**Planificarea stretegică a resurselor umane.**

“MRU” este un termen relativ recent, mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradiţional:managementul personalului, conducerea activităţilor de personal, administrarea personaluluiş.a.Potrivit literaturii de specialitate “MRU” presupune o abordare sau o tratare totală,globală, interdisciplinară şi profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizaţii.În literatura de specialitate există un număr relativ mare de definiţii date “MRU”.

**Numeroşi specialişti în domeniu au definit managementul resurselor umane astfel :**

•

funcţiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederearealizării obiectivelor individuale şi organizaţionale;

•

funcţiunea care permite organizaţiilor să-şi atingă obiectivele lor prin obţinerea şimenţinerea unei forţe de muncă eficiente;

•

abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării şi dezvoltării resursei-cheiea unei organizaţii;

•

fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea şi controlul acestora într-ologică a sistemului;

•

implică toate deciziile şi practicile manageriale care afectează sau influenţeazădirect oamenii, sau resursele umane, care muncesc pentru organizaţie;

•

reprezintă o serie de decizii care afectează relaţia dintre angajaţi şi patroni, precum şi alte părţi interesate;

•

reprezintă o serie de decizii referitoare la relaţia de angajare care influenţeazăeficacitatea angajaţilor şi a organizaţiei;

•

ansamblul activităţilor de ordin operaţional (planificarea, recrutarea, menţinerea personalului) şi de ordin energetic (crearea unui climat organizaţional corespunzător),care permit asigurarea organizaţiei cu resursele umane necesare;

•

 punerea la dispoziţia întreprinderii a resurselor umane necesare, cu dublaconstrângere a funcţionării armonioase şi eficiente a ansamblului uman, precum şi arespectării dorinţei de dreptate, securitate şi dezvoltare a fiecărui angaja

Dintre

**definiţiile date managementului resurselor umane şi publicate în literatura despecialitate**

amintim :

•

cuprinde toate activităţile orientale spre factorul uman, având drept obiective :conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreţinerea şi dezvoltarea socio-umană;

•

ansamblul activităţilor referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizaţiei, al fiecărui individ şi al comunităţii în general;

•

complexul de activităţi orientate către utilizarea eficientă a “capitalului uman”, înscopul realizării obiectivelor organizaţionale, simultan cu asigurarea condiţiilor cegarantează satisfacerea nevoilor angajaţilor;

•

ansamblul deciziilor care afectează relaţiile dintre principalii parteneri sociali- patronul şi angajaţii – menite să asigure sporirea productivităţii şi a eficienţeiactivităţii economice ;

•

reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire larecrutarea personalului, selecţia, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică amuncii, stimularea materială şi morală, până în momentul încetării contractului demuncă.

**Regulamentul cu privire la activitatea serviciului resurse umane (dispoziții generale, structura, funcții, drepturi, responsabilități)**

**An cadrul unei strategii de firmă orientată în trepte, cu acţiuni pe termen scurt într-un segment de piaţă, punctele forte ale strategiei de personal**

sânt:

•

acumularea de cunoştinţe şi calificări prin atragerea de personal din afară;

•

 planificarea pe termen scurt a personalului;

•

activitate redusă privind dezvoltarea personalului, această activitate avândun caracter limitat.

**Dacă în cadrul strategiei globale a firmei în prim-plan se află realizarea sauconstruirea unor relaţii stabile de piaţă/produs, atunci strategia de personal trebuieorientată spre:**

•

dezvoltarea intensivă a personalului pentru asigurarea calificării acestuia, precum şi pentru îmbunătăţirea activităţii în relaţiile cu clienţii;

•

 planificarea pe termen lung a personalului pentru a asigura şi în viitor resursele umane necesare;

•

intensificarea promovării interne a personalului pentru a putea folosi potenţialul acestuia cît mai eficient şi cît mai mult cu putinţă.În procesul de elaborare a strategiilor de personal este necesar, de asemenea, să severifice permanent în ce măsură obiectivele stabilite în domeniul resurselor umane sînt mereuactuale şi dacă măsurile derivate din acestea au fost îndeplinite cu succes.

**2.2 Politica în domeniul resurselor umane.Tipurile de specialişti în MRU**

Politica în domeniul RU, formulată de conducerea organizaţiei, orientează activitateafiecărui angajat. Pentru aceasta este necesar ca elementele acestei politici să fie detaliate şiconcretizate la fiecare nivel ierarhic.Preocuparea pentru RU la nivelul conducerii de vârf necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini faţă de RU pe baza cărora se adoptă deciziile. Acest ansamblu de reguli şiatitudini constituie politica întreprinderii în raport cu RU.Cerinţele unei politici eficiente în domeniul RU pot fi sintetizate astfel:

-

integrarea MRU în managementul întreprinderii;

-

obţinerea adeziunii întregului personal;

-

acţionarea la toate nivelurile;

-

asigurarea unui climat de angajare şi valorificare a potenţialului fiecăruiangajat;

-

stimularea, la fiecare angajat, a dorinţei de îmbunătăţire continuă a propriei activităţi;

-

antrenarea în procesul decizional a celor ce dovedesc competenţă profesională.

***Managerii de vârf***

au datoria de a cunoaşte activităţile specifice ale RU, stimulândcooperarea eficientă dintre compartimentele firmei şi departamentul de RU.

***Managementul departamentului de RU***

are responsabilitatea promovării unei concepţiicorecte asupra conţinutului activităţilor domeniului condus.

**Principalele responsabilităţi ale departamentului de RU sînt următoarele:**

-

recrutarea şi angajarea personalului pe bază de competenţă;

-elaborarea programelor de calificare şi de perfecţionare adecvateobiectivelor întreprinderii;

-elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, destinate să încurajezerealizări eficiente, la costuri scăzute;

-elaborarea sistemelor de stimulare nefinanciară, destinate să stimulezeinteresul şi entuziasmul întregului personal pentru propria activitate;

-elaborarea programelor de carieră pentru toţi managerii întreprinderilor.

Funcţiile din domeniul MRU pot fi întâlnite în două mari categorii:

1.Specialişti în probleme generale de RU-

**generalişti;**

2.Specialişti într-un anumit domeniu al RU-

**specialişti.**

Un

***generalist***

este o persoană cu responsabilităţi pentru o varietate mai largă de activităţi,în domeniul MRU.

***Specialiştii***

în domeniul RU, sînt persoanele care posedă cunoştinţe, aprofundate şicompetenţă profesională într-un domeniu limitat cum ar fi: testarea la încadrarea şi promovareaîn muncă, salarizarea şi acordarea recompenselor şi ajutoarelor; analiza funcţiei şi evaluarea performanţelor ş.a.

**STRUCTURA**

Indiferent de mărimea întreprinderii, respectiv de componenţa organizatorică acompartimentelor de RU, sînt obligatorii unele posturi de bază, având în atribuţiile lor activităţisolicitate de factorul uman al unităţii, astfel:

-director (şef serviciu) al RU;

-responsabil cu gestiunea cadrelor;

-responsabil cu formarea profesională;

-responsabil cu recrutarea şi încadrarea personalului;

-responsabil cu studiile, aprecierile etc. asupra personalului.

**Recrutarea și selectarea resursrelor umane.**

Necesitatea revizuirii şi actualizării descrierii şi specificaţiei funcţiei poate să apară şi îndiferite alte situaţii cum ar fi: în timpul evaluării performanţelor, în urma unor constatărirezultate din interviurile de plecare a unor angajaţi, în timpul eforturilor de planificare a RU, în perioadele de reorganizare şi restructurare a activităţii organizaţiei ş.a. situaţii.

**Impactul descrierii postului asupra performanţelor**

La descrierea funcţiei trebuie luat în consideraţie contextul în care se desfăşoară activitateaşi influenţa funcţiei asupra angajaţilor. Atenţia acordată descrierii funcţiei este determinată detrei motive majore:1.descrierea postului poate avea un impact important asupra performanţelor în unelefuncţii, în special acelea în care motivarea angajaţilor poate conduce la diferenţieri.Diminuarea costurilor prin reducerea absenteismului şi a fluctuaţiei cer, de asemenea, odescriere corectă a postului;2.descrierea postului poate afecta satisfacţia în muncă. Pentru ca oamenii să fie satisfăcuţieste important să se identifice acele elemente care fac ca un post să fie considerat bun;3.descrierea postului poate afecta sănătatea fizică şi mintală a angajaţilor. Prin descrierea postului trebuie să se evite sau să se diminueze influenţa factorilor care pot duce ladiminuarea anumitor funcţii ale organismului uman, cum ar fi: munca în stres, la presiuneînaltă, cu solicitarea în mod deosebit a auzului, văzului, afecţiuni ale coloanei vertebralesau alte componente ale sistemului osos, influenţa asupra presiunii şi circulaţiei sângelui.

**Întrebări de verificare**

1.Cu ce scop se efectuează analiza postului?2.Care este diferenţa dintre postul de muncă şi funcţie?3.Ce tehnici se folosesc pentru culegerea informaţiei cu privire la un anumit post?4.Ce ne arată descrierea şi specificaţia postului?5.Care sunt etapele analizei postului?

**5.1 Organizarea procesului de recrutare a resurselor umane.**

**Recrutarea personalului**

este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare decandidaţi calificaţi din care sa fie selectaţi cei care corespund cel mai bine pentruocuparea funcţiilor necesare organizaţiei.

*Un proces tipic de recrutare*

presupune parcurgerea unor etape, si anume:PLANIFICAREARESURSELOR UMANEPolitica de recrutare Stabilirea recrutorilor

Verificarea surselor interneSurse externe utilizateUrmărirea şi evaluarearezultatelor şi corecţia S E L E C Ţ I E planului resurselor umane

**Procesul de recrutare a personalului**

Acţiunea de recrutare se desfăşoară în mod continuu si sistematic, fiindnecesara pentru înlocuirea celor care părăsesc întreprinderea din diferite motive (fluctuaţie,continuarea studiilor, satisfacerea serviciului militar, boală, invaliditate, deces etc.) a celor caresînt promovaţi, precum si pentru asigurarea posturilor noi, create prin dezvoltare.Pentru a avea de unde alege, firma trebuie sa găsească persoanele cele mai potrivite pentru a ocupa un anumit post. Problema care se pune este unde şi cum putem găsi oameni decare avem nevoie. Recrutarea se poate realiza din trei grupe de populaţie:1.Populaţia aptă de muncă;2.Populaţia solicitantă (populaţia activă);3.Mulţimea celor recrutaţi (numărul de solicitanţi).

**1.Populaţia aptă de muncă,**

include pe toţi indivizii care sînt disponibili pentru selecţie.Populaţia aptă de muncă oferă un număr mare de solicitanţi care poate fi contactat în diferitemoduri. Acest obiectiv poate fi realizat prin publicitate în ziare, la radio sau televiziune,contactul cu instituţii de învăţământ s.a

Există o mulţime de modalităţi de recrutare a personalului. Scopul principaleste de a alege corect sursa, din care vom recruta persoana potrivită. De exemplu, a-ţi puteareclama un loc vacant pentru o funcţie de conducere la centrul forţei de muncă, însă nu la uncolegiu.Consultând o sursă de recrutare a personalului trebuie să ne punem întrebarea: “ne va daaceasta sursă un număr suficient de candidaţi calificaţi cu cheltuieli admisibile?”.

**1.Publicitate în ziare**

*Avantaje:*

1.Un contingent foarte larg de cititori;2.Publicitate rapidă (în decurs de 48 ore).

*Dezavantaje:*

Oferă puţine amănunte despre post;Cheltuieli suplimentare;Mulţi dintre cititori nu-şi caută de lucru;Anunţul poate să nu-l vadă cei ce caută de lucru;Anunţul în ziar are de regulă o viaţă scurtă.

**2.Publicitate la radio**

*Avantaje:*

1.Cuprinde un teritoriu mare;2.Anumite pături sociale ascultă radioul într-un anumit timp al zilei (de exemplu, casnicile-dimineaţa, tineretul-seara);3.Transmiterea rapidă – anunţul la radio poate fi transmis deja peste câteva ore de la momentulînaintării;4.Servicii profesionale (muzică, efecte sonore).

*Dezavantaje:*

1.Costul – e costisitor în comparaţie cu alte surse de recrutare;2.Neatenţia ascultătorilor – ei pot să nu asculte în întregime anunţul, comutând aparatul la alt post (muzica etc.);3.Anunţ trecător – anunţul durează puţin timp şi ascultătorul poate cu greu să memorizezeamănuntele.

**4.Publicitate la oficiile forţei de muncă**

*Avantaje:*

1.Aceasta sursă e acceptabilă şi utilizabilă pentru toţi;2.Anunţurile centrului sînt destinate tuturor celor care activ îşi caută o slujbă;3.Susţinerea din partea personalului pregătit şi calificat al centrului în domeniul recrutării.

*Dezavantaje:*

1.Personalul centrului nu totdeauna studiază candidaţii la posturile vacante şi vă pot trimite persoane nepotrivite;2.Numai acei care îşi caută de lucru pot să vadă anunţul şi să depună cerere, pe când pe D-stăv-ar interesa şi cei care au un serviciu şi i-ar interesa postul vacant;3.Calitatea celor care vor depune cerere poate să scadă, dar cantitatea să se micşoreze dacăcereri vor depune numai cei ce-şi caută de lucru.

**4.Instituţiile de învăţământ**

*Avantaje:*

1.Cheltuieli minimale;

2.Există un flux permanent de oameni tineri, care îşi caută de lucru;3.Această sursă e binevenită pentru recrutarea muncitorilor temporari, sezonieri.

*Dezavantaje:*

1.Persoanele tinere deseori nu au experienţă în muncă;2.Ei pot cu greu să se acomodeze cu viaţa de serviciu;3.Pregătirea lor poate lua mult timp.

**5. Publicitatea orală**

*Avantaje:*

1.E fără plată;2.E comod şi decurge foarte repede;3.Starea morală a personalului poate să se îmbunătăţească, daca împreună vor lucra prietenii şirudele.

*Dezavantaje:*

1.Prietenii şi rudele nu întotdeauna sînt persoanele cele mai potrivite;2.Se pot forma grupe conflictuale.

**Reclamarea locurilor vacante**

Înainte de a da publicitarii locul vacant, trebuie de revăzut descrierea şi specificareafuncţiei. Acest document ne oferă toată informaţia de bază pentru a face anunţul. Publicareaanunţului trebuie de făcut în aşa fel, ca persoana care caută de lucru să constate că aceastăfuncţie e pentru el, şi el este persoana potrivită pentru acestă funcţie.Conţinutul anunţului se va schimba de la caz la caz. Însă totdeauna trebuie de inclus în elunele sau chiar toate caracteristicile din următoarea listă:Titlul postului;Locul de muncă;Informaţie referitor la întreprindere (business) – produsele care le fabricaţi, serviciile care leoferiţi s.a.;Informaţia referitor la funcţie – scopul ei si sarcinile de baza;Superioritatea sau privilegiile funcţiei – tot, ce ar putea atrage candidaţii;Remunerarea – trebuie de arătat salariul precis sau limitele posibile;Tipul persoanei necesare – deprindere şi îndemânare, calificare, experienţa, s.a.;Pe numele cui trebuie de scris cererea;Unde trebuie să înainteze cererea;Cum trebuie să se adreseze – prin curriculum vitae, scrisoare sau telefon.Stilul şi structura anunţului vor fi diferit. Totodată există o mulţime delegi comune, universale, ce pot fi utilizate. Anunţul trebuie să fie:Atrăgător;Interesant;Scurt;Precis, lămurit;Bine scris;Veridic;Legal

**A)Recrutarea internă.**

Recrutarea din interior nu presupune angajare, ci numai o schimbare de post,fie pe plan orizontal, de acelaşi rang, fie pe plan vertical, de obicei prin promovarea într-un postde rang superior.Recrutarea internă permite managerilor să observe angajaţii pe o anumită perioadă detimp, să evalueze potenţialul fiecărei persoane şi performanţele specifice funcţiei. În al doilearând, o organizaţie care promovează proprii săi angajaţi pentru funcţii devenite libere, poate produce o motivaţie suplimentară pentru aceştia.In scopul recrutării interne se folosesc diferite modalităţi cum ar fi:

-

informarea salariaţilor întreprinderii prin diferite mijloace: afişaj, note de serviciu, publicareaîn buletinul de informare sau ziarul întreprinderii;

-

folosirea fiselor salariaţilor, în scopul găsirii potenţialilor candidaţi şi adresarea unor oferteacestora pentru a candida la postul respectiv;

-

utilizarea planurilor privind perspectiva profesională în întreprindere; pe baza acestora, se potstabili candidaţii care pot în mod potenţial să ocupe postul vacant.Promovarea şi transferul pe anumite funcţii a unor persoane dintre angajaţiiorganizaţiei are în dezavantaj faptul că, performanţele bune, obţinute de o persoană într-oanumită funcţie, poate să nu fie un bun predicator al performanţelor pentru o altă funcţie înmăsura în care sînt necesare capacităţi şi îndemânări diferite.

**B)Recrutarea externă.**

Dacă din interior nu se poate asigura un candidat potrivit pentru un anumit post se poate apela la recrutarea din surse externe, constând din scoli, colegii şi universităţi,agenţii specializate, alte organizaţii sau piaţa forţei de muncă.Ambele modalităţi de recrutare prezintă unele avantaje sau dezavantaje

**Câteva indicaţii practice de întocmire a unui CV:**

*1.Date de identificare;*

-

numele, prenumele, adresa, numărul de telefon (la începutul primei pagini);

-

 pe paginile următoare numai numele şi prenumele.2.

*Obiectivul urmărit;*

reprezentanţii întreprinderii să înţeleagă clar postul pe care candidatuldoreşte să-l ocupe şi pentru care se consideră calificat;3.

*Cu privire la ţinuta etică;*

afirmaţiile să fie sincere, putând fi confirmate prin verificareareferinţelor;

*4.Candidaţii cu experienţă în muncă:*

-

să furnizeze informaţii care să demonstreze competenţa şi realizările, evoluţia în carieră, precum şi succesiunea logică a posturilor anterioare;5.

*Continuitatea în muncă:*

să nu lase perioade de discontinuitate în biografie, să se explicediferitele întreruperi (ex. pentru studii, pentru îngrijirea copilului etc.);6.

*Absolvenţii fără experienţă anterioară:*

să demonstreze potenţialul de care dispun exprimat prin notele medii obţinute la studii, participări la olimpiade, premii obţinute, cursuriimportante urmate, aptitudini de lider, burse, asumarea de responsabilităţi, activităţi de varăîn program parţial etc.;7.

*Preocupări multilaterale:*

să se menţioneze pasiunile activităţile civice, activităţile înorganizaţiile profesionale, eventualele poziţii de lider; nu se recomandă să se includă

informaţii de natură religioasă, politică, sau de alta natură contraversată deoarece acestea ar  putea deveni criterii de discriminare;8.

*Trăsăturile personale:*

nu este suficient să se caracterizeze prin adjective pozitive (motivat,organizat, creativ, lucrează independent) – ci să se ilustreze cu fapte;9.

*Pretenţiile salariale:*

să nu să se menţioneze pretenţii salariale;

*10.Forma de prezentare:*

 –este recomandabil să se folosească maximum 2 pagini;

 –redactarea trebuie să fie îngrijită, fără greşeli de ortografie, de gramatică sau de punctuaţie,textul să fie corect încadrat în pagina dactilografiată;11.

*Stilul folosit:*

să fie scos din relief obiectivul urmărit;12.

*Disponibilitatea de a călători sau de a-şi schimba localitatea:*

uneori este indicat să se aratedisponibilitatea de a călători în interesul serviciului sau chiar de a-şi strămuta domiciliul îninteresul întreprinderii;13.Feriţi-vă să ajungeţi la paradoxul să ştii totul despre nimic şi nimic din toate. Nu susţineţi că puteţi face orice şi că veţi accepta orice post;14.Detaliaţi concret oferta d-stă şi nu ceea ce doriţi să obţineţi în viitor, ce puteţi învăţa sau parcurge (perfecţionarea limbilor străine în viitor, încercarea de a lucra la computer ş.a.);15.Nu confundaţi prezentarea cu cererea de serviciu. Ea trebuie să fie concisă, fără detaliinesemnificative (înălţime, greutate, număr de copii, toate adresele la care aţi lucrat), înschimb menţionaţi clar modalitatea de a fi contact. Exprimaţi-vă simplu şi direct. Trebuieavut în vedere faptul că cel care face selecţia acordă în medie un minut pentru fiecare CV

**Procesul de evaluare a performanțelor profesionale.**

Evaluarea performanţelor profesionale reprezintă procesul de stabilire a moduluiîn care angajatul îşi îndeplineşte îndatoriile şi responsabilităţile care revin postului ocupat,comparativ cu standardele stabilite şi comunicare către angajaţi a rezultatelor. Evaluarea performanţelor (EP) este folosită pentru administrarea salariilor, cunoaşterea performanţelor şiidentificarea indivizilor cu rezultate bune sau slabe. Asemenea evaluări se folosesc pentruspecialişti, tehnicieni, conducători imediat superiori, manageri de la nivel mediu ş.a. Evaluarea performanţelor se utilizează în trei domenii principale:11. Administrarea salariilor / compensaţiilor;22. Dezvoltarea personalului;33.Unele decizii administrative.

*1.Administrarea salariilor.*

Sistemul de EP este în legătură directă cu recompensarea angajatului pentrumunca prestată şi rezultatele obţinute în comparaţie cu standardele stabilite. Legătura poate fiexprimată astfel:Productivitatea muncii EP SalariulO asemenea abordare se bazează pe ideea că salariul va fi acordat pentru rezultatelemuncii şi nu pentru alte considerente (de exemplu pentru vechime).Angajaţii pot obţine recompense şi creşteri ale acestora, pe baza performanţelor. Rolulmanagerilor este de a evalua corect performanţele subordonaţilor şi a face comparaţii şidiferenţieri între diferiţi angajaţi pe această bază.

2.*Dezvoltarea personalului*. Evaluarea performanţelor, chiar dacă nu este legată de sistemul desalarizare, este o sursă primară de informare pentru angajat şi conducător

*cu privire*la domeniul atribuţiilor pe care ei le îndeplinesc bine sau rău. Pe această bază se pot identificalaturile care necesită o pregătire sau o perfecţionare profesională a angajaţilor. De asemenea,EP constituie un mod de informare a angajaţilor cu privire la progresul lor profesional şi leindică ce îndemânări şi abilităţi trebuie să-şi dezvolte pentru o eventuală promovare,transferare etc.

3.*Unele decizii administrative*bazate pe evaluarea performanţelor se referă la probleme privind: menţinerea pe funcţie, promovarea, transferul pe alte funcţii, concedierea şi altesituaţii similare. În asemenea cazuri cunoaşterea performanţei este necesară atât pentrucomparaţia între diferiţi indivizi cât şi pentru comparaţia cu standardele stabilite.Prin analiza şi descrierea funcţiei sînt identificate criteriile care trebuie să stea la bazaevaluării performanţelor.Datele obţinute prin EP pot fi transformate în indicatori economici pentru a sta la baza plăţii salariilor şi altor recompense. Standardele se referă la aspecte cum sânt:

-volumul realizărilor sau productivitatea muncii ,

-calitatea produselor sau lucrărilor,

-durata sau timpul consumat pentru obţinerea rezultatelor,

-eficienţa folosirii resurselor etc.

domeniul atribuţiilor pe care ei le îndeplinesc bine sau rău. Pe această bază se pot identificalaturile care necesită o pregătire sau o perfecţionare profesională a angajaţilor. De asemenea,EP constituie un mod de informare a angajaţilor cu privire la progresul lor profesional şi leindică ce îndemânări şi abilităţi trebuie să-şi dezvolte pentru o eventuală promovare,transferare etc.3.

*Unele decizii administrative*

, bazate pe evaluarea performanţelor se referă la probleme privind: menţinerea pe funcţie, promovarea, transferul pe alte funcţii, concedierea şi altesituaţii similare. În asemenea cazuri cunoaşterea performanţei este necesară atât pentrucomparaţia între diferiţi indivizi cât şi pentru comparaţia cu standardele stabilite.Prin analiza şi descrierea funcţiei sînt identificate criteriile care trebuie să stea la bazaevaluării performanţelor.Datele obţinute prin EP pot fi transformate în indicatori economici pentru a sta la baza plăţii salariilor şi altor recompense. Standardele se referă la aspecte cum sânt:

-volumul realizărilor sau productivitatea muncii ,

-calitatea produselor sau lucrărilor,

-durata sau timpul consumat pentru obţinerea rezultatelor,

-eficienţa folosirii resurselor etc

**Criteriile de performanţă** vizează, fie rezultatele şi evenimentele trecute, care au fostobţinute sau au avut loc într-o perioadă determinată, fie potenţialul de viitor.Alegerea criteriilor de performanţă presupune identificarea prealabilă a celor maiimportante caracteristici de personalitate, responsabilităţi şi tipuri de activităţi specifice fiecărui post.Printre

*criteriile de performanţă*

putem menţiona:

•caracteristicile personale (aptitudini, comportament şi personalitate);

•competenţa (cunoştinţe pentru exercitarea atribuţiilor postului);

•caracteristicile profesionale (vigilenţă disponibilitate, autocontrol);

•interesul pentru resursele alocate postului;

•orientarea spre excelenţă;

•preocuparea pentru interesul general al firmei;

•adaptabilitatea la post;

•capacitatea de decizie;

•capacitatea de inovare;

•spiritul de echipă;

•delegarea responsabilităţilor şi antrenarea personalului;

•comunicarea (receptarea şi transmiterea informaţiilor).

**FSA**  **EVALUARE**

**Rezultatele analizei sarcinilor - experiență**

Procesul de culegere, prelucrare, interpretare şi folosire a informaţiilor cu privire la unanumit post, are scopul de a stabili ce activitate/muncă este îndeplinită, în ce condiţii şi care sîntabilităţile necesare unei persoane pentru a o îndeplini.Pentru culegerea informaţiilor se folosesc diferite metode şi anume:Observarea;Interviul;Chestionarul;Analiza structurată.

**Observarea**

constă în urmărirea desfăşurării muncii angajatului de către analist la faţalocului. Principalul ei scop este obţinerea informaţiei cît mai complete cu privire la sarcinile carerevin postului respectiv, în succesiunea lor. Folosirea acestei metode este limitată mai ales încadrul posturilor cu activităţi neciclice sau care se repetă la intervale mai mari sau neprecizate.Metoda este aplicabilă în cazul funcţiilor repetitive, ciclice şi în combinaţie cu alte metode.

**Observarea prezintă următoarele avantaje:**

-

este singura cale prin care se obţin direct informaţiile despre munca ce se desfăşoară în postul analizat;

-

măreşte încrederea atât a conducerii întreprinderii cît şi a salariatului deoareceinformaţiile lor sînt culese în mod direct, la faţa locului, dar nu din birou.Pe de altă parte,

**observarea prezintă şi unele dezavantaje:**

-

rezistenţa salariatului la analiza postului;

-

timpul alocat pentru observare se poate dovedi insuficient;

-

analizele anterioare ale analistului la posturi asemănătoare pot fi o tentaţie pentru analistspre superficialitate, folosind în observarea pe care o face elemente extrase dinobservaţiile anterioare, scurtând timpul de observare

**Interviul**

constă în obţinerea de informaţii direct de la angajaţii care ocupă o anumită funcţieşi superiorii lor. Cel mai adesea se foloseşte un formular structurat de interviu, în care seînregistrează informaţiile în mod logic şi sistematic.Deşi de regulă interlocutorii(angajaţii intervievaţi) cunosc cel mai bine conţinutul funcţieilor, percepţia lor asupra funcţiei poate fi afectată de cele mai recente activităţi, omiţând uneleactivităţi anterioare. De asemenea angajatul este conştient că ar putea beneficia dacă exagereazăconţinutul funcţiei, deoarece acestea se iau în consideraţie la luarea deciziilor de salarizare şi de promovare.Se pot practica şi

**interviuri de grup**

, prin participarea membrilor experimentaţi ai unuicolectiv de muncă, precum şi superiorii acestora. Deşi interviurile de grup sînt costisitoare,deoarece necesită prezenţa unor specialişti în domeniul resurselor umane ca mediator precum şi aunui anumit număr de angajaţi, ele pot aduna la un loc persoane cu bună experienţă.

**Chestionarele**

sînt un mijloc general de înregistrări constând din întrebări deschise-închise şicare se înmânează angajaţilor şi managerilor, respectiv celor imediat superiori postului, pentru afi completat cu răspunsuri, independent de către angajaţi şi superiori.Un chestionar model cuprinde următoarele întrebări (tabela 4.1)Avantajul principal al folosirii chestionarului este că informaţiile, pentru un mare număr de funcţii, se pot obţine într-un timp relativ scurt şi cu cheltuieli reduse

**Metodele structurate***.*

Din ele fac parte:

1.Chestionarul pentru analiza postului;

2.Analiza funcţională a funcţiei.

**Chestionarul pentru analiza postului**

este compus din 194 întrebări, din care 187 sîntlegate de muncă, iar 7 se referă la metoda de plată, respectiv de salarizare. El poate fi folosit pentru analiza multor tipuri de posturi. Scopul care se stabileşte pe fiecare post ajută la definirea poziţiei acestuia faţă de celelalte posturi din întreprindere. Chestionarul este împărţit în 6diviziuni:

1.*Intrarea informaţiei*. Unde şi cum obţine muncitorul informaţii pentru a îndeplini muncasa;

2.*Procese mintale*. Ce activităţi de judecare, luare de decizii, planificare, şi de prelucrare ainformaţiei sînt îndeplinite în timpul efectuării sarcinilor;

3.*Prestarea de muncă*. Ce activităţi fizice face muncitorul şi ce unelte sau instrumente sîntfolosite;

4.*Relaţii cu alte persoane*. Ce relaţii cu alte persoane sînt necesare în îndeplinirea sarcinii;

5.*Contextul în care se află postul*. Ce condiţii de muncă şi în ce context social sîntimplicate;

6.*Alte caracteristici ale muncii.*

Ce alte activităţi, condiţii, sau caracteristici sînt relevante pentru sarcina de lucru.Un astfel de chestionar concentrează elementele care descriu comportamentele necesareîndeplinirii funcţiei, mai mult decât descrierea aspectelor tehnice.Acest tip de formular poate fi completat de un analist care intervievează pe angajaţi şiobservă modul cum sînt îndeplinite sarcinile, dar poate fi completat şi de cel care ocupă postulrespectiv.

**Analiza funcţională a funcţiei**

ia în consideraţie:

1.Obiectivele(scopurile) organizaţiei;

2.Ce fac angajaţii în cadrul funcţiei pentru a realiza aceste obiective;

3.Nivelul şi orientarea a ceea ce fac angajaţii;

4.Conţinutul pregătirii profesionale.

Analiza funcţională a postului poate să nu ofere informaţii suficiente pentru evaluarea postului însă ea poate fi folosită împreună cu alte metode pentru asemenea scopuri.

**Termenii de păstrare a documentelor ce vizează resursele umane**