitolul 2).
- Elemente cheie ale SEP (Capitolul 3)
- Modelul intermediar al SEP (Capitolul 4)
- Proceduri și desfășurător (Capitolul 5)
- Pași explicativi (Capitolul 6)
- Ghid pentru angajații implicați în EP (Capitolul 7)

- Implementarea SEP (Capitolul 8)

În Anexă sunt menționate câteva formate și alte aspecte menite să ofere un sprijin în implementarea SEP.

2 ASPECTE TEORETICE DESPRE EVALUAREA PERFORMANȚELOR

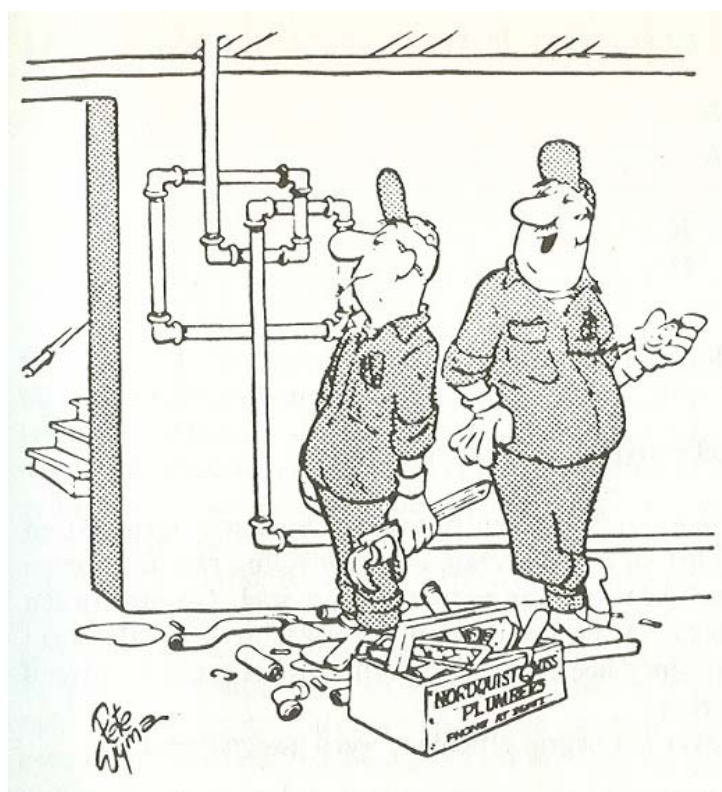
2.1 Evaluarea performanțelor în relațiile de muncă

Evaluarea performanțelor este – sau ar trebui să fie – o parte din orice relație de muncă adecvată. Fiecare angajat are dreptul să știe cum lucrează: ce face bine, ce face mai puțin bine și unde există loc de îmbunătățire. De asemenea, din ce în ce mai mult trebuie folosite opiniile și experiențele angajaților pentru amplificarea performanțelor în activitate și a performanței întregii organizații.

Evaluarea performanței trebuie să fie făcută pe toate nivelele ierarhice, de la nivelul celui mai de jos nivel și până la nivelul conducerii.

EP poate fi efectuată atât în mod formal, cât și informal. Evaluarea informală se poate petrece în fiecare zi, ora, luna. De obicei, ea face parte din activitatea normală de conducere, în relația șef-subordonat. Șeful controlează cum sunt realizate sarcinile de serviciu (sau cum nu sunt realizate), rezultatele și modul în care acestea sunt obținute, raportează toate acestea la standardele prestabilite și oferă un feedback angajaților. Poate fi o apreciere, o atenționare, un comentariu, ori o stimulare, sau el poate indica un mod de soluționare s.a.m.d.

Figure 1 Evaluarea performanței – modul informal



“Bravo Mihai! Nu mai curge și ai folosit mult material și timp pentru reparație. Pentru compania noastră de instalații, mă bucur să văd lucrurile așa.”

În SEP formal, activitatea specifică este structurată, în sensul că sunt prestabilite modul în care evaluarea are loc, ce rezultate va produce și cum va fi dat feedback-ul. De asemenea, rezultatele evaluării sunt mult mai importante pentru relația de muncă. SEP formal se desfășoară de obicei la intervale regulate de timp (de regulă anual, sau bianual), într-o manieră sistematică și are efecte asupra altor aspecte, precum training-ul, salarizare, premiere și altele. În SEP, șeful, angajatul și RU dedică în

mod explicit timp pentru evaluarea performanțelor angajaților și stabilesc acțiunile ulterioare.

SEP este deasemenea menit tuturor angajaților, de la cel mai de jos nivel al muncitorilor până la management.

În următoarele părți ale acestui manual vom discuta în principal despre sistemul formal de evaluare a performanțelor.

2.2 SEP – piatră de temelie în managementul modern al RU

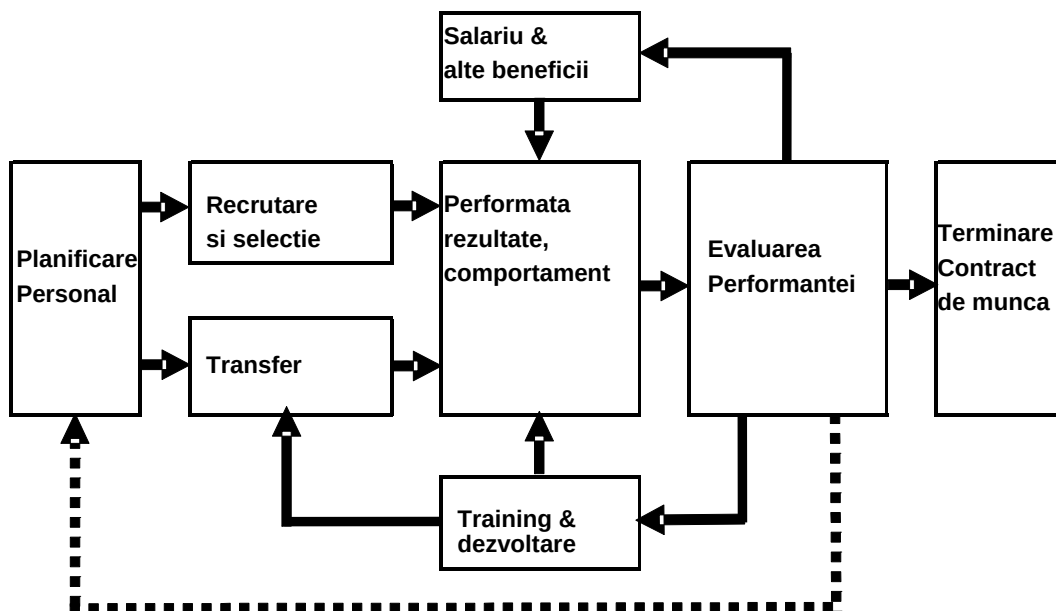
SEP este o piatră de temelie în managementul modern al RU deoarece un număr de decizii manageriale cu privire la angajați, numărul de personal și organizarea companiei depind de măsurarea performanței personalului. De aceea, SEP produce efecte atât la nivel individual- un singur angajat, cât și la nivel departamental și chiar la nivelul companiei.

Exemplu

Performanța sub așteptări poate avea multe cauze: (1) poate fi o consecință a formării profesionale inadecvate postului; (2) poate fi un rezultat al managementului defectuos. Dacă apar performanțe scăzute în mod constant și structural, atunci soluțiile pot fi găsite în schimbări ale sistemului, a procedurilor și instrumentelor din acea structură a companiei. (3) Performanța scăzută poate fi un efect al schimbării influențelor externe. (4). În ultimele două situații, evaluarea performanțelor poate declanșa măsuri organizaționale și schimbări care sunt mult dincolo de nivelul individual al angajaților.

Rolul SEP în ciclul MRU este prezentat în figura următoare:

Figura 2 Evaluarea performanței în ciclul MRU



SEP revizuieste actuala performanta a detinatorilor de posturi. Performanța propri-zisă poate fi măsurată în moduri distincte (calitativ, cantitativ), modul în care sarcinile sunt realizate, dar și comportamentul în muncă și atitudinea generală a deținătorului postului.

SEP poate fi privit din două perspective:

- În urmă:
 - Cum au fost realizate sarcinile? Ce fel și la ce nivel sunt mijloacele motivaționale atribuite acestei performanțe?
- Înainte:
 - Cum performează detinatorul postului și cum îi poate fi îmbunătățită performanța? (ex: prin training)?
 - Este posibil să fie utilizate capacitățile angajatului pentru alte sarcini sau funcții în organizație? (ex. prin transfer)?
 - Cum se poate facilita dezvoltarea personală a angajatului? Cum poate să-și amplifice aptitudinile, capacitățile?
 - Slaba performanță duce la concediere, ori la transferul pe un post mai ușor?
 - Se pot îmbunătăți: organizarea, instrumentele, procesele prin care performanța se poate îmbunătăți?

În figura de mai sus, diferitele scopuri ale SEP sunt distinct prezentate:

- Orientare pe beneficii: rezultatele SEP se reflectă pe remunerare și alte beneficii;
- Orientare pe dezvoltare: rezultatele SEP se reflectă pe training și dezvoltarea capacităților și abilităților personale
- Evaluarea performanței poate conduce la decizii privind terminarea contractului de muncă (concedierea, ori altă formă de suspendare, încetare a contractului de muncă). De ex necontinuarea contractului temporar de muncă, concedierea în timpul perioadei de probă sau concedierea personalului permanent.
- În final, orientarea către direcția organizațională: EP are contribuții în planificarea personalului (și, eventual, alte măsuri organizaționale).

Focalizare pe diferite sisteme de evaluare?

În anumite organizații, interesele divergente în ceea ce privește obiectivele evaluării au condus la apariția unor diferențe în sistem. Astfel, evaluarea poate fi condusă în două sau chiar trei runde diferite:

Tabel 1: Diferite evaluări

Tip:	„În urmă” sau „Înainte”	Consecințe, urmări, alte aspecte
Revizuirea performanței	„În urmă”	Remuneratie, măsuri corective (training)
Revizuirea situației postului	„Înainte”	Îmbunătățirea performanței, contextul postului, motivare, training
Dezvoltare personală	„Înainte”	Carieră, ambiții, training și dezvoltare

În practică, este dificil de separat pe deplin aceste aspecte. Trecutul, prezentul și viitorul sunt de fapt pe aceeași scară continuă. De asemenea, unii șefi și angajați, au probleme cu înțelegerea acestor diferențe și, implicit, a modului în care ar trebui condusă evaluarea. Cea mai recentă performanță este, oricum, în cele mai multe cazuri, punctul de plecare pentru evaluare. Adicional, un factor limitator este timpul: un sistem de evaluare a performanțelor care să funcționeze adecvat necesită timp și dedicare suficientă din partea organizației. În final, este practic să începi cu un sistem relativ „compact și ușor” și să înveți să îl folosești. Eventual, acest sistem poate fi dezvoltat într-unul mai elaborat și sofisticat, atunci când este necesar.

De aceea, se propune , pentru companiile din Romania sa proiecteze si sa implementeze inițial un sistem „usor” care combină diferitele elemente într-un singur tot, ușor de înțeles și de aplicat.

3 ELEMENTELE-CHEIE ALE SEP

3.1 General

Acest capitol elaboreaza elementele cheie pentru SEP.

- Existența fișelor de post
- Folosirea criteriilor de performanță
- Procedură transparentă
- Conducerea evaluării
- Feedback pentru anagajații evaluați;
- Dreptul de a contesta rezultatul evaluării;
- Utilizarea rezultatelor evaluării

Acest capitol descrie un sistem ”complet” de evaluare a performanțelor. Un sistem intermediar de evaluare a performanțelor va fi discutat în Capitolul 4. Principalele diferențe între cele două sisteme sunt în special folosirea fișelor de post și tipurile de criterii de performanță.

3.2 Fișe de post

Elementul esențial al unui bun sistem de evaluare o constituie existența unor fișe de post complete și bine structurate. SEP trebuie să se bazeze pe înțelegerea prealabilă a conținutului postului.

În cazul în care nu există fișe de post, ele trebuie să fie stabilite anterior dezvoltării SEP și, mai ales, să fie acceptate de toate părțile.

Nu există un format standard universal pentru fișele de post. De asemenea, ele sunt folosite pentru diverse scopuri în organizație. Fiecare scop poate necesita concentrarea pe alte aspecte sau poate necesita anumite detalii (de ex diferite pentru EP, selecție și remunerare). Totuși, există aspecte comune tuturor fișelor de post corect structurate:

- Titlul postului
- Locul în organizație (departamentul, șeful direct, relația cu celelalte departamente)
- Obiectivele postului (una sau două linii care să arate scopul principal)
- Activități, sarcini și responsabilități;
- Autoritate (care sunt deciziile pe care deținătorul postului îi este permis să le ia)
- Cerințele postului (cunoștințe, aptitudini, nivel de educație etc.)
- Condiții de lucru (cele care au un caracter critic, care implică riscuri etc.)
- Echipamente, instrumente, unelte necesare;
- Standarde de performanță;
- Sistemul de salarizare.

Nu tot ceea ce face angajatul trebuie să fie trecut în fișa postului. Anumite elemente pot fi deja prezentate, de ex în sistemul de salarizare, în procedurile interne (ROF), regulamente, descrierile de procese, sistemul de asigurare a calității etc. Fișa de post este suficient să menționeze faptul că toți cei care ocupă postul trebuie să respecte ceea ce se afirmă în toate aceste documente oficiale ale companiei, ori ale departamentului.

De asemenea, este recomandat ca fișa de post să nu fie mai mare de două-trei pagini. Atunci când sunt mai multe pagini, există riscul ca documentul să fie mai mult confuz decât operațional.

Pentru SEP, titlul postului, locul în organizație, activitățile, sarcinile și reponsabilitățile și - acolo unde pot fi aplicate – standarde de performanță, sunt informații importante. De ex, ceea ce face un angajat trebuie cuprins în activitățile principale, fiecare dezvoltându-se mai târziu în sarcini și responsabilități specifice. În SEP, ar trebui evaluate numai activitățile și cele mai importante sarcini.

Fișa de post trebuie să fie cunoscută și acceptată de către toate părțile. Aceasta înseamnă ca face parte din documentația oficială a organizației. Angajatul implicat, șeful direct și departamentul de RU trebuie să dispună de o copie.

3.3 Criterii de evaluare a performanței

În SEP, performanța actuală este evaluată după un număr de criterii de performanță. Într-un SEP bun și bine dezvoltat, aceste criterii de performanță derivă în principal din fișa de post. Eventual, alte instrucțiuni, manuale și cerințe de performanță (de ex sistemul de asigurare a calității, cerințe externe publice ale sindicatului) pot fi utilizate pentru a stabili anumite criterii de performanță.

Stabilirea unui număr mare de criterii, de exemplu mai mult de 10, pentru evaluarea unui angajat, produce confuzii. O fișa de post foarte detaliată, construită ca o lungă listă de sarcini negrupate în activități, nu este de mare ajutor; este nevoie să fie „tradusă” în sarcini principale și activități care contează. Această traducere trebuie făcută de către șeful direct asistat de funcția de RU. Șeful direct trebuie să încerce să găsească un răspuns la întrebarea „Voi fi complet satisfăcut de performanță dacă...”. În anumite cazuri poate fi utilă interviuarea deținătorului postului pentru a determina principalele sarcini și astfel, criteriile de performanță.

Ideal vorbind, are sens să fie un set de (i) criterii specifice postului, atașate la activitățile principale, și (ii) criterii mai generale, aplicabile pentru tot personalul din organizație. Criteriile din urmă reflectă, de obicei, partea de cultură a organizației.

- Criteriile specifice postului sunt cele atașate activității propriu-zise. De exemplu, activitatea principală a unui casier este să încaseze bani de la clienți și să răspundă de ei. În cazul unui operator într-o uzină de apă, activitatea principală este operarea echipamentelor și a proceselor de tratare. Criteriile specifice de evaluare sunt derivate din aceste sarcini specifice.
- Criteriile generale sunt aplicabile tuturor angajaților organizației. Acestea pot fi, de ex loialitate, profesionalism sau (în unele organizații) orientarea către piață-vânzări.

Adițional, pot fi criterii opționale care au legătură directă cu personalul: nu ca un rezultat al postului propriu-zis ci ca un atribut valoros al persoanei evaluate. (De ex un șofer care vorbește engleză foarte bine. În mod normal acest lucru nu este o cerință pentru șoferii de la companiile din România, dar este un aspect valoros în cazul oaspeților străini).

Rezultă că sunt trei categorii de criterii de evaluarea performanței:

- Criterii specifice postului (aplicabile ocupanților aceluiași post)
- Criterii personale specifice
- Criterii generale (aplicabile întregii companii)

Transparența criteriilor

Fișele de post precum și criteriile de evaluare a performanței trebuie cunoscute de către deținătorul postului precum și de către persoana care efectuează evaluarea. Aceasta înseamnă că managementul și RU trebuie să pună la dispoziție și să instruiască angajații cu privire la tot ceea ce înseamnă SEP, înainte de a începe implementarea lui.

3.4 Procedură transparentă

SEP trebuie să aibă o procedură transparentă. Asta nu se referă numai la criteriile care se vor folosi, dar și la:

- Fazele procedurii: succesiunea activităților
- Ce sarcini are fiecare
- Formularele și rapoartele care se folosesc
- Consecințele și urmările EP.

Procedura trebuie să fie documentată adecvat și adusă la cunoștință tuturor angajaților.

3.5 Desfășurarea evaluării

În timpul desfășurării evaluării un număr de principii trebuie să fie observate și respectate.

Corectitudine și imparțialitate

SEP trebuie făcut într-o manieră corectă și cinstită. Fără agende ascunse, fără comentarii neadecvate, fără părtinire. SEP este menit să îmbunătățească performanța și astfel, postul să devină mai interesant. EP nu este un proces, o judecată în care se dau verdicte. Performanța bună trebuie documentată și laudată, performanța slabă trebuie adresată de asemenea într-un mod corect și imparțial.

Relevanță, completitudine și echilibru

Comentariile privind performanța cuiva trebuie să fie relevante și complete. Evaluarea trebuie să fie relevantă, să se refere la sarcinile principale și criteriile postului și documentată cu fapte și observații responsabile. Nu trebuie inventate sarcini sau criterii sau să fie folosite „observații” nefondate de genul „am auzit..”. Completitudinea înseamnă evaluarea întregii performanțe și și a activităților principale. De asemenea, atât aspectele pozitive cât și cele negative ale performanței trebuie evaluate. O mare parte dintre evaluări subliniază în principal aspectele negative. Un echilibru trebuie să existe.

Nu toți sunt „buni”

Nu toate persoanele dintr-un departament au o performanță bună. Fiecare șef știe acest lucru; chiar și angajații știu acest lucru. Cu toate acestea, o parte dintre șefi tind să își evalueze toți subordonații cu „bine”: pentru a alege calea cea mai ușoară și a evita crearea de diferențe între personal, pentru a-i mulțumi pe subordonați, pentru a arăta șefilor săi că este un șef bun datorită subordonaților buni pe care îi are. Acest lucru poate funcționa pe termen scurt.

Cu toate acestea, oamenii, performanțele și nevoile sunt diferite și trebuie tratate după metoda croitoului (să se potrivească fiecăruia). De asemenea, evaluarea tuturor cu „bine” nu oferă motivație pe termen lung: cei care au o performanță bună vor fi nesatisfăcuți pentru că performanța lor este cotelă la fel cu a celorlalți, în timp ce, cei care au o performanță slabă nu primesc semnalele potrivite pentru îmbunătățirea

performanței. Când toți sunt cotați cu „bine”, SEP își pierde foarte mult din valoare.

Din această cauză, este de o importanță crucială, ca șeful să facă distincția între performanța bună, mediu și slabă atunci când face evaluarea.

Este bine să fie cunoscut că, statistic vorbind, nivelul performanței măsurat într-o unitate de lucru este cel prezentat în tabelul 2.

Tabel 2 Nivelul performanței – distribuție statistică

Nivel de performanță	% angajați
Bun & Foarte bun	10
Peste medie	20
Mediu	40
Sub medie	20
Insuficient	10

Procentele pot fi diferite dar principiul rămâne același. Doar o parte limitată a personalului este bună sau foarte bună; deasemenea sunt cu siguranță câteva persoane care au o performanță slabă.

Orice șef ar trebui să încerce să descopere cum se încadrează evaluarea sa în această „distribuție forțată”. Ca o a doua alternativă bună, o comparație între angajații care au același post poate ajuta la clarificarea situației.

Implicare

Atât managerii, RU, cât și angajații trebuie să se implice cu seriozitate în implementarea și desfășurarea SEP. Nu este un ritual anual fără consecințe sau cu consecințe minime. Toate părțile sunt legate într-o oarecare măsură de evaluare și concluzii. De asemenea trebuie să existe implicare în decizii și implementare.

Utilizarea co-evaluatorilor și a persoanelor-resursă

Este recomandată utilizarea a 1 (maximum 2) co-evaluator(i), sau a unei persoane-resursă pentru a avea o bază mai solidă a evaluării și eliminarea eventualelor atitudini prea subiective. (Poate că terminologia „persoană resursă” este cea mai corectă)

- Co-evaluatorii, sau persoanele-resursă pot fi colegi din același departament, ori personal sau manageri din alte departamente. Aceste persoane trebuie să fie în măsură să ofere o părere bine documentată despre evaluat.
- Ei trebuie să fie acceptați de către toate părțile implicate în evaluare.
- Șeful direct este singurul responsabil de evaluarea angajaților, dar el trebuie să țină cont de opinia co-evaluatorului/persoanei-resurse. Acesta poate să fie sau nu de acord; în final este evaluarea șefului.

Co-evaluatorul nu face și el o evaluare completă: aceasta este și trebuie să rămână treaba șefului. În schimb, șeful trebuie să solicite observații și comentarii privind criteriile, preferabil într-un document scris. (Pentru posturile de nivel mai jos, observațiile și comentariile scrise pot însemna o cerință prea mare pentru co-evaluator. În acest caz, comunicarea orală este alegerea potrivită.)

Specificitate

Valoarea SEP rezidă în specificitatea rezultatelor evaluării și identificarea acțiunilor specifice necesare pentru îmbunătățirea performanțelor angajaților. Fără rezultate precise, SEP devine numai un exercițiu de evaluare general și vag, fără nici un efect asupra comportamentului, motivațiilor, slăririi, training și alte măsuri de dezvoltare și, în general planificarea personalului.

Concluzia

Pentru a echilibra evaluarea și a oferi feedback util, evaluatorul trebuie să summarizeze ideile principale și să facă clare concluziile. Listele lungi sunt doar confuze. De aceea, este recomandat ca evaluarea să se încheie cu maxim două concluzii privind aspectele pozitive, și alte două privind aspectele ce trebuie îmbunătățite. Trasând aceste concluzii, evaluatorului îi va fi mai ușor să facă o evaluare clară și să se concentreze pe problemele principale. De asemenea, îl va ajuta pe angajat să vadă mai bine „ce a făcut bine și ce a făcut mai puțin bine”.

Adițional, eventuale acțiuni viitoare ar trebui stabilite pentru principalele subiecte.

3.6 Feedback pentru angajat

O parte importantă a SEP este oferirea de feedback celui evaluat și discutarea cu el a aspectelor cheie ale evaluării.

Angajatul are dreptul să știe ce „a făcut bine și ce a greșit” și unde este posibil să îmbunătățească și cum. Opiniile lui fac parte din evaluarea propriu-zisă. Acest lucru se face de obicei într-un interviu între evaluator și angajat.

În afară de feedback, discuția din cadrul interviului de evaluare trebuie să mai conțină:

- Perspectiva și ambițiile angajatului în cadrul companiei, precum și modurile în care acestea pot fi puse în practică. (evaluare prospectivă)
- Condițiile de muncă și organizaționale (circumstanțele în care performează angajatul) și dacă pot fi făcute îmbunătățiri.

Un interviu pentru feedback trebuie planificat și condus într-un mod adecvat.

- Interviul nu este o discuție într-un singur sens (de la șef către subordonat), ci este o discuție în ambele sensuri. Trebuie conștientizat că pentru o mare parte dintre angajați – atât șefii cât și subordonații lor – acest lucru poate fi dificil, dacă, cultura organizațională nu este una deschisă. Cu toate acestea, cu o pregătire bună și cu abilități potrivite, cel puțin poate să se aibă ca țintă o astfel de discuție. De multe ori, evaluatorilor le este oferit training pentru a-și dezvolta capacitățile de a conduce astfel de interviuri.
- Tipic, un interviu poate dura aproximativ oră, jumătate de oră fiind minimul. Aceste interviuri au, deci, nevoie să fie planificate adecvat de către evaluator pentru a găsi un moment potrivit pentru ambele părți.

Discuțiile și concluziile interviului trebuie să fie documentate. De obicei, formularul de evaluare a performanței se folosește și pentru a documenta feedback-ul interviului.

Angajatul și evaluatorul trebuie să semneze formularul de luare la cunoștință că interviul a fost condus și s-a oferit feedback.

Scopul semnăturii angajatului este procedural. Acesta semnează că a luat la cunoștință. ceea ce nu înseamnă că este de neapărat de acord. Semnarea pentru acord ar rezulta probabil în negocieri între evaluator și angajat, ceea ce nu corespunde cu scopul evaluării performanței.

3.7 Dreptul la contestație

E posibil ca o procedură să nu fie desfășurată corect. Deasemenea, un angajat poate considera că evaluarea nu i s-a făcut corect, echilibrat sau obiectiv. Deasemenea poate să nu fie de acord cu eventualele măsuri sugerate. Ca rezultat, pot apărea reclamații privind evaluarea performanței și deținătorii locurilor de muncă pot dori

să facă contestație. De aceea, sistemul de evaluare a performanței trebuie să aibă o procedură pentru contestații.

În acest scop trebuie stabilită o „comisie pentru contestații”. Comisia trebuie să fie alcătuită din (propuneri):

- Șeful departamentului Resurse Umane
- Top management (o singură persoană: director general, director tehnic, director economic)
- Reprezentant al Sindicatului

Trebuie dezvoltată o procedură adecvată pentru contestații, constând în, de ex:

- Comisia de contestație investighează contestația și decide dacă este fondată.
- Evaluarea trebuie refăcută la un nivel mai înalt sau un alt supraveghetor împreună cu un expert de resurse umane.
- Documentație adecvată a cazurilor de contestație.

3.8 Folosirea rezultatului evaluării performanței

În final, rezultatele evaluării performanței trebuie folosite:

- La nivel individual, trebuie să existe un feedback notabil către angajați în termeni de recompense, instruire și dezvoltare.
- La nivel de organizație, pentru a îmbunătăți performanțele întregii baze actuale și viitoare a RU.

Vezi deasemenea Fig. 2 pentru principalele relații ale evaluării performanței în Managementul de Resurse Umane. În orice caz, în unele organizații, evaluarea performanței se face, dar fără a avea acțiuni viitoare sau efecte. În acest caz, Evaluarea performanței este redusă la aproape un ritual de a completa dosarele de personal, dar cu efecte reduse.

Sarcina RU și a managementului de linie este, în acest caz, să folosească rezultatele evaluării performanței pentru a lua măsuri pentru un viitor management de resurse umane și pentru dezvoltare organizațională.

4 MODELUL PARȚIAL DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR

4.1 Dacă modelul complet SEP este prea ambițios...

În unele companii, modelul complet SEP este un sistem prea dificil și complex, raportat la situația actuală. Uneori stabilirea fișelor de post este privită ca o activitate consumatoare de resurse:

- Pentru a stabili criteriile de evaluare fiecare post trebuie evaluat. În plus, criteriile trebuie comunicate și discutate cu deținătorii posturilor, ceea ce presupune un efort considerabil din partea RU și un consum de timp și energie semnificativ, din partea celorlalți.
- Atasarea de criterii fiecărui post face ca fișele de evaluare să fie diferite, ceea ce produce confuzie în unii coordonatori. Un singur set de criterii pentru fiecare post pare mult mai ușor de aplicat.

Un SEP complet, poate fi, în unele cazuri, prea ambițios pe termen scurt. Există posibilitatea de a face evaluarea performanței dar cu un sistem mai ușor. De asemenea se poate opta pentru un sistem bazat pe criterii generale pentru toate posturile în locul criteriilor specifice. În acest sistem performanța fiecărui post este evaluată după aceleași criterii. Cu un asemenea sistem mai ușor, se sacrifică însă calitatea sistemului de evaluare a performanței, devine mai puțin specific în evaluare, feedback și eventuale măsuri de îmbunătățire.

Unele companii din România au deja un model parțial de evaluare. Pentru ele, trecerea la modelul complet poate să nu ridice probleme notabile. Acele companii care nu au un sistem rezonabil de evaluare a performanței pot dezvolta și implementa fie un sistem intermediar fie sistemul complet. Modelul parțial este atunci o soluție de compromis care poate facilita tranziția către modelul complet ca instrument de RU. Un pas rezonabil, în cele mai multe cazuri, este mai bun decât să nu faci nimic.

Compania trebuie să decidă cu grijă, pe baza informațiilor existente care este modelul pe care dorește să îl implementeze. Nivelul ambiției trebuie corelat cu eforturile pe care compania poate și vrea să le facă pentru implementarea SEP.

4.2 Utilizarea de criterii generale

Modelul parțial SEP utilizează exclusiv criterii generale. Se renunță la criteriile de evaluare specifice postului. Aceste criterii generale de evaluare sunt de genul:

- Profesionalism
- Cunoștințe și abilități utilizate
- Calitatea muncii
- Timpul necesar efectuării unei sarcini
- Organizarea muncii
- Creativitate și ingeniozitate în muncă
- Adaptabilitate la noi situații
- Respectarea regulamentelor, instrucțiunilor și normelor
- Folosirea și întreținerea echipamentelor
- Luarea de decizii

- Autodisciplină
- Motivare în muncă
- Loialitate față de companie
- Orientarea pe client
- Încredere
- Lucru în echipă
- Cooperare
- Deschidere, comunicare

Anumite criterii se pot intercala cu altele. De asemenea, anumite criterii nu pot fi aplicate pentru anumite posturi.

În practică, setul de criterii generale poate fi format din 6-8 criterii, maxim 10. Criteriile selectate trebuie să fie cele mai relevante pentru toate posturile și să încerce să acopere posturile privind sarcinile principale.

Performanța se evaluează pe o scală oarecare. Noi recomandăm o scală pe trei trepte (0, + și ++).

Fișa de evaluare prezentată în Anexa 1 poate fi utilizată, dar, categoriile A. Criterii legate de post și B. Criterii personale specifice vor fi scoase. În schimb, categoria C. General va fi extinsă la un set de până la 10 criterii generale.

4.3 Nu se utilizează co-evaluatori

Modelul parțial poate fi aplicat fără a mai utiliza co-evaluatori. Șefii sunt cei care realizează evaluarea. În acest caz, informații folositoare ar putea lipsi. Acest fapt poate spori subiectivitatea evaluării.

4.4 O comparare a sistemelor

O comparație generală a modelelor este dată în tabelul următor:

Tabel 3 Compararea modelelor SEP

	Caracteristici
Nici un SEP	• De fapt nici un instrument implementat. Evaluarea performanțelor nu este făcută într-un mod sistematic. • Feedback-ul față de angajați nu este echilibrat și corect. • Măsurile de îmbunătățire a performanței sunt ad-hoc
Model parțial al SEP	• Oferă o perspectivă generală asupra performanței. • Poate avea efecte în principal numai asupra beneficiilor materiale. • Evaluarea nu este sistematică și diferențială. • Feedback-ul față de angajați nu este echilibrat și corect. Informații explicite foarte puține legate de ceea ce fac sau nu fac bine angajații. • Faptul că nu se utilizează co-evaluatori reduce imaginea de ansamblu asupra performanței angajaților; este mai mult subiectiv decât echilibrat.. • Ușor de implementat, deoarece folosește un singur set de criterii pentru toate posturile. • Timpul alocat este mai mic decât în cazul modelului complet.
Model complet SEP	• Evaluatorii trebuie să aibă în vedere criterii specifice de performanță. • Sistemul oferă posibilitatea de a fi specific în evaluare, feedback și în luarea măsurilor de îmbunătățire a performanței. • Sistemul oferă posibilitatea de a avea o imagine a dezvoltării performanței (de a privi în viitor) • Necesită timp pentru dezvoltare (în special pentru criteriile specifice legate de post) • Folosirea co-evaluatorilor oferă o imagine echilibrată a performanței angajatului.

5 PROCEDURI ȘI ETAPE

În primul rând, SEP trebuie agreat de către companie și de către Sindicat(e). Aceste decizii sunt premergătoare fazei de implementare. Următorul pas este acela de a disemina SEP în cadrul organizației; managementul și angajații trebuie să știe motivele, principalele trăsături, la ce se pot aștepta și cum să desfășoare evaluarea performanței.

Aceste proceduri trebuie bine documentate și accesibile tuturor persoanelor implicate.

Etapetele se decid de către companie. În multe organizații, EP se face anual. Acest lucru este convenabil, de ex, pentru o planificare regulată și pentru ciclurile de decizii (bugete, remunerație, instruire). Totuși, companiile pot decide să facă EP chiar și o dată la 2 ani și acest lucru ar putea împărți volumul de lucru pentru management și pentru RU într-un mod uniform.

Procedurile și etapele sunt:

1. Inițiere de către RU (diseminarea informațiilor, termene limită etc)
2. Pregătirile făcute de către evaluatori (planificare, informarea angajaților, alegerea eventualilor co-evaluatori)
3. Colectarea informațiilor (de către evaluator, eventual colectarea de informații de la co-evaluatori)
4. Pregătirea evaluării individuale (trasarea evaluării individuale)
5. Interviu de evaluare: discuții privitoare la evaluare cu deținătorul postului
6. Consolidarea evaluărilor pe departament
7. Stabilirea acțiunilor la nivel de RU și de organizație
8. Asigurarea completitudinii și a calității evaluării;
9. Stabilirea modului de rezolvare a contestațiilor (reclamațiilor etc) și a eventualelor disfuncționalități.

EXPLICAREA PAȘILOR ÎN EVALUAREA PERFORMANȚEI

Instrumentul de bază în evaluarea performanței este formularul de evaluare a performanței. Un exemplu este atașat în Anexa 1.

1. Inițierea de către RU

- RU pregătește și informează managerii despre aceasta;
- Pregătește o listă cu angajații fiecărui departament, care vor fi evaluați;
- Se asigură de existența unei fișelor de post pentru fiecare angajat
- Stabilește criteriile de performanță pentru fiecare fișă de post
- Asigură disponibilitatea formularelor necesare (formate, electronic dacă este posibil)
- Planificare: pune pe hârtie pașii și etapele + timpul limită pentru fiecare șef.

2. Pregătire SEP de către managerii

- Planificarea evaluării pentru fiecare departament
- Determinarea pentru fiecare deținător de post cine va contribui la evaluare (co-evaluator/persoane resursă). Informarea acestor persoane și a deținătorilor posturilor despre acest lucru. Rezolvarea problemelor legate de acest lucru.
- Distribuirea către deținătorii postului, acolo unde este necesar, a fișelor de post și a criteriilor de evaluare.
- Distribuirea cerințelor de evaluare a performanței către co-evaluatori. Determinarea timpului limită pentru returnarea acestora.
- Se stabilesc întâlnirile cu angajații pentru discutarea SEP.

3. Colectare de informații;

Șeful direct

- Colectarea informațiilor pentru propria evaluare
- Colectarea informațiilor de la persoană resursă/co-evaluator. Discutarea eventualelor neclarități.

4. Completarea fișei de evaluare;

Șeful direct

- Face evaluarea (incluzând informațiile de la co-evaluator/persoană resursă)
- Completează fișa de evaluare (completarea în avans îl face pe evaluator să se gândească și să se pregătească mai bine pentru interviul de evaluare).
- Pregătește discuția de feedback.

5. Interviul de evaluare: discuții cu angajații evaluați

- Informarea angajatului despre rezultatul evaluării
- Completarea eventualelor părți din formularul de evaluare. Există riscul conducerii către „negocieri” între evaluator și angajat, dacă aceste părți din formular sunt completate în timpul interviului.
- Oferă angajatului posibilitatea să comenteze rezultatul evaluării

- Discutarea contextului postului, probleme organizaționale care pot interacționa cu performanța.
 - Discuții privind eventuale/posibile acțiuni viitoare (instruire, probleme de organizare, transfer etc) pentru a afla părerea angajatului.
 - NU se discută salariul ori alte beneficii financiare
 - Stabilirea de întâlniri, aranjamente pentru finalizarea evaluării (comentarii ale deținătorului de post, rezultatele discuției să fie incluse în fișa de evaluare, semnături pe fișa de evaluare)
- Vezi, de asemenea, Anexa 3 pentru ponturi în interviul de evaluare.

6. Consolidarea fișelor de evaluare pe departamente

Șeful direct:

- Verifică evaluările tuturor angajaților din departament.
 - Analizează, trage concluzii și determină posibile acțiuni corective.
- Eventual: cu asistență din partea DRU

7. Stabilirea activităților la nivelul RU și al organizației;

- Managementul de linie și RU determină eventualele acțiuni de RU
 - Instruire
 - Mediere
 - Transfer
 - Promovare
 - Remunerație
 - Bonusuri
 - Aprecieri ori avertizări scrise,
 - Etc.
- Pregătirea propunerilor pentru a fi aprobate de către managementul superior (consecințe bugetare, legale etc.!).

8. Asigurarea completitudinii și a calității evaluării

RU trebuie să asigure:

- Întreg personalul să fie evaluat cf. timpului stabilit
- Toate discuțiile de feedback să aibă loc;
- Toate fișierele de evaluare să fie completate corect și trimise la timp;
- Să nu existe deviații majore de la procedurile și standardele stabilite.
- Documentarea eventualelor conflicte sau contestații.

9. Tratarea contestațiilor , neregulilor etc.

Vor exista nereguli, reclamații etc. care trebuie rezolvate. De ex:

- Personalul care nu a putut fi evaluat (concedii, boală, refuz)
- reclamații și solicitări din partea angajaților
- Evaluarea nu poate fi concluzionată cu acțiuni clare.
- Etc.

În primul rând, RU trebuie să găsească „soluții îngăduitoare” pentru a trata cu aceste aspecte în cooperare cu managementul. Este recomandat ca RU să preia conducerea acestor aspecte așa cum sunt (sau cum ar trebui să fie!) „neutre”. (Supraveghetorul direct este câteodată parte din nereguli, conflicte și contestații).

Unele cazuri pot necesita o contestație formală și tratare la un nivel superior.

GHID DE OPERARE

Toți cei implicați au nevoie de instructaj prealabil. Cei care evaluează au nevoie, în plus, de explicații mai detaliate

Informațiile necesar a fi diseminate și instructajul necesar:

- Scopul SEP
- Proceduri și etape
- Tehnici de intervievare (feedback; comunicare, ascultare etc.)
- SEP transformată într-o bază pentru măsuri corective.

(Acestă perspectivă sintetică trebuie dezvoltată în funcție de necesități!).

IMPLEMENTAREA SEP

Implementarea SEP presupune următoarele:

- Dezvoltarea sistemului și consultare cu Sindicatele.
La un moment dat, managementul trebuie să prezinte sindicatelor sistemul și să îl discute. În funcție de discuții, anumite aspecte vor trebui revizuite și/sau negociate.
- Popularizarea SEP la nivelul companiei
O dată ce sistemul este aprobat, el trebuie comunicat și explicat tuturor angajaților. Acest lucru poate necesita diseminarea în scris (scrisoare, fluturaș) sau verbal (întâlniri).
- Unde începem?
Compania trebuie să decidă cu ce departament să înceapă. Această evaluare pilot trebuie să fie urmărită de către toate persoanele implicate. Sigur că se alege departamentul cel mai susceptibil de a implementa corect SEP:

(Necesită dezvoltare viitoare, bazată pe Sistemul de Evaluare a Performanței care v-a lua formă treptat).

File: Manual Performance Appraisal System - Ver2

Date: 08 October 2007

Author: JB

Anexa 1**Formular de Evaluare a Performanței (exemplu)**

General information	
Nume	Mihai Popa
Funcție	Senior Operator
Department/unitate/locatie	Wastewater Treatment Plant
In companie de la data	1 November 1995
In aceasta functie de la data	17 July 2003
Scara de salariu	7

Evaluarea performatei		
A. Criterii de performanta legate de post (tipic și critic. Din fișa de post, proceduri, sistemul de management al calității)	Evaluare (0, + sau ++)	Comentarii (justificare, acțiuni recomandate etc.)
1. Înțelegerea procesului de epurare	+	Știe ce se întâmplă, poate să explice și altora.
2. Operarea pompelor și aparatelor.	+	
3. Identificarea performanțelor adecvate și a necesității de reparații/întreținere.	0	Instruire adițională recomandată
4. Abilități pentru întreținere	0	Instruire adițională recomandată
5. Muncă în echipă	++	Poate motiva și îndruma pe alții; acționează ca șef în cazul în care acesta lipsește.
B. Criterii personale specifice (max. 2)	Evaluare (0, + sau ++)	Comentarii (justificare, acțiuni recomandate etc.)
1. Specialist în siguranță, monitorizarea condițiilor de siguranță și îmbunătățirea securității în muncă.	++	Interes ridicat pentru siguranță; vine cu soluții practice pentru eventualele probleme sau cu posibilități de îmbunătățire.
2.		
C. General	Evaluare (0, + sau ++)	Comentarii (justificare, acțiuni recomandate etc.)
1. Loialitate față de companie	+	
2. Profesionalism	+	
3. Încredere	++	Bun planificator, face ceea ce promite.

Evaluare: 0 = slab/acceptabil, + = corect/bun, ++ = foarte bun/excelent

Nevoi de instruire	Evaluare	Comentarii
1. (subiectul instruire, de stabilit împreună cu cel evaluat)		
2.		
3.		

Evaluare: 0 = important, + = foarte important, ++ = crucial

Concluzii	
Puncte tari, zone cu performanță bună (max. 2)	1. 2.
Puncte slabe, zone pentru dezvoltare (max. 2)	1. 2.
Acțiuni următoare (fiți preciși)	
Alte comentarii	

Evantuale comentarii din parte angajatului

Procedural	
Evaluare făcută de (nume, funcție)	
Data	
Discutată cu deținătorul postului (dată)	
Văzută de către deținătorul postului (nume, semnătură)	
Văzută de directorul departamentului (nume, dată, semnătură)	
Văzută de RU (dată, funcție, semnătură)	

Anexa 2 Consolidarea Formularului de Evaluare a Performanței

Evaluarea performanței – Consolidarea pe departament

Nume departament Stație de epurare Poiana
 Evaluare: Iunie 2007
 Șef departament: Niculai Popa

Nume	Mihai	Bogden	Vasile	Cristina	Stefan	
Funcție	Operator	Operator	Operator	Operator	Operator	
A. Criterii legate de post						
1. Înțelegerea procesului	+	++	+	++		
2. Operarea pompelor, aparatelor	+	++	0	+		
3. Identificarea perform/întreținerii	++	0	+	++		
4. Abilități de întreținere	0	+	0	0		
5. Munca în echipă	+	+	0	++		
B. Criterii personale specifice						
1.	+	++	+	+		
2.	0	+	0	++		
C. Criterii generale						
1. Încredere	+	+	++	++		
2. Comportament	++	0	++	++		
3. Efort	+	++	0	++		
Scor total (număr de plusuri)	10	12	7	16		
Scor maxim (criteriile folosite x2)	20	20	20	20		
Total/maxim (%)	50	60	35	80		
Calificativ final (<i>Slab, Sub medie, Mediu, Deasupra mediei, Bun/Foarte Bun</i>)						
Acțiuni recomandate - recompensă - training - altele						

Anexa 3 Interviu de evaluare

Ponturi pentru interviul de evaluare

Ponturi pentru desfășurarea interviului de evaluare.

Pregătirea

- Planifică interviul în avans. Angajatul trebuie să aibă timp să se pregătească și tu de asemenea.
- Completează formularul de evaluare cu subiectele care pot fi completate în avans.
- Planifică interviul să dureze cel puțin o oră. Durata minimă pentru un interviu serios este de jumătate de oră.
- Găsește un loc unde poți desfășura discuțiile fără să fii deranjat. Când este necesar desfășoară interviul în afara orelor de program. Închide telefoanele sau dă indicații ca nimeni să nu răspundă în cazul în care acestea sună.
- Găsește un aranjament de aezare convenabil. Trebuie să poți să scrii, dar să fie înmăietor pentru discuții.

Feedback privind performanța

- Oferă un feedback echilibrat. Tratează atât aspectele pozitive cât și pe cele negative. (Unii supraveghetori pun accent pe aspectele negative deoarece acestea sunt mai vizibile). Găsește-le și pe cele pozitive.
- Descoperă dacă angajatul recunoaște și/sau acceptă evaluarea făcută și afirmațiile referitoare la diferiți indicatori de performanță.
- Oferă angajatului posibilitatea de a reacționa. Fă pauze în anumite momente și cere explicit reacția și comentariile lui.
- Discută posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor. Aceasta poate include instruire, instrucțiuni, echipament, supervizare&ghidare, condiții de lucru, comunicare și informare.
- Realizează și acceptă că performanța angajaților poate depinde și de performanța ta ca supraveghetor.

Sumar și concluzii

- Direcționează-ți munca spre un sumar practic care te poate ajuta atât pe tine cât și pe subordonatul tău să îmbunătățești performanțele sau să luați alte măsuri.
- Recapitulează cele mai importante trei puncte, aspecte ale bunei performanțe. Aceasta te va ajuta de asemenea, să îți lauzi subordonatul pentru respectivele aspecte.
- Recapitulează cele mai importante trei zone cu performanță slabă, provoacă-l la îmbunătățire. Aceasta îi urează angajatului stabilirea de scopuri.
- Determină urmări practice, atunci când este necesar. Fi precis și concret. (*Ex „Am convenit să îi oferim D-lui A mai multe oportunități de a-si exercita abilitățile de supraveghere prin: ex că se va ocupa în totalitate de activitățile 1 și 2; îl va înlocui pe supraveghetorul B când acesta lipsește”*).

Discuții și negocieri

- Fii ferm dar corect în evaluare și propuneri. Nu folosește la nimic dacă minimalizezi importanța acestor aspecte sau le maschezi din comoditate.
- Invită angajații să facă comentarii.
- Poți să îți revizuiești opiniile pe baza comentariilor dacă acestea adaugă aspecte noi.

- Este recomandat să nu se negocieze evaluarea sau acțiunile. Câteodată ai putea fi influențat să faci în acest fel prin seducție sau amenințări; în alte cazuri ideea de a face un aranjament este mai bună decât aceea de a intra în negocieri datorită diferențelor de păreri.
- În cazul în care angajații nu sunt de acord cu părerile tale sau vor să facă remarci adiționale, oferă-le oportunitatea de a face asta în scris. Formularul are spațiu pentru acest lucru.
- Nu face promisiuni pe care nu le poți îndeplini. Aspectele notabile ca de ex salariile și promovările se discută în altă parte.

Cum tratăm emoțiile

În timpul interviului, pot apărea emoții, în special când este discutată performanța slabă sau alte subiecte mai dificile. Un interviu de evaluare este câteodată o discuție cu „vești rele”.

- Realizează ca oamenii pot avea comportament diferit în momentul în care apar emoțiile. Tăcere, ignorare, dezbateri, agresiune verbală, ieșirea din birou și trântirea ușii ... toate se pot întâmpla.
- Acceptă ca oamenii îți arată emoțiile. Ajută de foarte multe ori să te exprimi în anumiți termeni: “Văd că ești dezamăgit”, “Înțeleg că ești furios”. “Mi se pare că îți este greu să răspunzi”.
- Declară care sunt observațiile tale: ce vezi, ce auzi, ce simți tu.
- Nu îi spune celui alt ce ar trebui sau ce nu ar trebui să facă într-o anumită stare emoțională (nu folosi expresii de genul: „Nu folosi tonul asta cu mine! Trebuie să taci și să mă asculți”, „Nu mai plânge!”).
- De obicei discuțiile cu vești rele au patru faze: negare, dispută, acceptare, cooperare. Nu încerca să aduci tu soluția dacă subiectul nu este acceptat încă.
- În cazul în care nu poți ajunge la o discuție amiabilă, suspendă discuția și programează-o la o altă dată.

File: Manual Performance Appraisal System - Ver5

Date: 29 November 2007

Author: JB+MP



Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodarii Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana



Manual

Evaluarea necesităților de instruire și planificarea instruirii

(versiunea proiect 5)

Decembrie 2007



CUPRINS

	Pagina
1	INTRODUCERE
1.1	Rolul manualului
1.2	Structura manualului
2	INSTRUIRE SISTEMATICĂ MODERNĂ: ELEMENTE ȘI ASPECTE
2.1	Instruirea sistematică
2.2	Ciclul de instruire
2.3	Metode de instruire, intervenții
2.4	Tipuri comune de intervenții de instruire
3	EVALUAREA NECESITĂȚILOR DE INSTRUIRE
3.1	Ce înseamnă evaluarea necesităților de instruire?
3.2	Când și de către cine se va face o ENI?
3.3	Etalon pentru ENI: analizarea sarcinilor și descrierile posturilor
3.4	Deficitul de performanță: deseori o problemă care nu ține numai de instruire
3.5	Cum se pot identifica necesitățile de instruire?
4	PLANIFICAREA INSTRUIRII
4.1	De la necesitățile identificate la un plan: verificarea nevoii de instruire, analizarea cost-beneficii
4.2	Planul de instruire
4.3	Model de plan de instruire
5	NOTE FINALE
5.1	Implementarea managementului
5.2	Evaluarea instruirii

Anexe

Anexa 1 Metode și tipuri de instruire

1 INTRODUCERE

1.1 Rolul manualului

Acest manual a fost creat în cadrul proiectului “Asistență tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ai programelor ISPA în sectorul apă și ape uzate” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect oferă asistență în special unui număr de 12 companii de apă cunoscute sub denumirea de beneficiari ai programului FOPIP (Proiect de îmbunătățire a performanțelor financiare și operaționale).

Obiectivul proiectului este să sprijine companiile de apă pentru o organizare mai operativă și eficientă și pentru a deveni mai atractive din punct de vedere comercial. Creșterea capacității profesionale a personalului este un obiectiv major al activităților din cadrul programului FOPIP.

Companiile de apă sunt bineînțeles principalii responsabili pentru competența personalului lor. Asigurarea unui personal calificat suficient ca număr și dezvoltarea capacității acestuia sunt atribuții importante ale departamentelor MRU și de management în general din cadrul companiilor de apă românești. Pentru îndeplinirea acestor atribuții, instruirea joacă un rol important.

Pentru a deveni operative și eficiente, instruirea personalului aferent se va face în faze. Evaluarea necesităților de instruire¹ (ENI) și planul de instruire bine alcătuit reprezintă bazele abordării sistematice și structurate a instruirii. Acest manual are rolul de a sprijini companiile de apă, mai ales experții MRU și directorii, în dezvoltarea și implementarea unei instruirii sistematice structurate. Prezintă mai ales o metodologie pentru evaluarea necesităților de instruire și planificarea instruirii.

1.2 Structura manualului

Prezentul manual va dezbate următoarele subiecte:

- În capitolul 2 se face o scurtă prezentare a instruirii sistematice și structurate. Acest capitol a fost conceput pentru specialiștii care nu activează în domeniul instruirii. Prezintă pe scurt un număr de elemente și aspecte ale instruirii sistematice moderne.
- Capitolul 3 prezintă o analiză a subiectelor legate de necesitățile de instruire.
- În capitolul 4 se abordează planificarea instruirii.
- Capitolul 5 cuprinde câteva note de final.

¹ Intitulate uneori și ‘analize ale instruirii. În acest document se va folosi expresia “evaluarea necesităților de instruire” deoarece este mult mai precisă pentru ceea ce reprezintă de fapt: nevoia de instruire.

2 INSTRUIRE SISTEMATICĂ MODERNĂ: ELEMENTE ȘI ASPECTE

2.1 Instruirea sistematică

Instruirea este un termen comun pentru o multitudine de măsuri de cultivare a cunoștințelor, abilităților și punctelor de vedere. Instruirea modernă constă în eforturi sistematice de dezvoltare a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare. Aceste eforturi sistematice se fac în faze bine coordonate. De obicei, coordonarea acestor eforturi care în responsabilitatea unui specialist în RU sau un expert în instruire / dezvoltare. Bineînțeles că acești specialiști în RU și experți în instruire / dezvoltare vor consulta și implica conducerea organizației în efortul de instruire.

Instruirea se face de obicei în funcție de locul de muncă sau responsabilitățile unui angajat. Acest lucru înseamnă că funcția sau responsabilitățile persoanei respective sunt punctul de plecare al instruirii. Rolul instruirii este cultivarea și îmbunătățirea capacității și abilității persoanei în chestiune privind performanța la locul de muncă și în funcția respectivă.

În comparație, sistemul de educație oferă mai mult cunoștințe, competențe și atitudini de ordin general care nu sunt legate în mod special de un anumit post sau responsabilitate la locul de muncă.

2.2 Ciclul de instruire

În instruirea sistematică, eforturile de instruire sunt văzute ca un proces ciclic cu patru etape distincte:

- **Identificarea**
Trebuie indicat ce fel de instruire trebuie „dată”. Această identificare se va face în funcție de standardele de performanță, planurile de dezvoltare și interesele companiei. Din procesul de identificare face parte și evaluarea necesităților de instruire.
- **Planificarea**
Intervențiile de instruire trebuie planificate și pregătite. Acest lucru include „partea logistică” de programare și organizare, precum și „partea de conținut” de creare și pregătire a materialelor și (auto) instruirea formatorilor.
- **Destinația**
Instruirea va fi orientată pe participanți. Această destinație sau implementare este ceea ce se cheamă „instruire” în sens restrâns.
- **Evaluarea**
Se vor revizui rezultatele instruirii pe termen scurt, precum și impactul pe termen mai lung.
 - Rezultatele pe termen scurt: “La terminarea instruirii, și-au însușit participanții ceea ce a fost stabilit ca obiectiv al instruirii?”
 - Impactul pe termen lung: “Folosesc participanții noile competențe, cunoștințe, etc la locul de muncă?” și “ A fost instruirea soluția optimă pentru rezolvarea problemei legată de performanță?”

Pe baza acestei revizuirii se pot lua posibile măsuri post-instruire. Evaluarea duce astfel prin intermediul „identificării” la următorul ciclu de instruire.

2.3 Metode de instruire, intervenții

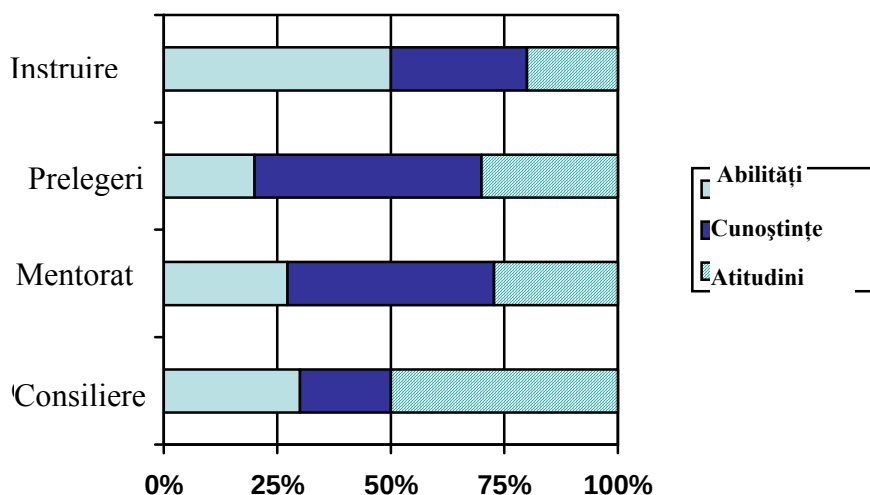
Instruirea poate consta din diverse metode sau intervenții pentru dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și punctelor de vedere pentru „a deschide mintea, a face cunoscut mesajul, a învăța secretul „. În funcție de necesitățile de dezvoltat și grupul vizat se vor selecta metodele și intervențiile potrivite.

Un proverb chinezesc spune: Poți asculta cum să faci un lucru, dar e mai bine să vezi pe cineva făcând acel lucru. Cel mai bine totuși este să îl faci chiar tu.

Proverbul vrea de fapt să sugereze că metodele de instruire comportă niveluri diferite de eficiență. De exemplu, ținerea de prelegeri obișnuită (în principal ascultarea) poate furniza cunoștințe de bază, dar atunci când e vorba de abilități, cea mai bună metodă este de cele mai multe ori practica personală. De asemenea, se pot citi cărți pentru a învăța despre abilitățile de comunicare adecvate. Vizionarea unei casete este o metodă și mai bună. Dar cea mai bună modalitate rămâne practicarea abilităților împreună cu alte persoane, fie în realitate, fie în jocul de roluri.

Figura de mai jos indică relația dintre diverse metode de instruire și principalele trei aspecte destinate dezvoltării sau schimbare în timpul instruirii: abilitățile, cunoștințele și atitudinile.

Figura 1 Eficiența diverselor metode de instruire



Multe intervenții de instruire pot fi descrise astfel (vezi pe pagina următoare):

Figura 2 Dezvoltarea resurselor umane, tipuri generale

Nivelul de abstractizare	Înalt	Relaționare, comunicarea de la egal la egal <i>Seminarii, conferințe</i> <i>Turnee de studii</i> <i>Ateliere de lucru</i>	Învățământ <i>Educația oficială (institute de învățământ superior, universități)</i> <i>Învățământ post-universitar</i> <i>Burse de studii</i> <i>Seminarii de instruire</i>
	Scăzut	La locul de muncă <i>Instrucții</i> <i>Consiliere</i> <i>Mentorat</i> <i>Proiecte</i>	Cursuri <i>Cursuri externalizate</i> <i>Cursuri la locul de muncă</i>
		Scăzut	Înalt
Nivelul de formalizare a evenimentului			

Matricea de mai sus prezintă diverse intervenții de instruire cu exemple bidimensionale:

- Nivelul de formalizare a evenimentului (dacă există sau nu o structură clară, strictă, un program, un program analitic, un management). Partea stângă a matricei indică intervenții de instruire mai „flexibile”, luând mai mult în considerare „ce există la momentul prezent, curent” la locul de muncă.
- Nivelul de abstractizare (sau invers: relația directă cu locul de muncă). Partea de jos a tabelului are nu nivel scăzut de abstractizare, dar are legătură mult mai directă cu locul de muncă și atribuțiile postului ocupat.

Nu există o distincție clară între cele patru câmpuri, ci mai degrabă o continuitate. (Iată de ce câmpurile tabelului sunt separate cu linii punctate).

O distincție folosită adesea este:

- Instruirea pentru postul ocupat. Participantul învață abilitățile, cunoștințele și atitudinea la locul de muncă (în birou, pe teren, în lucrările de tratare, etc). Metodele tipice sunt instrucțiile, consilierea, mentoratul și desfășurarea de proiecte.
- Instruire fără legătură cu locul de muncă. Participanții învață abilitățile, cunoștințele și atitudinile în situații diferite de cele întâlnite zilnic în mediul, de lucru. Abilitățile, cunoștințele și atitudinile învățate trebuie ulterior transferate și implementate în contextului locului de muncă curent. Sunt disponibile în acest sens o multitudine de metode (vezi Figura 2 cu unele exemple).

În mod normal, instruirea pentru îmbunătățirea performanței companiei reprezintă partea stângă și jumătatea de jos a matricei: instruirea la muncă, cursuri și relaționare. Colțul din dreapta sus al matricei, adică tipurile foarte formalizate și abstractizate de intervenție în dezvoltarea resurselor umane (DRU) (învățământul oficial și cel post-universitar) este în viziunea companiei mai puțin potrivit, prin urmare mai puțin implementat. În multe cazuri, poate reprezenta totuși o cale de urmat.

2.4 Tipuri comune de intervenții de instruire

Așa cum s-a arătat în figura 2 de exemplu, o intervenție de instruire poate reprezenta mai mult și ceva diferit față de ceea ce s gândește în general despre un „curs” sau „instruire la locul de muncă”. Există un număr de variabile care determină ce fel de instruire este necesară. Cele mai importante sunt:

- **Obiectivul instruirii**
Care este subiectul instruirii, la ce se referă aceasta? Ce cunoștințe, abilități și atitudini trebuie dezvoltate?
- **Metode**
Care sunt cele mai bune modalități de transferare a cunoștințelor, de dezvoltare a abilităților? Sunt prelegerile participatorii, interactive, de descoperire?
- **Suporturi**
Ce fel de suporturi de curs vor fi folosite?
- **Participanți (grupul țintă)**
Se vor lua în calcul de exemplu numărul de participanți, educația acestora, nivelul, statutul, experiențe de instruire anterioare, așteptări legate de metodele de instruire, aprecieri (instruirea este atractivă sau nu; reprezintă o stimulare sau mai degrabă o pedeapsă).
- **Locul de organizare**
Instruirea se va desfășura la o locație anume sau există opțiuni? De exemplu, instruirea privind folosirea utilajelor este de preferat să aibă loc cu utilajele și echipamentele respective.
- **Bugetul**
Care este bugetul disponibil? Se poate eficientiza costul instruirii?

Specialistul în instruire și cel în RU vor examina diversele posibilități și avantajele și dezavantajele acestora. Se pot combina mai multe intervenții de instruire (de exemplu sesiunile de teorie cu cele de practică).

Exemplu

Obținerea permisului de conducere implică necesități de instruire prin diverse modalități:

- *Cunoștințe despre regulile de trafic și legislație: prin participare la cursuri sau studiu individual.*
- *Abilități de conducere a mașinii: instruire și practică pe mașină- Instruire unu la unu.*
- *Comportament în trafic: experimentarea „situațiilor reale” și consiliere din partea instructorului.*

În Anexa 1 sunt schițate diverse metode și tipuri de instruire.

3 EVALUAREA NECESITĂȚILOR DE INSTRUIRE

3.1 Ce înseamnă evaluarea necesităților de instruire?

Evaluarea necesităților de instruire (ENI) înseamnă în principiu identificarea și descrierea unei eventuale discrepante între capacitatea unui angajat și cerințele la locul de muncă. Discrepanța poate exista pentru locul de muncă actual, dar poate exista și în contextul unui viitor loc de muncă.

ENI urmărește să răspundă la întrebarea următoare:

Cine are nevoie de instruire, de ce fel de instruire are nevoie și de ce?

În secțiunile de mai jos se va stabili când, cum și de către cine se poate realiza acest lucru.

3.2 Când și de către cine se va face o ENI?

Evaluarea necesităților de instruire (ENI) poate fi rezultatul sau inițiată în urma unor evenimente sau situații² legate uneori între ele. În unele cazuri, chestiunea dacă o persoană are sau nu nevoie de instruire este directă și explicită, dar în altele poate fi mai puțin explicită.

A. Analizarea sarcinilor și descrierea postului

Exercițiul de analizare a sarcinilor, de descriere a postului sau eventual de (re) proiectare a acestuia poate rezulta direct în identificarea necesităților de instruire. Este de remarcat că persoana în discuție ar putea să nu dețină competențele necesare pentru a face față cerințelor postului.

B. Evaluări ale performanței

În cazul în care compania are implementat un sistem de evaluare a performanței, un rezultat ar putea fi indicarea tipului de instruire. Sistemul de evaluare a performanței se va adresa explicit (în ceea ce privește procedurile și forma acestuia) eventualelor necesități de instruire. În cadrul unui sistem de evaluare a performanței, necesitatea de instruire poate fi fie rezultatul unei evaluări făcute de către managerul direct sau poate fi o cerere sau sugestie din partea angajatului respectiv. Evaluarea performanței, față de măsurile de îmbunătățire a performanței, vizează fiecare angajat (vezi punctul D de mai jos).

C. Planificarea personalului

Planurile de personal³ au rolul de a stabili numărul și calitatea angajaților pentru întreaga organizație, precum și pentru diversele unități ale organizației. Aceste

² Pentru mai multe informații despre planificarea personalului (analiza sarcinilor, descrierea postului, planificarea cadrelor, dezvoltarea carierei) sau evaluarea performanței, consultați diversele manuale și notele pregătite.

³ Planificarea personalului: este un termen similar cu cel de planificare a angajaților, planificarea mâinii de lucru, planificarea forței de muncă, planificarea resurselor umane.

planuri privind personalul indică de asemenea că anumiți angajați sau un grup de angajați au nevoie de instruire. Acest lucru se întâmplă de obicei când se estimează schimbarea responsabilităților unui post (analizarea sarcinilor!) și se ajunge la concluzia că personalul existent nu are capacitatea de a îndeplini cerințele postului.

Pe de altă parte, planul de personal cuprinde și angajările, plecările și transferul de personal. Personalul nou angajat și transferat are nevoie de pregătire pentru a face față noilor posturi, de exemplu prin instruire inductivă (noi veniți). În ceea ce privește plecările de personal, se va evalua dacă competențele „la plecarea din companie” trebuie compensate sau perfecționate.

D. Măsurile de îmbunătățire a performanței

Compania sau departamentele ale acesteia tind să-și îmbunătățească performanța. Această măsură de îmbunătățire a performanței diferă de evaluarea personalului: îmbunătățirea performanței se realizează de obicei la nivel de departament și nu la nivel de personal. Cu toate acestea, una din consecințele și modalitățile de îmbunătățire a performanței este „instruirea”. Măsurile privind performanța pot fi stabilite în cadrul companiei, dar pot fi luate și în afara acesteia (firme de consultanță, instrucțiuni de la agenții externe).

E. Implementarea de noi tehnologii, echipamente și proceduri

Introducerea de noi tehnologii, echipamente și proceduri poate necesita instruire. Directorii principali și experții vor verifica dacă pentru aceste schimbări resursele umane de bază ale companiei necesită instruire.

Poate fi vorba în astfel de cazuri de procese tehnologice (de exemplu echiparea laboratoarelor cu aparatură nouă sau folosirea programelor de calculator GIS), dar și de procesele administrative, manageriale și comerciale (de exemplu îmbunătățirea relațiilor cu clienții, implementarea softului MIS).

F. Rapoarte și cereri ale conducerii

Conducătorii și alți directori (principali) pot solicita alte sesiuni de instruire. Se recomandă șefilor de departamente și de unități organizaționale să raporteze regulat departamentului RU necesitățile de instruire, anual de exemplu. Departamentul RU va duce la îndeplinire cererile de instruire, le va supraveghea regulat și va raporta către șefii de departamente. Va raporta și instruirile incidente la apariția acestora.

G. Cereri ale personalului

Angajații pot ajunge la concluzia că doresc să facă cursuri de instruire fie pentru a-și îmbunătăți performanța actuală, fie în vederea dezvoltării cunoștințelor și abilităților în cadrul dezvoltării carierei.

H. Planurile de dezvoltare a carierei

Compania poate avea stabilite planuri de dezvoltare a carierei pentru (o parte din) personal. Aceste planuri sunt o dovadă a necesităților de instruire pentru continuarea activității. Planurile de dezvoltare a carierei sunt (sau ar trebui să fie) legate de planurile de personal.

Din cele enumerate mai sus, este clar că se poate face sau iniția o ENI pe un număr de funcții, mai ales:

- Conducătorii direcți (șefii de departamente, șefii unităților organizaționale)
- Specialiștii în RU
- Experți interni (a căror responsabilitate este să ofere orientare profesională / funcțională diverselor unități organizaționale)
- Experți și agenții externe (inclusiv consultanți)
- Angajații

3.3 Etalon pentru ENI: analizarea sarcinilor și descrierile posturilor

Un element important și un etalon pentru efectuarea unei ENI obișnuite este analiza sarcinilor și descrierea postului.

- Analiza sarcinilor se face pentru a identifica și a alcătui un plan cu activitățile pe care un angajat trebuie să le facă. Se pot indica și criteriile de performanță și condițiile de lucru. De asemenea, pe baza analizei sarcinilor se poate stabili ce fel de abilități, cunoștințe și atitudini sunt necesitate de aceste sarcini. (Redistribuirea sarcinilor pentru a obține un post „bine structurat” se numește (re)definirea postului)
- Descrierea postului este de obicei un rezultat al analizei sarcinilor. Oferă informații succinte despre post pe un număr de 2-3 pagini.

Descrierea postului

- Titlul sau identificarea postului
- Atribuții principale
Descrierea atribuțiilor principale
- Poziția în organizație
O indicare a responsabilităților, liniilor de raportare și a autorității
- Cerințele postului
Descrierea abilităților, cunoștințelor, atitudinilor și a altor caracteristici / atribute necesare pentru îndeplinirea corespunzătoare a responsabilităților postului.

3.4 Deficitul de performanță: deseori o problemă care nu ține numai de instruire

În cazul în care angajații nu sunt performanți, de cele mai multe ori remediul dorit este instruirea. Cu toate acestea, există o serie de factori care influențează comportamentul curent al angajatului. Prin urmare, pe lângă instruire, trebuie identificate alte cauze care afectează performanța și comportamentul personalului.

Exemplu

Mecanicul care deservește o stație de tratare a apei trebuie să repare continuu pompele de distribuție care curg. La prima vedere s-ar părea că acesta nu deține capacitatea și cunoștințele să repare bine pompele, deci are nevoie de instruire. La profundarea problemei și în urma discuțiilor cu mecanicul apar alte indicii:

- *Acesta nu are întotdeauna la îndemână piesele de schimb necesare care trebuie comandate. În consecință, mecanicul folosește piesele pe care le are în stoc pentru a pune din nou pompa în funcțiune.*
- *Pompele de distribuție sunt montate într-o zonă întunecată. Spațiul este iluminat insuficient, prin urmare mecanicul identifică și repară defecțiunea pompei cu dificultate.*
- *Instrucțiunile de întreținere sunt ținute în biroul principal al inginerului șef deoarece aceste instrucțiuni sunt redactate în limba rusă și numai inginerul șef le poate înțelege.*
- *Șeful stației de tratare este foarte ocupat cu alte lucrări de construcții și nu are timp să se ocupe de muncitori. Mecanicul a discutat ultima oară cu șeful stației cu trei luni în urmă și se simte „lăsat singur să se ocupe de probleme”.*

Instruirea făcută fără considerarea și îmbunătățirea celorlalți factori nu va da nici un randament. Ar putea duce chiar la o mai mare frustrare a mecanicului dacă acesta primește instruire suplimentară, dar circumstanțele nu se vor schimba.

Pentru diverși factori care pot afecta performanța, se poate consulta lista abreviată PIEMA (vezi pagina următoare).

Tabelul 1 Lista de verificare PIEMA

	Aspect	Întrebări principale
P	Personal, persoane	- Există personal suficient pentru desfășurarea activității? - Pentru o activitate anume au fost desemnați angajații potriviți? (repartizarea muncii) - Nu sunt prea mulți angajați implicați (și de aici nu este foarte clar cine ce trebuie să facă sau ce se așteaptă de la angajați)?
I	Instrucțiuni	- Există instrucțiuni, ghiduri, manuale clare care indică ceea ce trebuie făcut, care sunt așteptările? - Sunt aceste instrucțiuni disponibile angajaților sau pe înțelesul acestor angajați care se ocupă efectiv de activitatea respectivă? - Există o înțelegere clară a conceputului de performanță bună sau performanță scăzută?
E	Echipament	- Sunt puse la dispoziție unelte, echipamente, instrumente pentru o bună desfășurare a activității? - Este mediul fizic de lucru adecvat: sigur, adaptat pentru muncă, sănătos?
M	Motivație	- Există stimuli motivaționali care să faciliteze desfășurarea activității de către angajați? - Există măsuri de stimulare salarială, remunerare, premiere, laudare și corectare? - Conducătorii și corpul managerial sunt potriviți? - Există sisteme de feedback privind performanța și rezultatele? - Sunt muncitorii „motivați” corect? - Este mediul social (de exemplu colegii, echipa, responsabilitatea socială) potrivit și motivant?
A	Abilități (și altele)	- Au angajații abilitățile, cunoștințele și atitudinea necesare? - Atunci când li se cere, folosesc angajații aceste abilități, cunoștințe și atitudini?

Lista PIEMA nu acoperă toți factorii posibili care pot afecta performanța. De asemenea, unele domenii sunt interconectate (de exemplu prin relațiile de conducere). Cu toate acestea, cele cinci domenii și întrebările principale pot contribui la înțelegerea în profunzime a performanței, a factorilor favorizanți și contra-productivi și a eventualei necesități de instruire. Cititorul poate interpreta lista la propria discreție într-un mod flexibil, dar folositor.

3.5 Cum se pot identifica necesitățile de instruire?

Necesitățile de instruire sunt identificate de obicei în cinci pași:

Pasul 1 – Evaluarea performanței: necesități prezente și viitoare

Pasul 2 – Evaluarea necesității instruirii pentru remedierea unei anumite probleme

Pasul 3 – Definirea sarcinilor și a cerințelor postului

Pasul 4 – Analizarea decalajului între situația existentă și cerințe

Pasul 5 – Definirea necesităților de instruire

Fiecare din acești pași este abordat mai jos.

Pasul 1 – Evaluarea performanței: necesități prezente și viitoare

- Există deficiențe de performanță? Care sunt acestea?
- Performanța trebuie îmbunătățită?
- Anticiparea noilor sarcini și performanțe

Pasul 2 – Evaluarea necesității instruirii pentru remedierea unei anumite probleme

- Identificarea altor factori care afectează performanța.
Vezi secțiunile Persoane, Instrucțiuni, Echipament, Motivație și abilități din lista de verificare.
Este o chestiune care ține de instruire? Sau ține și de altceva?

Pasul 3 – Definirea sarcinilor și a cerințelor postului

- Examinați descrierea postului privind sarcinile și cerințele.
- Revizuiți / definiți atribuțiile aferente postului
- Revizuiți / definiți cerințele postului
- Revizuiți și îmbunătățiți descrierea postului dacă este cazul.

Pasul 4 – Analizarea decalajului între situația curentă și cerințe

- Care este nivelul actual al abilităților și competențelor (cunoștințe, abilități, atitudini)?
- Cum ar trebui să fie?

Pasul 5 – Definirea necesităților de instruire

Definiți necesitățile de instruire din punctul de vedere al:

- Obiectivelor instruirii (de ce va fi în stare angajatul / angajații, etc după instruire)
- Cine (grupul țintă: persoane, funcții, număr)
- Priorități (urgente, de dorit)

Dacă acești pași sunt respectați și tratați corespunzător, se poate trece la faza următoare a ciclului de instruire: alcătuirea planului de instruire. Acest lucru face obiectul secțiunii următoare (Capitolul 4: Planificarea Instruirii).

4 PLANIFICAREA INSTRUIRII

4.1 De la necesitățile identificate la un plan: verificarea nevoii de instruire, analizarea cost-beneficii

Eforturile de instruire vor servi intereselor companiei. Trebuie să fie folositoare și eficiente pentru companie și să ducă la îmbunătățirea performanței și competențelor.

- Nu va fi necesară orice instruire identificată. Aceasta poate fi folositoare, dar nu va constitui neapărat o soluție pentru companie. Înainte de implementarea efectivă și planificarea instruirii trebuie să se facă distincția clară între „grozav”, „folositor” și „necesar”. Unele intervenții de instruire ar putea fi necesare pentru îmbunătățirea performanței. Altele ar putea părea în principal interesante pentru angajat: pot rezulta în premii sau bonusuri salariale decât în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților necesare pentru performanță. În ultimul din cazuri, instruirea poate fi doar un instrument necesar pentru stimularea financiară și nu unul eficient pentru îmbunătățirea performanței.
- O evaluare costuri - beneficii (sau cel puțin conștientizarea acestora) este necesară pentru a stabili „rentabilitatea financiară” a instruirii sau dacă obiectivul de îmbunătățire a performanței poate fi atins prin alte mijloace mai eficiente. Aceste mijloace ar putea fi reprezentate de alte tipuri de instruire (de exemplu cursuri la locul de muncă și nu în afară sau invers), dar și diverse acțiuni de îmbunătățire a performanței (vezi lista de verificare PIEMA).
- Instruirea nu este întotdeauna unica soluție. Aceasta trebuie deseori cuplată cu alte măsuri și îmbunătățiri cum ar fi cele legate de sistemul de management, de conducere și instrucțiuni. Pe lângă instruire se vor lua în calcul și alte măsuri din perspectiva necesității, a costurilor și beneficiilor.

În consecință, necesitățile de instruire identificate trebuie examinate în contextul considerațiilor de mai sus înainte de a fi transpuse într-un plan de instruire.

4.2 Planul de instruire

Ca orice plan riguros, planul de instruire indică ceea ce va fi făcut – sau cel puțin intenții clare în acest sens – privind instruirea în cazul de față. Un plan (proiect) de instruire bine alcătuit trebuie să reprezinte o propunere corectă de solicitare și acordare a fondurilor necesare.

Tabelul 2 Întrebări ale planului de instruire

Ce	Identificarea tipului și naturii instruirii
Cine	Identificarea grupului țintă, a mărimii acestuia.
Când	Momentul și durata instruirii, programul
Unde	Locația
De ce	Justificarea sau scopul instruirii în legătură cu ENI
De către cine	Cine va răspunde de pregătirea și furnizarea instruirii
Cu ce	Resursele necesare. Este vorba de obicei de resursele financiare (bugetul), dar și de echipamente sau materiale indispensabile.

4.3 Model de plan de instruire

Pe pagina următoare este schițat un model al planului de instruire.

Model de plan de instruire

Nr.	Activitatea de instruire	Participanți, grup țintă	Scop, obiectiv	Când	Locul	Organizate de către	Resurse
1	Practică pentru pozarea conductelor din polietilenă de mare densitate (HDPE)	Instalatori (4 persoane)	Folosirea noilor tehnici de pozare a conductelor	Ianuarie 2008, 2 x 4 zile	Centrul de instruire + pe teren	Institutul de instruire tehnică (se va menționa)	10.000 RON
2	Reguli și legislație modernă de contabilitatea	Contabil-șef, ajutorul contabilului (total 3)	Familiarizare cu noile reguli de contabilitate europene; implementare în întreprindere	Martie 2008, 3 zile consecutive	București	Institutul de instruire MAT	5.000 RON
3	Controlarea procesului de tratare a apelor uzate Instruire la locul de muncă	Operatori ai stației de tratare a apelor uzate (10 persoane)	Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților necesare în procesul de tratare a apelor uzate	Aprilie – Iunie 2008	Stația de tratare a apelor uzate	Chimistul șef Șeful stației de tratare a apelor uzate	2.000 RON
4	Instruire în AUTOCAD	Ingineri, departamentul de desen tehnic (2 persoane)	Introducere în Autocad	Aprilie 2008, 1 săptămână	În oraș	Autocad Comper Training S.A.	10.000 RON
5	Proiect de îmbunătățire a relațiilor cu clienții	Responsabilii cu relațiile cu clienții din cadrul casieriiilor (2)	Stabilirea și implementarea măsurilor de îmbunătățire a relațiilor cu clienții	Ianuarie – Iulie 2008	În oraș.. Vizite de studiu în București	Consiliere din partea directorului de Relații Publice	RON 5,000
6	Etc.						

5 NOTE FINALE

Mai jos sunt menționate unele note finale privind analizarea necesităților de instruire și planificarea instruirii:

5.1 Implementarea managementului

Implementarea este o parte integrantă a ciclului de instruire. Fără ea, există puține șanse ca dezvoltarea capacității să aibă loc. De cele mai multe ori se alcătuieste un plan de instruire, dar nu este nimeni însărcinat cu implementarea acestuia.

Specialistul în RU și expertul în instruire / dezvoltare se vor ocupa așadar de implementarea și gestionarea acesteia. În acest sens este foarte importantă revizuirea planului de instruire și verificarea implementării, precum și raportarea programului și activităților de instruire.

5.2 Evaluarea instruirii

Eforturile de instruire trebuie evaluate atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

- **La finalizarea instruirii**

La finalizarea instruirii, se va face o evaluare pe termen scurt dacă obiectivele instruirii au fost sau nu atinse: au însușit participanții cunoștințele și abilitățile? Cea mai bună modalitate de evaluare este organizarea unui test sau examen. Nu este însă întotdeauna cazul și nici nu este practic. Acolo unde nu se pune problema testării „obiectivului”, se va stabili pe baza opiniilor participanților și instructorului dacă primii posedă cunoștințele și abilitățile vizate de instruire.

Se recomandă de asemenea să fie întrebați participanții dacă au nevoie de alt suport și dacă da, de ce fel de suport au nevoie pentru dezvoltarea și implementarea în continuare a cunoștințelor și abilităților. Acest lucru poate dicta eventuale măsuri post-instruire.

Se va evalua în final și calitatea evenimentului de instruire. Opiniile participanților pot ajuta planificatorii și organizatorii în îmbunătățirea instruirilor sau evenimentelor similare.

- **Impactul asupra performanței la locul de muncă**

Pe termen lung se va evalua impactul necesităților de instruire. „Instruirea a fost soluția potrivită?”, „A contribuit instruirea în mod semnificativ la îmbunătățirea performanței? Au fost implementate noile cunoștințe și abilități? Sunt necesare măsuri ulterioare instruirii? Instruirea a fost o soluție eficientă ca și cost (sau același rezultat putea fi atins prin alte mijloace mai ieftine)?

Ciclul de instruire se închide din nou după evaluare impactului asupra performanței la locul de muncă.

Anexa 1 Metode și tipuri de instruire

În tabelul de mai jos sunt prezentate metode sau tipuri obișnuite de instruire. Nu este o listă exhaustivă, iar metodele nu sunt descrise complet. De asemenea, unele metode se pot suprapune.

Metoda de instruire	Descriere
Organizarea de cursuri / prelegeri	Instructorul / expertul predă cu unele ilustrații sau demonstrații privind dezvoltarea / transferarea cunoștințelor principale. Comunicare instructor – participanți. Sistem obișnuit în școli și universități. Metodă ieftină, dar cu eficiență limitată.
Seminarii	Dezvoltarea împreună a conștientizării și cunoștințelor cu privire la un anumit subiect. De obicei subiectul este semnalat și discutat de participanți. Experiența acestora este parțial folosită în cadrul seminariilor.
Conferințe	Schimb de cunoștințe și/sau bune practici între specialiști. Pe lângă sesiunile formale, contactele profesionale „marginale” pot contribui la dezvoltarea personală.
Ateliere de lucru	Participanții sunt implicați activ în dezvoltarea propriilor cunoștințe și abilități, deseori prin interacționarea cu ceilalți participanți. Atelierele pot folosi la dezvoltarea anumitor concepte, idei, strategii și planuri.
Cursuri de instruire externalizate	Sesiunile de instruire în afara locului de muncă sunt organizate de diverse entități. Înscrierea este liberă. Cursurile sunt predate de organizații de instruire externe.
Cursuri la locul de muncă	Organizate pentru participanți în propria organizație. Crete special deseori pentru necesitățile și natura companiei. Instruirea poate fi organizată de companie sau de către o organizație de instruire externă. (Aceste cursuri nu necesită neapărat prezența fizică în companie. Pot fi organizate în afara companiei, într-un hotel sau centru de formare).
Instrucții	Indicarea, demonstrarea și experimentarea pas cu pas a unei sarcini anume. Conduse de un expert / instructor / șef. Se poate face atât la locul de muncă, cât și în altă parte (centre de formare)
Consiliere	Crearea condițiilor corespunzătoare pentru dezvoltarea și stimularea persoanei instruite. Considerații comune legate de performanță.
Mentorat	Inițierea într-un domeniu și acordarea de sprijin pentru colectarea informațiilor despre un anumit subiect. Folosit adesea pentru „instruirea inductivă” a personalului nou angajat / începătorilor.
Proiecte	Delegări speciale în vederea dezvoltării cunoștințelor și abilităților legate de o chestiune practică. Combinate adesea cu consiliere din partea unui specialist / formator. Se pot realiza individual sau în grupuri mici.

Metoda de instruire	Descriere
Călătorii de studiu	Vizitarea de fabrici, birouri, etc pentru a vedea cum se execută practic anumite activități. Scopul este ca participanții să sugereze idei și să fie inspirați în implementarea acestora în cazul personal.
Ucenicie, stagiatură	Angajarea temporară a stagiului pe un post curent pentru a învăța să se descurce pe postul respectiv, să „învețe meserie”.
E-learning, învățământul la distanță	Folosirea mijloacelor electronice (de exemplu Internet) pentru a avea acces la materiale de instruire, la consiliere din partea formatorului și la activități de grup.
Simulare	Predarea cunoștințelor și abilităților Pe o instalație sau un echipament „fictiv” pentru a pregăti participantul pentru situațiile reale sau scenarii aproape imposibile. (cum ar fi simulatorul de zbor pentru piloți; simulatorul pentru operatorii procesului de tratare; jocuri de afaceri pentru experți financiari și manageri).

Dosar: Manual TNA & TP - Ver5

Data: 19 Decembrie 2007

Autori: JB+MP



Guvernul României
Ministerul Mediului și Dezvoltării
Durabile
Ministerul Administrației și Internelor

Proiect finanțat de
Uniunea Europeană



Ghid de Dezvoltare a Carierei

Versiunea 2

Iulie 2008



CUPRINS

	Pagina
1 INTRODUCERE	1
1.1 Background	1
1.2 Dezvoltarea carierei – prezentul ghid	1
2 DEZVOLTAREA CARIEREI: INFORMAȚII DE BAZĂ ȘI PRINCIPII	3
2.1 Cariera: persoana și posibilitățile	3
2.2 Direcții în carieră	3
2.3 Etape în dezvoltarea carierei	4
2.4 Dezvoltarea carierei pe un anumit post	5
3 MODALITĂȚI ȘI MIJLOACE DE INFLUENȚARE A DEZVOLTĂRII CARIEREI	7
3.1 Generalități	7
3.2 Evaluarea performanței	8
3.3 Fișa de post	8
3.4 Planificarea personalului	8
3.5 Politica privind locurile vacante și numirea în funcție	9
3.6 Structura salarială	9
3.7 Rolul șefului direct / conducerii companiei	9
3.8 Sistemul de instruire activă și acordarea de oportunități de instruire	10
3.9 Instruirea prin inițiere	10
3.10 Rotația posturilor și stagii de practică	11
3.11 Orientare și consiliere	11
3.12 Planul de Dezvoltare Personală	11
3.13 Poziția profesională și competența specialistului HR	12
4 CEEA CE COMPANIA POATE ȘI TREBUIE SĂ FACĂ – PE SCURT	13

1 INTRODUCERE

1.1 Background

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului „Asistență Tehnică pentru Întărirea Capacității Instituționale a Beneficiarilor Finali ISPA în Sectorul Apă și Ape Uzate din România” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în mod special 12 companii de apă cunoscute ca beneficiari FOPIP (Programul de Îmbunătățire a Performanței Financiare și Operaționale).

Obiectivul proiectului este asistarea companiilor de apă pentru a deveni mai eficiente și mai operative, precum și furnizarea unei platforme pentru a transforma acești operatori în entități atractive. Unul din eforturile majore de dezvoltare a programului FOPIP este întărirea capacității profesionale a personalului. Managementul carierei sau planificarea a carierei fac parte din planul de dezvoltare a resurselor umane.

1.2 Dezvoltarea carierei – prezentul ghid

Se poate afirma că planificarea și dezvoltarea carierei sprijină angajații în stabilirea unor scopuri realiste în carieră și le dă posibilitatea de a le realiza.

Deși dezvoltarea carierei (DC) este definită adesea doar din perspectiva carierei angajatului, are în mod clar scop și interese care se suprapun:

- Pentru angajat: dezvoltarea capacităților angajatului în vederea sporirii satisfacției postului și a auto-depășirii.
- Pentru compania de apă: găsirea omului potrivit la timpul potrivit. Sau, cu alte cuvinte, obținerea și menținerea unei mâini de lucru calificate și motivate. De altfel, resursele umane sunt prea importante pentru a nu fi folosite la capacitate. Folosirea și dezvoltarea potențialului uman este unul din interesele majore ale companiei.

Datorită proceselor relativ stabile, a nivelului de specializare funcțională și a dinamicii reduse a companiilor de apă, posibilitatea dezvoltării rapide a carierei este limitată. Organizarea se bazează pe procese mai degrabă fixe, unitățile și funcțiile necesită cunoștințe diferite, prin urmare dezvoltarea substanțială a carierei în cadrul unei companii de apă este redusă. Așteptările personalului pot fi mai mari decât ceea ce se oferă. În cadrul unei companii de apă, cariera se dezvoltă mai mult pe post și nu reprezintă nu proces de avansare de la un post la altul. Se poate însă în continuare despre dezvoltarea carierei și în cadrul operatorilor de apă.

În plus, este evident că DC nu reprezintă doar o responsabilitate și un interes al companiei, ci și ale angajatului. Compania oferă oportunități, dar angajatul trebuie să le evalueze și să le valorifice.

DC nu necesită un set individual de instrumente, putând fi implementată cu instrumente moderne acordând atenția cuvenită aspectelor și perspectivelor legate de carieră. Prezentul ghid definește posibilitățile și instrumentele pe care compania de apă le poate folosi pentru a lua în considerație dezvoltarea carierei în mod corespunzător. Cititorul este rugat să consulte alte manuale și instrucțiuni elaborate

în cadrul FOPIP sau literatura de specialitate în cazul în care dorește să afle mai multe detalii despre instrumente specifice sectorului resurse umane.

Prezentul Ghid este structurat în trei capitole:

- Capitolul 2 prezintă o serie de informații de bază despre dezvoltarea carierei.
- Capitolul 3 – capitolul principal – definește un număr de modalități și instrumente pentru conturarea dezvoltării carierei.
- Capitolul 4 rezumă ceea ce compania poate și trebuie să facă.

2 DEZVOLTAREA CARIEREI: INFORMAȚII DE BAZĂ ȘI PRINCIPII

2.1 Cariera: persoana și posibilitățile

În general, cariera este o funcție a (i) capacității, abilităților și 2înclinației” unei persoane și (ii) posibilitățile oferite și valorificate.

Cariera = rezultatul (Persoană x Posibilități)

Ambele pot fi influențate, atât de organizație cât și de angajat.

2.2 Direcții în carieră

Cariera unui angajat se poate dezvolta în mai multe direcții, dar nu întotdeauna pe verticală:

- Pentru orice angajat există un „prag” al capacității peste care nu se poate trece. (este puțin probabil ca un casier să devină Director Financiar).
- Pot exista mai multe persoane calificate în companie pentru a promova pe un post vacant. O parte din candidați, dețin au calificarea necesară, vor fi dezamăgiți și trebuie să descopere direcții alternative de orientare a carierei personale.
- Unii angajații caută în realitate să-și dezvolte cariera și vor profita de toate oportunitățile. Pot reuși și marca un pas în carieră, dar în același timp pot avea ambiții prea mari și da greș în noul post (fiind obligați fie la retrogradare, fie la plecarea din companie).
- Unii angajați sunt mai pasivi și vor face eforturi de dezvoltare a carierei doar dacă sunt absolut siguri și li se cere acest lucru sau sunt efectiv împinși în această direcție.
- Alte persoane pot avea „talente ascunse” care devin evidente doar dacă li se trasează alte sarcini, sunt transferați sau „stimulați”, de exemplu prin instruire sau de un bun șef.
- Angajații pot avea impresia că abilitățile lor scad cu timpul, de exemplu datorită handicapului fizic (cum, ar fi vârsta) sau învechirea cunoștințelor pe care le dețin (de exemplu abilitățile de lucru cu calculatorul). Nu te poți aștepta de la astfel de angajați să aibă avântul tinerilor. Prin urmare, trebuie să găsim noi sarcini, funcții și responsabilități¹.

¹ Un pompier experimentat în vârstă de 60 de ani nu va alerga după hoți sau salva victime din incendii, sau nu poți cere unui desenator experimentat în pragul pensionării să implementeze un nou sistem de management al activelor în CAD sau GIS. În ciuda acestor tipare de comportament, excepțiile de la regulă sunt uneori extreme de surprinzătoare!

Tabelul 1 Direcții în carieră

Direcție	Descriere	Exemple
Ascendentă	Sarcini și/sau responsabilități mai complexe	• Specializare, sarcini suplimentare. • Sarcini de conducere, lider de echipă.
Transfer	Mai multă complexitate și responsabilitate, dar sarcini de altă natură	• Transfer de la departamentul tehnic la administrativ. • Operator transferat de la instalația de epurare a apelor uzate la instalația de alimentare a apei potabile.
Descendentă	Sarcini și/sau responsabilități mai reduse.	• Reducerea volumului de lucru al unui angajat pe măsura capacității sale (de exemplu situații limită, boală, capacitate fizică)
Eliminare (concediere, demisie)	Încetează relația de muncă.	• Angajatul nu este considerat calificat și nu se încadrează necesităților companiei². Compania decide să îl concedieze. • Angajatul decide că îl așteaptă o carieră mult mai promițătoare în afara companiei și își dă demisia.

Aceste direcții de carieră au de obicei consecințe directe asupra salariului angajatului. Acest lucru face parte din evaluarea postului și sistemul de salarizare organizat pe mai multe nivele în cadrul companiei.

2.3 Etape în dezvoltarea carierei

În general, cariera fiecăruia din nou se dezvoltă în etape. Recunoașterea și conștientizarea acestor etape contribuie la înțelegerea „poziției și cerințelor legate de carieră”, precum și la descoperirea modalităților de realizare a acestora. Este de folos atât companiei cât și angajatului:

- Compania poate avea o vedere de ansamblu mai bună asupra etapei din carieră la care se află angajatul și poate direcționa sau îndruma dezvoltarea carierei acestuia.
- Cât privește angajatul, înțelegerea etapei îl poate ajuta să „explice” o anumită înclinație sau să facă față obstacolelor din carieră.

² Acest lucru nu înseamnă neapărat că este un angajat sau un executant slab. Din contră, poate excela în anumite aspecte pe un alt post sau într-o altă companie. Singura concluzie care poate fi trasă în această situație este că abilitatea și performanța unui muncitor nu se încadrează întotdeauna cerințelor și necesităților unei companii!

O carieră se dezvoltă de obicei în următoarele etape:

- **Etapa de creștere.** Oamenii își dezvoltă mental o anumită imagine legată de mediul și rolul lor în acest mediu, încă din copilărie și până la vârsta adolescenței. Văd diverse modele (părinți, profesori, familie, polițistul, infirmiera, inginerul, contabilul, etc.). La sfârșitul acestei etape de creștere, persoana are de obicei o imagine destul de clară cu privire la ambițiile și abilitățile personale, extrem de importante pentru luarea deciziilor referitoare la educație și/sau candidarea pentru un post.
- **Etapa de explorare.** Din adolescență și până pe la 25 de ani, oamenii au dobândit abilități și cunoștințe și caută să se instruiască și/sau să lucreze pe un post care se potrivește ambițiilor și abilităților. Unii pot explora și alte opțiuni (formare, posturi). Pe la 25 de ani, persoanele au deja clar în minte tipul și nivelul profesiei sau nivelul de experiență dobândit.
- **Etapa de definitivare.** Între 25 și aproximativ 40 de ani, majoritatea oamenilor cizelează viața lor de angajat. Inițial, pot schimba posturi sau companii pentru a găsi ce e mai bun. Angajații pot cere promovări rapide și oportunități de sporire a competenței profesionale. Dar lucrurile încep ușor-ușor să se stabilizeze. Viața de familie are și ea rolul de a da stabilitate vieții profesionale („fără aventuri, te rog”). La sfârșitul acestei perioade, se observă în unele cazuri o „criză la jumătatea carierei: deși lucrurile sunt cât de cât stabilizate, nu mai promovez, visurile nu se mai transformă în realitate, asta este viața pe care mi-o doresc? Sau pot schimba ceva?” Unii pot opta pentru o nouă carieră sau chiar o nouă viață. Majoritatea însă vor rămâne pe calea pe care au urmat-o.
- **Etapa de menținere.** De la 40 de ani până spre 60 de ani aproape, angajatul a acumulat multă experiență. Aceasta îl face productiv, dar nu neapărat și inovativ. Poate primi sarcini suplimentare (management, tutorat, consiliere) din cauza experienței profesionale și de viață, dar care nu necesită cunoștințe sau abilități profesionale de oră recentă. Perspectiva promovării este de obicei limitată, pragul a fost atins.
- **Etapa de declin.** În preajma pensionării, abilitățile fizice și înclinația mentală pentru profesie scad treptat. Companiile ar putea delega sarcini prin care se folosesc la maxim abilitățile și interesele unui astfel de angajat. Angajatul trebuie să accepte că toate lucrurile au un sfârșit, la fel și viața lor profesională.

Categoriile de vârstă definite mai sus sunt date cu titlu indicativ și nu ca un program de lucru. În funcție de persoană, tipul de profesie, postul actual și dezvoltarea personală, unii pot depăși mai repede aceste etape. Unii angajați sunt la vârsta de 30 de ani deja în etapa de menținere, alții încă sunt la etapa de dezvoltare pe la vârsta de 75 de ani...

2.4 Dezvoltarea carierei pe un anumit post

Oamenii își dezvoltă abilitățile pentru un anumit post sau într-o profesie anume. Mai jos este dat un model care ajută la înțelegerea acestei dezvoltări și a posibilelor

intervenții din partea responsabililor cu resursele umane pentru dezvoltarea carierei³. Modelul distinge două dimensiuni ale performanței unui ocupant de post sau a unui liber profesionist:

- Performanța curentă, adică contribuția ocupantului postului la atingerea rezultatelor și obiectivelor companiei. Poate fi scăzută sau ridicată.
- Creșterea estimată în performanța ocupantului. Poate fi scăzută sau ridicată

Modelul de aplică muncitorilor calificați și profesioniștilor bine instruiți, dar poate explica și cariera unor muncitori necalificați.

Figura 1 Dezvoltarea carierei

Creșterea estimată a performanței ei	Ridicată	2. Stea Potențial mare, experiență considerabilă, contribuții oportune și inovative	1. Ucenic În curs de instruire, dar dornic să acumuleze cunoștințe. Vrea să afle toate secretele meseriei.
	Scăzută	3. Angajatul de bază Stabilizat, cunoaște bine meseria; lucrul a devenit o rutină.	4. Povestitorul La sfârșitul carierei, Contribuții nesemnificative. Trăiește din amintiri, totul are legătură cu trecutul
		Ridicată	Scăzută
Performanța curentă			

De obicei, angajatul pleacă de la statutul de „stagiar” și trece la faza „stea”, apoi la faza „om de bază” și își încheie cariera ca „povestitor”. (O carieră mai scurtă ar fi cea a stagiariusului care ajunge direct povestitor).

Unul din „secretele” gestionării carierei este recunoașterea acestui tipar la timp și intervenirea în carieră atunci când este necesar. De exemplu:

- Prevenirea transformării angajaților în „povestitori” transferându-i pe un alt post, dându-le sarcini suplimentare (prin urmare inițierea unui nou ciclu).
- Stimularea „stagiariusilor” prin consiliere, instruire, delegarea de noi sarcini.
- Stimularea dezvoltării în faza „stea” prin acordarea expresă de noi sarcini inovative (de exemplu implicarea în proiecte), integrarea acestora în discuții asupra noilor politici ale companiei, metodelor de lucru, configurării organizaționale.
- Stimularea „angajaților de bază” prin noi provocări (noi sarcini, instruire, etc.) pentru scoaterea acestora din rutină, de exemplu prin delegarea de noi atribuții și sarcini pentru a iniția un nou ciclu profesional.

³ Extras din Mathieu Weggeman, “Leiding geven aan professionals”, 2007.

3 MODALITĂȚI ȘI MIJLOACE DE INFLUENȚARE A DEZVOLTĂRII CARIEREI

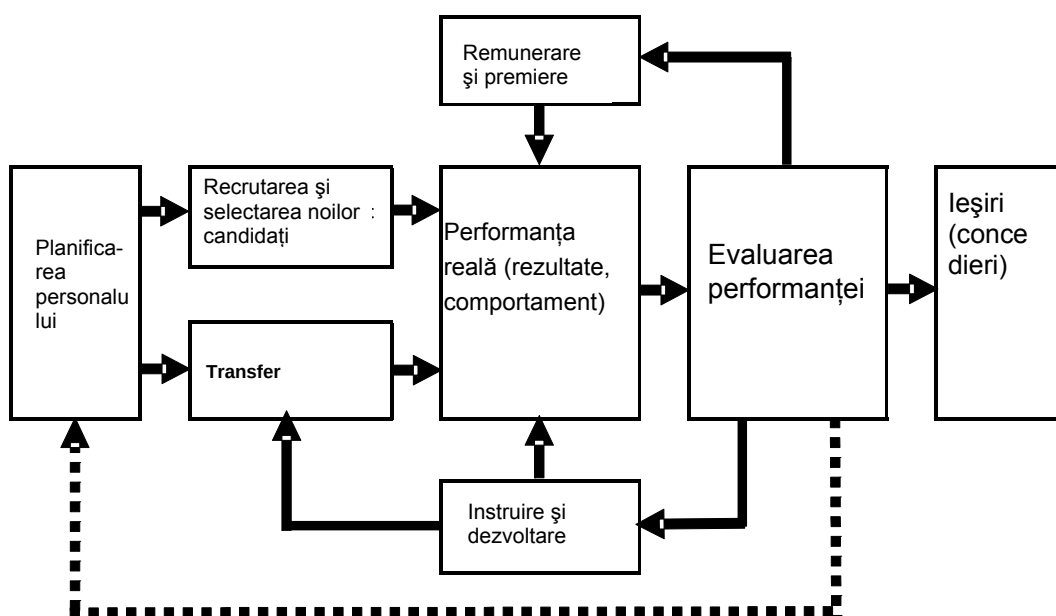
3.1 Generalități

În ceea ce privește companiile de apă, există o serie de metode și mijloace de orientare și influențare a dezvoltării carierei, și anume:

- Evaluarea performanței
- Alcătuirea fișei postului
- Planificarea personalului
- Politica privind locurile vacante și numirile în funcție
- Structura salarială
- Rolul șefului direct
- Oportunități de instruire
- Rotația posturilor și stagii practice
- Tutorat și consiliere
- Planul de Dezvoltare Personală
- Instruire prin inducție

Componenta de dezvoltare a carierei folosește și integrează toate aceste instrumente HR care sunt dezvoltate în paginile următoare. Relația dintre principalele instrumente HR este indicată în ilustrația de mai jos (Figura 2, ciclul de management al resurselor umane, modelul Fombrun).

Figura 2 Ciclul de management al resurselor umane



3.2 Evaluarea performanței

Evaluarea performanței reprezintă pisa centrală în estimarea și dezvoltarea performanței și carierei unui angajat. Rolul sistemului de evaluare a performanței (SEP) este să aprecieze performanța angajatului și, în baza acesteia:

- Să ia decizii legate de planificarea personalului;
- Să ia decizii legate de instruire și alte forme de dezvoltare a abilităților, cunoștințelor și competenței personalului;
- Să ia decizii legate de cariera /dezvoltarea personalului.

Personalul bine pregătit poate fi descoperit prin SEP într-un mod mult mai obiectiv. SEP ar trebui să includă și interviuri ale angajaților luate de șeful direct. În timpul unui astfel de interviu, vor fi discutate interesele ocupantului postului, perspectivele și provocările postului.

Pentru implementarea SEP a fost elaborat un manual separat.

3.3 Fișa de post

Fișa de post stabilește principalele sarcini și responsabilități, precum și calificările necesare pentru ocuparea unui anumit post.

Din perspectiva dezvoltării carierei:

- Compania trebuie să elaboreze fișe actualizate ale postului pentru diverse poziții
- Fișa trebuie să poată fi consultată atât de conducere, cât și de angajat.

Alcătuirea unor fișe actualizate ale postului poate denota atribuții pe care ocupantul postului nu le-a realizat în practică, atribuții care reprezintă o provocare în dezvoltarea carierei. Această descoperire poate determina luarea de măsuri de către șeful direct și angajat în vederea aprofundării acestor „direcții” prin programare, rotația posturilor, misiuni speciale, luarea de mai multe inițiative în aceste „direcții nesatisfăcătoare”, etc.

3.4 Planificarea personalului

Planul personalului este pentru o companie un document esențial care definește ceea ce dorește compania (planifică!) în legătură cu numărul de angajați și posturi pe termen mediu (pe 2-3 ani). Planificarea personalului se va face de către departamentul HR în colaborare cu directorii departamentelor / unităților.

Planul de personal este mai mult decât o listă de nume și cifre legate de personalul actual și de eventualele posturi vacante.

Planul de personal stabilește ceea ce compania are nevoie, nu ceea ce are deja.

Pe baza planului de personal:

- Conducerea poate căuta și pregăti noi candidați pentru posturile vacante.
- Conducerea și angajații pot descoperi dacă respectiva companie necesită un anumit număr de personal și anumite calificări. Se pot lua decizii de re-direcționare a personalului și/sau a ambițiilor personale și concentrării în cazul în care angajatul nu se potrivește profilului postului sau există discrepanțe.

3.5 Politica privind locurile vacante și numirea în funcție

Compania poate dezvolta o politică privind posturile vacante și ocuparea acestora, mai ales în ceea ce privește anunțarea publică și transparența posturilor vacante și a numirilor în funcție.

Transparența poate fi benefică pentru angajați, dar și pentru companie deoarece oferă informații și oportunități egale privind fluxul de personal, posturile vacante și numirile în post.

Dacă apare un post vacant și compania dorește să ocupe acest post, se recomandă anunțarea în cadrul companiei prin panourile de informare, revista companiei, Intranet. Angajații companiei vor fi invitați să își depună candidatura. Nu toți candidații interesați vor fi și cei potriviți sau cunoscuți.

Postul vacant va fi anunțat împreună cu o scurtă descriere care să precizeze sarcinile și cerințele principale ale postului. În plus, se va specifica procedura de depunere a candidaturii și selecție.

3.6 Structura salarială

Transparența și accesul la informații privind planul de salarizare al companiei (matricea salarială) oferă posibilitatea evaluării corecte a posibilităților de dezvoltare a carierei și remunerării. Ce cele mai multe ori, angajații pot avea așteptări mai mari privind salarii sau poziții mai înalte. Nu ar fi pentru prima dată când un angajat descoperă că promovarea nu i-ar aduce beneficii financiare mai mari.

Un plan de salarizare eficient necesită corelarea posturilor la grilele de salarizare. Experiența și performanța angajatului pot influența nivelul salariului, dar în limita grilei aferente postului, alcătuită în urma evaluării postului respectiv.

Pe lângă remunerarea de bază (salariu, indemnizație), se pot acorda sporuri și remunerații secundare care fac parte integrantă din poziția respectivă. În unele sectoare, aceste sporuri și remunerații suplimentare contează de fapt cel mai mult: de exemplu sporuri pentru utilizarea mașinii, sporuri de călătorie și ore suplimentare, stimulente. Aceste sporuri și bonificații trebuie să fie transparente.

Transparența se referă la faptul că structura salariului, remunerația secundară și criteriile postului (vezi fișa postului, alineatul 3.3) trebuie să fie accesibile angajatului, fie prin publicare (de exemplu anual, după încheierea negocierilor cu sindicatele și eliberare deciziei conducerii), fie „la cerere” depusă la departamentul HR.

3.7 Rolul șefului direct / conducerii companiei

Rolul șefilor sau managerilor direcți poate fi crucial pentru dezvoltarea carierei:

- Supervisorii trebuie să evalueze performanța și potențialul subordonaților lor. Această evaluare face parte din procesul oficial sau neoficial de Evaluare a Performanței. Evaluarea va fi corectă și la obiect. De asemenea, supervisorii trebuie să facă diferențieri între angajați.
- Supervisorii trebuie să stimuleze dezvoltarea profesională a subordonaților lor.

- Supervisorii trebuie să invite și să stimuleze angajații să aplice cunoștințe acumulate prin instruire, mai ales dacă instruirea a fost organizată sau promovată de companie. Acest lucru înseamnă că respectiva companie cere angajatului să implementeze noile abilități și cunoștințe.
- Supervisorii nu trebuie să „păstreze pe cei mai buni pentru sectorul lor de responsabilitate”, ci trebuie să aibă în vedere atât interesul angajatului (din perspectiva dezvoltării personale), cât și a companiei.
- Supervisorii trebuie să se implice activ în planificarea personalului existent în departamentul lor.

Aceste sarcini și cerințe pot necesita instruirea și consilierea supervisorilor în legătură cu procedeele moderne de management.

3.8 Sistemul de instruire activă și acordarea de oportunități de instruire

Dezvoltarea carierei poate fi sprijinită prin oportunități de instruire:

- Angajații pot fi pregătiți pentru alte funcții (mai înalte)
- Instruirea poate corecta unele deficiențe ale performanței angajatului.
- În urma instruirii, personalul poate înțelege mai bine atribuțiile postului.
- În urma instruirii se pot stimula interese „latente” ale personalului care poate începe să caute alte activități unde să aplice cunoștințele și abilitățile dobândite.

Compania poate asigura instruire în mai multe modalități, de exemplu:

- Să ofere angajaților instruire activă în cadrul evaluării performanței și/sau evaluării necesităților de instruire.
- Să organizeze cursuri deschise de formare. Oportunitățile de instruire vor fi anunțate public. Angajații interesați se pot înscrie.
- Acordarea de subvenții angajaților care participă la cursuri de instruire în afara companiei, în funcție de relevanța acestei instruirii pentru companie.

În final, și aici este din nou vorba de rolul șefului direct, compania trebuie să invite și să stimuleze angajații să aplice ceea ce au învățat. Acest lucru înseamnă că respectiva companie cere angajatului să implementeze noile abilități și cunoștințe.

3.9 Instruirea prin inițiere

Deși de multe ori este trecută cu vederea, în afara persoanei instruite, această formă de instruire ar trebui să reprezinte pentru angajat unul din primii pași în viața profesională.

Noul angajat trebuie, chiar de la intrarea în companie, să înțeleagă ceea ce implică postul, ce face compania și ce produce, pentru a-și forma o privire de ansamblu asupra postului și oportunităților de a face carieră. O bună intrare în compania de apă și inițiere pe postul respectiv sunt esențiale, dar necesită familiarizarea cu departamentul și consiliere și supraveghere îndeaproape din partea unui supervisor sau coleg experimentat. Pe lângă acestea, se recomandă o introducere și o primire mai generală în cadrul companiei, mai ales în acele departamente și procese de activitate care nu sunt cunoscute de noul angajat. De exemplu, un casier sau angajat al departamentului financiar poate face o vizită la o instalație de tratare a apelor

uzate, la departamentul de citire a contoarelor, de tubare a sondelor pe teren sau la stațiile de pompare, sau se poate întâlni cu un specialist în curățarea rețelelor de canalizare.

Compania de apă poate dezvolta programe mai mult sau mai puțin standard cu liste ale noilor angajați. Departamentul HR în colaborare cu șeful direct poate gestiona și implementa un astfel de program de instruire prin inițiere.

3.10 Rotația posturilor și stagii de practică

Rotația posturilor și stagiile de practică pot fi considerate mijloace de instruire, dar astfel de măsuri privind dezvoltarea angajatului vor fi luate în calcul avându-se în vedere cerințele organizației ca atare. Astfel de mijloace de instruire permit descoperirea intereselor, capacității și potențialului personalului. Angajații pot experimenta și „testa” noi atribuții, procese de activitate și departamente, fără a se dedica din start unui singur sector de activitate. Compania poate descoperi care este postul cel mai potrivit pentru angajatul respectiv.

Rotația posturilor și stagiile de practică implică din partea conducerii:

- Eforturi sistematice și control – pozițiile oferite, sarcinile de definit, candidații identificați, programul de lucru, monitorizarea ulterioară.
- Conducerea trebuie să consilieze persoanele implicate, ceea ce implică angajament din partea managerilor și a altor experți, mai ales că pot investi în persoane care nu vor rămâne neapărat în departamentul lor.
- Un alt avantaj al rotației posturilor și stagiilor de practică este că departamentele / unitățile sunt puse la curent cu noi idei și opinii aduse de noul venit sau de stagiar, ceea ce poate duce la îmbunătățire reciprocă a performanței, înțelegerea și comunicarea între departamente.

3.11 Orientare și consiliere

Compania poate oferi angajaților servicii de orientare și consiliere (semi)profesională privind cariera și dezvoltarea personală. Acestea privesc aspecte cum ar fi interesele angajatului, potențialul, caracterul oportun pentru un post, posibilitățile de formare și instruire, (viitoare) posturi în companie, potențiale provocări în afara companiei, etc. Mentoratul și consilierea implică un grad ridicat de profesionalism și confidențialitate.

- Orientarea și consilierea profesională pot fi asigurate de experți sau centre specializate (psihologi, consultanți). Puține companii de apă au astfel de experți, prin urmare aceste servicii vor fi asigurate cu personal din exterior.
- Orientarea și consilierea semi-profesională poate fi asigurată de specialiști HR din cadrul companiei.

3.12 Planul de Dezvoltare Personală

Unele organizații stimulează angajații să-și întocmească propriul plan de dezvoltare personală (PDP). Un PDP implică asumarea responsabilității de către angajat în ceea ce privește dezvoltarea personală și va conține date despre performanța curentă, ambițiile și obiectivele angajatului, precum și propuneri privind mijloacele de atingere acestor obiective. Un PDP poate necesita dialogarea cu șeful direct și specialiști HR privind caracterul real și aplicabilitatea planului.

PDP necesită un grad ridicat de instruire a angajaților implicați, dar și o bună pătrundere a activității profesionale. Angajatul trebuie să fie capabil să elaboreze un plan rezonabil și să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile propuse. Acest plan nu va fi întotdeauna un instrument fezabil în cadrul organizațiilor (sau departamente ale acestora) unde nivelul de instruire al personalului este în general scăzut și/sau angajați nu sunt obișnuiți cu asumarea personală a acestor responsabilități. În compania de apă din România, aceste PDP pot avea prin urmare aplicabilitate limitată.

3.13 Poziția profesională și competența specialistului HR

Nu în ultimul rând... Poziția specialistului HR în compania de apă este centrală pentru managementul resurselor umane. Acest specialist trebuie să aibă capacitatea profesională și autoritatea de a gestiona și direcționa diversele activități subliniate mai sus.

Acest fapt implică în special:

- Specialistul HR este instruit și autorizat conform politicii companiei, prin urmare compania trebuie să aibă definită o politică și o strategie HR. Specialistul va contribui la definirea politicii companiei privind resursele umane.
- Acceptarea postului de specialist HR și asistența oferită de acesta în cadrul organizației, de la cel mai ridicat nivel al conducerii la cel mai scăzut.
- Numirea a unul sau doi specialiști HR care să lucreze activ la definirea instrumentelor HR și care să consilieze conducerea cu privire la aceste instrumente.
- Implementarea sistematică a diverselor instrumente HR.

CEEĂ CE COMPANIA POATE ȘI TREBUIE SĂ FACĂ – PE SCURT

Managementul carierei include o serie de instrumente HR. Un management corespunzător al carierei în cadrul operatorilor de apă implică și un stil de conducere modern și flexibil.

Pe scurt, mai jos sunt formulate recomandări - cheie privind implementarea politicii de dezvoltare a carierei în companiile de apă. Cu cât există mai multe activități implementate, cu atât sistemul de dezvoltare a carierei este mai bine pus la punct.

Recomandări principale privind implementarea politicii de dezvoltare a carierei în companiile de apă

1. Implementați un sistem eficient de evaluare a performanței, inclusiv interviuri cu angajații. Evaluarea performanței va viza obiective viitoare și nu trecute.
2. Alcătuiți fișe ale postului disponibile și accesibile angajaților. Aceste fișe sunt indispensabile deoarece definesc cerințele dumneavoastră legate de activitățile și atribuțiile postului.
3. Elaborați un plan eficient de personal care să ofere orientare și să stabilească clar numărul și calificarea angajaților pe următorii 2-3 ani.
4. Elaborați o politică clară privind posturile vacante și ocuparea acestora. Se recomandă transparență în acest sens.
5. Stabiliți o structură remunerativă clară și transparentă care să precizeze la ce se pot aștepta angajații în privința salariului și a altor stimulente salariale. Corelați atribuțiile la salariul primar. Definiți reguli clare privind indemnizațiile, bonusurile și alte beneficii.
6. Rolul activ și stimulatîv al șefilor direcți. Supervisorii trebuie să faciliteze dezvoltarea subordonaților lor. Sunt esențiale în acest sens evaluarea corectă a angajatului, identificarea oportunităților de dezvoltare și implementarea de către angajat a noilor cunoștințe și abilități dobândite prin instruire.
7. Implementați un sistem activ de instruire. Efectuați regulat evaluări ale necesităților de instruire ale personalului; o parte din acestea pot rezulta în urma evaluării performanței. Oferiți oportunități de instruire prin descoperirea și anunțarea acestora, trimiterea angajaților în training și stimularea financiară a acestora pentru participarea la instruire.
8. Folosiți instrumente de instruire și dezvoltare precum rotația posturilor, asigurarea de stagii de practică și consiliere.
9. Numiți un specialist HR capabil și profesionist.

Iar angajatul....

Reamintim că dezvoltarea carierei nu ține numai de responsabilitatea companiei, ci și de interesul și responsabilitatea angajatului.

Compania poate oferi oportunități, dar angajatul trebuie să le aprecieze și să le valorifice.

Fișier: Ghid de dezvoltare a carierei-V2

Date: 24 iulie 2008

Autor: JB



Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodarii Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana



Manual

Externalizare

(proiect – versiunea 1)

Decembrie 2007



CUPRINS

	Pagina
1 INTRODUCERE	1
1.1 Istoric	1
1.2 Scopul manualului	1
1.3 Structura manualului	1
2 PARTICIPAREA SECTORULUI PRIVAT	2
3 CONSIDERAȚII PENTRU EXTERNALIZARE	3
3.1 Motivele care stau la baza externalizării	3
3 Nivelul calitativ	3
3.2 Costul externalizării	6
3.3 Criterii juridice	7
4 PROCESUL DE EXTERNALIZARE	8
Decizia de a externaliza	8
Propuneri furnizor	8
Concurență furnizor	8
Negocieri 8	
Finalizarea contractului	8
Tranziție 9	
Transformare 9	
Prestarea continuă a serviciilor	9
Încetare sau reînnoire	9
5 CE SE POATE EXTERNALIZA?	9
5.1 Generalități	9
6 GESTIONAREA EXTERNALIZĂRII ȘI ACTIVITĂȚILOR EXTERNALIZATE	9
7 CUM SĂ LUĂM DECIZII CU PRIVIRE LA EXTERNALIZARE?	10
8 IMPLEMENTARE	10

1.1 Istoric

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului „Asistență tehnică pentru consolidarea instituțională a beneficiarilor finali ISPA din sectorul apelor și apelor uzate” (măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în special 12 companii de apă, cunoscute sub numele de beneficiarii FOPIP (Proiectul de Îmbunătățire a Performanței Financiare și Operaționale).

Obiectivul proiectului este acela de a ajuta companiile de apă să devină organizații mai eficiente și mai eficace și de a le oferi platforma care să le transforme în entități atractive din punct de vedere comercial.

Îmbunătățirea serviciilor este unul dintre aspectele îmbunătățirii performanței. Pentru a cunoaște aprecierea serviciilor și posibilitățile de perfecționare, reclamațiile de la clienți și de la publicul larg se pot dovedi informații foarte utile, însă ele au nevoie de o analiză foarte atentă și detaliată.

1.2 Scopul manualului

Externalizarea activităților este adesea privită ca o cale de a îmbunătăți eficiența unei companii. În acest fel, compania se poate concentra mai bine pe activitățile principale și esențiale, mai ales când se externalizează activități care nu sunt esențiale. Companiile de apă poate externaliza activități către unul sau mai mulți antreprenori. Ceea ce pentru companiile de apă reprezintă doar activități conexe, pentru antreprenor este activitatea principală. Acesta, la rândul lui, se poate concentra numai asupra acelei activități. De asemenea, luând în calcul mecanismele solide de piață și competiția dintre antreprenori, compania de apă poate contracta servicii mai eficiente, obținând un serviciu mai rentabil decât în propria organizație.

În sectorul public se folosește adesea termenul de „participarea sectorului privat” (prescurtat: PSP) când se face referire la externalizare. Într-adevăr, agenția publică poate externaliza activitățile, de obicei către o organizație privată. Însă PSP este mai mult de atât: PSP poate include și participarea financiară din partea unei părți private, în special prin investiții sau prin deținerea unui rol antreprenorial în administrarea serviciilor publice. Un „contract de management”, concesiune sau închiriere sunt formele mai elaborate ale participării sectorului privat.

În contextul acestui document/manual, accentul se pune pe faptul de a lăsa sectorul privat să efectueze anumite activități operaționale și de sprijin. Pentru aceasta, termenul cel mai bun este „externalizare”.

Acest manual dorește să ajute companiile de apă să aibă o perspectivă mai bună asupra posibilităților de externalizare, luând decizii cu privire la aceasta și implementându-le.

1.3 Structura manualului

Acest document descrie următoarele aspecte ale externalizării:

- De ce să externalizăm, care sunt beneficiile
- Ce se poate externaliza
- Cum să facem un studiu de fezabilitate și o alegere corectă

- Cum să gestionăm externalizarea
- Implementare.

2 PARTICIPAREA SECTORULUI PRIVAT

Acestea sunt cele mai întâlnite tipuri de participare a sectorului privat în domeniul serviciilor publice:

- Contract de servicii
- Contract de management
- Închiriere
- Concesiune
- Privatizare completă

Câteva caracteristici tipice ale acestor metode de privatizare/implicare a sectorului privat pentru serviciile de infrastructură publică sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tipul aranjamentului	Caracteristici tipice			
	Cadrul temporal	Responsabilitatea de profit/pierdere în cadrul companiei	Responsabil cu investițiile în companie	Proprietatea activelor companiei
Contract de servicii	1 – 2 ani	Nu (numai pentru activitățile care fac obiectul contractului de servicii)	Nu	Nu
Contract de management	2 – 5 ani	Da, parțial	Nu (numai înlocuiri)	Nu
Contract de închiriere	2 – 10 ani	Integral	Parțial	Nu
Contract de concesiune	5 – 25 ani	Integral	Da	De obicei da
Privatizare completă	Nedeterminat	Integral	Da, integral	Da

Tabelul a fost prezentat doar pentru a sublinia câteva caracteristici tipice, pentru a oferi o imagine de ansamblu și a facilita continuarea discuțiilor. În practică, un caz particular poate prezenta caracteristici combinate. De asemenea, ceea ce se numește uneori contract de management, poate fi mai degrabă un contract de servicii. (Contractele de delegare din sectorul apelor române au acest caracter predominant)

În ceea ce privește externalizarea discutată aici, ea se limitează la primele două tipuri: contract de servicii și contract de management.

CONSIDERAȚII PENTRU EXTERNALIZARE

În acest capitol vom schița principalele considerații referitoare la externalizare. Acestea pot servi ca „obiective” ale externalizării, precum și pe post de „criterii” pe baza cărora se poate evalua externalizarea.

În acest capitol, termenul de “antreprenor” se va folosi pentru a desemna agenția care prestează serviciile. Termenul de « companie » se va folosi pentru a indica organizația care ia în calcul posibilitatea de externalizare a anumitor servicii. În cazul nostru, acea „companie” este compania de apă.

3.1 Motivele care stau la baza externalizării

Economii de costuri.

Motivul este acela de a reduce costul total al serviciului. Acest lucru va implica evaluarea amplitudinii serviciului, definirea nivelurilor calitative, recalcularea prețului și renegocierea, plus restructurarea costurilor. Restructurarea costurilor este o măsură care compară costurile fixe cu cele variabile. Externalizarea modifică echilibrul acestui raport, oferind o deplasare de la cost fix la cost variabil și făcând costurile variabile mai previzibile.

Performance aspects, outputs

Nivelul calitativ

Externalizarea se poate efectua pentru că se dorește o calitate mai bună. Cel mai probabil, antreprenorul este specializat în aceste servicii. Prin urmare, el poate oferi :

- Cunoștințe și know-how mai detaliate și mai actualizate
- Abilități mai bune
- Echipament mai bun (modern, eficient) și mai adaptat nevoilor/mai flexibil
- Experiență în lucrul cu alte organizații și sectoare diferite, care se adaugă la abilitatea generală.

Flexibilitate

Antreprenorul și serviciile sale se pot desfășura cu mai mult flexibilitate, în conformitate cu nevoile efective și volumul de lucru al organizației. Când e nevoie, antreprenorul poate alocă mai mult personal și echipament. Economii de scară ajută antreprenorul după cum urmează: unii dintre clienți pot avea un volum de lucru mai mic, ceea ce înseamnă că își poate alocă resursele clienților care au în acel moment un volum de lucru imens. În special când vorbim de activități cu un caracter fluctuant sau ocazional, nu este eficient pentru companie să păstreze numărul angajaților la un nivel care să poată oricând face față unui volum mare de lucru.

Fiabilitate

Antreprenorul are mână de lucru specializată și operează la o scară mai mare. Prin urmare, el poate oferi servicii mai fiabile decât o agenție mică sau decât ar putea compania singură. Dacă apar probleme (defecțiuni, îmbolnăviri), procesul desfășurat în companie se poate bloca rapid. Însă antreprenorul va mobiliza resurse

suplimentare pentru a continua activitatea. Aceasta e activitatea sa principală și, prin urmare, are tot interesul să fie de încredere.

Activitate permanentă sau temporară

Activitățile temporare ale companiei nu necesită angajarea de personal permanent. De asemenea, nu este de dorim să angajați personal și apoi să-l concediați sau să nu mai aveți ce sarcini să-i dați. Așadar, acest gen de activități sunt adesea externalizate. În principiu, pregătirea unui *master plan* pentru companie necesită eforturi substanțiale pe o perioadă de unu sau doi ani, să zicem. Prin urmare, planificarea, proiectarea și capacitatea economică nu mai sunt necesare – sau nu la același nivel. Externalizarea sau atribuirea sarcinilor unor consultanți este un mijloc comun de a răspunde acestor cerințe temporare, fără a mai vorbi de experiența pe care o aduc acești consultanți.

Baza de cunoștințe și cultura companiei

Compania are, de obicei, o bază de cunoștințe și o cultură bine stabilite. Se poate ca antreprenorul să nu atingă nivelul la care se află compania în acest domeniu.

- Uneori, acest lucru reprezintă un dezavantaj: de ex. imaginați-vă personalul unui *call-centre* pentru companie, operat de antreprenor. Se poate ca acesta să nu fie atât de bine informat cu privire la compania de apă și la activitățile sale în soluționarea neregularităților, reclamațiilor și cererilor. De asemenea, se poate să îi lipsească istoricul cu privire la „cum ar trebui să se petreacă lucrurile, cum ar trebui să fie ele comunicate și tratat”.
- Pe de altă parte, uneori este de dorit o bază de cunoștințe și o cultură diferită și poate fi chiar mai avantajoasă. De ex. distribuirea facturilor nu necesită prea multe „cunoștințe despre companie”. Un antreprenor contractat în special pentru distribuirea facturilor va încerca să își facă treaba în modul cel mai eficient cu putință. Nu va vedea acest lucru ca pe o activitate conexasă, care poate fi lăsată la o parte când apar alte priorități (cum se poate întâmpla cu compania).

Dacă baza de cunoștințe și cultura companiei sunt esențiale în cadrul serviciilor și activităților externalizate, se poate face în așa fel încât informația și valorile despre care vorbim să ajungă la personalul antreprenorului.

Imaginea companiei

Personalul companiei face parte din „imagea companiei” în fața lumii exterioare, inclusiv a clienților. Acest lucru se aplică mai ales la o organizație de servicii publice: interacțiunile cu personalul fac parte din performanța companiei. (de ex. un apometru reprezintă una din „imaginile” companiei).

Externalizarea poate însemna ca această „image” se schimbă: în bine sau în rău.

Exemple:

- Plata externalizată și efectuată prin intermediul unor bănci de încredere și bine poziționate, poate fi percepută de public ca o alegere mai bună decât plata efectuată direct la angajații companiei, prin sistemul „din ușă în ușă”.
- Paza externalizată către o companie de pază privată, la care angajații poartă uniforme, poate da impresia de profesionalism, dar este și mai rece.
- Se poate ca oamenii să fie confuși și să nu știe « cu cine vorbesc, de fapt », « cine e șeful ».

În cele din urmă, se pot adopta și măsuri suplimentare pentru a aduce imaginea companiei la nivelul dorit.

Independență și riscuri

Unele dintre activitățile companiei necesită să fie efectuate de « cineva din afară ».

- “Contabilul independent extern” este un binecunoscut exemplu în acest sens. De asemenea, alte activități pot fi externalizate din motive de control intern sau riscuri.

Exemple:

- Managementul informațiilor (baze de date) cu date vulnerabile poate fi externalizat către organizații în care propriul personal are acces foarte limitat și bine gestionat la aceste informații.
- Chestiunile foarte delicate (de ex. studii pentru achiziția de companii, investițiile strategice, restructurarea resurselor umane) pot fi externalizate pentru a reduce riscul « scurgerii » de informații.

Siguranța, sănătatea și răspunderea angajatului

Când se externalizează activități și servicii, personalul antreprenorului poate fi expus, într-o oarecare măsură, la aspecte de siguranță la locul de muncă și riscuri pentru sănătate. Aceste riscuri, împreună cu răspunderea companiei și a antreprenorului trebuie analizate. E vorba în special de a stabili care sunt aceste riscuri, dacă pot fi evitate sau controlate, care e nevoia de măsuri de precauție și cum trebuie rezolvată problema responsabilității.

Exemplu:

- Întreținerea canalelor este o activitate care poate fi externalizată. Muncitorii trebuie să lucreze pe drumuri publice circulante și să intre în gurile de vizitare. Cum sunt rezolvate chestiunile de sănătate și siguranță? Este vorba de aspecte și condiții care se pot gestiona? Cum se stabilește responsabilitatea ?

Riscuri strategice: tehnice, comerciale, de imagine

Externalizarea înseamnă că o anumită activitate va fi efectuată de altcineva. Însă efectuarea necorespunzătoare a respectivei activități poate cauza pagube tehnice sau comerciale, prejudiciu de imagine sau efecte asupra întregii companii. Deși responsabilitatea formală poate fi foarte clară, consecințele tehnice, comerciale și de imagine pot avea efecte care depășesc cu mult nivelul responsabilității formale.

Exemplu:

- În timpul lucrărilor de întreținere la tabloul de distribuție al stației de pompare, antreprenorul declanșează un scurtcircuit și un incendiu. Deși antreprenorul este responsabil de incident, pagubele efective sunt suferite de compania de apă: lipsă apă, lipsă venituri și deteriorarea încrederii.

Acordurile de externalizare trebuie să analizeze riscurile și măsurile luate vizavi de acestea, precum și în ce măsură pot fi gestionate aranjamentele și condițiile.

Catalizator pentru schimbare.

O organizație poate folosi un acord de externalizare pe post de catalizator pentru o schimbare majoră, pe care nu o poate realiza singură. Antreprenorul devine un agent de schimbare în cadrul procesului.

Fusul orar. O sarcină secvențială se poate efectua în timpul programului normal de zi, pe diverse fusuri orare – pentru ca serviciul să fie disponibil 24 x 7. Același lucru / un lucru similar se poate realiza la un alt nivel, între emisferele pământului.

Presiunea din partea clienților. Clienții pot vedea avantajele lucrului cu compania dumneavoastră, dar nu sunt mulțumiți de rezultatele anumitor elemente ale afacerii, la care singura soluție pe care o pot găsi este externalizarea.

3.2 Costul externalizării

Costul sau, în strânsă legătură, eficiența reprezintă un aspect major al externalizării. Trebuie avute în vedere două tipuri de costuri:

- A. Costul activităților
- B. Costul de management
- C. Costul de implementare

A. Costul activităților

Trebuie avută în vedere o imagine corectă a costului activităților companiei sau, alternative, al externalizării. Această imagine a costurilor trebuie să includă, în funcție de situație:

- Costuri cu personalul (salarii, indemnizații, pensii, asigurări etc.)
- Costuri cu locuințele (la locul de muncă)
- Echipamente (mașini, unelte, vehicule)
- Efecte personale și îmbrăcăminte (elemente de siguranță, uniforme)
- Consumabile (electricitate, hârtie, combustibil)
- Comunicare (telefon, poștă)
- Deplasări
- Cheltuieli generale

Este de preferat ca aceste costuri să fie legate de unitățile de producție sau convertite, după indicatorii aplicabili și logici. De ex. număr de clienți, citirea apometrelor, facturi distribuite, reparații, zile de lucru, producția de metri cubi.

B. Costul de management

Externalizarea necesită activități de management care să studieze, planifice, implementeze și supravegheze activitățile externalizate. Calcularea acestui cost de management (uneori și cost de tranzacție) trebuie să facă parte integrantă din exercițiul de externalizare.

Costurile de management sunt asociate în mod normal cu:

- Studiul de fezabilitate pentru externalizare
- Ofertare (pregătirea ofertei, secțiune, contractare)
- Supravegherea și coordonarea zilnică
- Monitorizarea și evaluarea performanțelor

Eforturile și costul de management pot avea magnitudini și niveluri foarte diferite:

- Externalizarea integrală a activităților companiei de apă de încălzire a banilor, de la citirea apometrelor până la facturare și încasarea facturilor este un exercițiu foarte amplu.
- Externalizarea activităților micii cantine cu o doamnă care pregătește cafea, ceai, băuturi răcoritoare și niște gustări este unul minor.

C. Costurile de implementare

Implementarea activităților de externalizare necesită, de obicei, schimbări în propria companie. Personalul companiei poate să trebuiască re-distribuit sau concediat; unele echipamente pot să nu mai fie necesare. Costurile de implementare sunt, în principiu, doar costuri ocazionale.

Gândiți-vă, de exemplu, la următoarele aspecte:

- Costul concedierilor și al pensionărilor timpurii
- Costul reciclării și re-angajării personalului pentru alte posturi din companie
- Costul spațiului de lucru (nu este folosit, dar tot costă)
- Echipamente (nu pot fi folosite în alte scopuri ; trebuie casate ; pot fi vândute ? pot fi transferate antreprenorului?)
- Rezilierea acordurilor (de ex. cu furnizorii, acordurile de închiriere etc.)

3.3 Criterii juridice

Pot exista o serie de aspecte și criterii juridice referitoare la externalizare:

Dacă este permisă externalizarea

Dacă există reglementări și prevederi legale privind procesul de externalizare

- licitație publică

Decizia de a externaliza

Decizia de a externaliza se ia la nivel strategic și necesită, în mod normal, aprobarea consiliului. Externalizarea este renunțarea la o funcție care presupune transferul de activitate către furnizor. Procesul începe cu identificarea a ceea ce urmează a fi externalizat și cu o analiză cost-beneficii a motivelor care stau la baza deciziei. Numai când sunt stabilite toate costurile și beneficiile începe căutarea unui partener de externalizare.

Propuneri furnizor

Furnizorilor selecționați li se trimite o Cerere de Ofertă (CO), prin care se solicită o propunere și un preț. Cererea de ofertă este o invitație lansată furnizorilor, printr-o licitație, să depună o ofertă pentru un anumit serviciu. Licitația este una dintre cele mai bune metode de a exercita o influență asupra capacității de negociere și puterii de cumpărare a unei companii. Procesul de cerere dă deciziei de achiziție o structură și permite identificarea clară a riscurilor și beneficiilor.

Concurență furnizor

Are loc o competiție în cadrul căreia clientul marchează și notează propunerile furnizorilor. Pot fi necesare o serie de întâlniri față-în-față pentru a clarifica cerințele clientului și răspunsul furnizorului. Furnizorii vor fi eliminați pe rând, până vor mai rămâne numai câțiva. Este normal ca în faza de analiză legală să se intre cu doi furnizori, pentru a păstra caracterul de competiție. După această fază, furnizorii depun o « ofertă optimă și finală » (BAFO) în baza căreia clientul să ia decizia finală de selectare a unui furnizor. Nu este deloc neobișnuit ca doi furnizori să intre în negocieri concurente.

Negocieri

Negocierile iau cererea de ofertă inițială, propunerile furnizorilor, ofertele BAFO și le transformă în acordul contractual dintre client și furnizor. Cu această fază se încheie documentația și structura finală a prețului.

Finalizarea contractului

Acordul contractual definește modul în care vor colabora clientul și furnizorul. Acesta e un document cu valoare juridică, nucleul autorității relației. Există trei date semnificative la care semnează fiecare parte: data semnării contractului, data efectivă de la care termenii contractului încep să producă efecte și o dată de începere a serviciului, când furnizorul va prelua serviciile.

Tranziție

Tranziția va începe de la data efectivă și va continua timp de patru luni după data începerii serviciului. Acesta este procesul pentru transferul de personal și preluarea serviciilor.

Transformare

Transformarea este executarea unui set de proiecte pentru a implementa Acordul privind nivelul serviciilor (SLA), pentru a reduce Costul Total de Deținere (TCO) sau pentru a implementa noile servicii. Accentul se pune pe „standardizare” și „centralizare”.

Prestarea continuă a serviciilor

Reprezintă executarea acordului și durează atâta cât durează și contractul

Încetare sau reînnoire

Când se apropie expirarea termenului contractual se va lua decizia de a rezilia sau de a reînnoi contractul. Rezilierea poate implica reluarea serviciilor (internalizare) sau transferul serviciilor către un alt furnizor.

5 CE SE POATE EXTERNALIZA?

5.1 Generalități

De obicei, se au în vedere:

6 GESTIONAREA EXTERNALIZĂRII ȘI ACTIVITĂȚILOR EXTERNALIZATE

Contracte:

Sumă forfetară

Pe bază de taxă

Sistem bonus/malus

Cum să tratăm ‘meerwerk/minder werk’

Monitorizarea performanței

Cine se ocupă

Criterii de folosit

CUM SĂ LUĂM DECIZII CU PRIVIRE LA EXTERNALIZARE?

- Stabiliți obiectivele și motivele pentru care doriți externalizarea
- Stabiliți criteriile pe care le veți folosi pentru a evalua opțiunile
- Definiți opțiunile de bază (ce doriți să luați în calcul)
- Implementați un studiu de fezabilitate privind opțiunile
- Luați decizia
- Organizați implementarea

IMPLEMENTARE

Introducere și îndrumare corectă

Procesul de schimb

Cum să facem față rezistenței

Fișier: Manual Outsourcing - Ver2.doc

Autor: MP,JB

Data: 18 Ian 2008