**Tema 7. Recrutarea, selecţia si integrarea personalului la locul de muncă angajarea personalului.**

**7.1 Recrutarea de personal ca proces comunicaţional.** Metode de recrutare. Criterii de recrutare. Principii de recrutare. Etapele planului de recrutare. Selecţia de personal.

**7.2 Criteriile procesului de selecţie.** Etapele selecţiei de personal Integrarea profesională. Factori care influenţează procesul de integrare. Metode de integrare profesională.

**7.3 Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei.** Componentele pregătirii profesionale. Etapele pregătirii profesionale, Metode de formare si perfecţionare profesională: în cadrul instituţiei; în afara instituţiei. Cariera. Fazele dezvoltării carierei Modele de planificare a carierei

**7.1** **Recrutarea de personal ca proces comunicaţional.**

Procesul de recrutare constă în promovarea joburilor vacante utilizând cele mai adecvate canale, mijloace şi instrumente care să permită maximizarea ratei de atragere a celor mai potriviţi candidaţi, ca adresabilitate şi accesibilitate în cadrul grupului-ţintă de potenţiali aplicanţi care să întrunească în cvasi-totalitate condiţiile şi criteriile prevăzute în profilul candidatului ideal. De succesul campaniei de recrutare depinde ficacitatea şi eficienţa procesului de selecţie, care îl succedă (logic şi cronologic) pe cel de recrutare. Recrutarea personalului: este un proces de localizare, identificare şi atragere de potenţiali candidaţi pentru anumite posturi. Recrutarea nu reprezintă doar un proces de atragere a candidaţilor pentru ocuparea unui loc intr-o organizaţie, ci şi un proces de creştere a şanselor de a-i păstra odată ce i-a angajat. Activitatea de recrutare a resurselor umane trebuie făcută în conformitate cu prevederile legale în vigoare. Recrutarea presupune un set de activităţi realizate cu scopul general de a obţine un număr semnificativ de candidaţi calificaţi pentru un post. Altfel spus, ea atrage în organizaţie resursele umane, recunoscute astăzi ca fiind cele mai importante pentru supravieţuirea şi competitivitatea organizaţiei.

Numărul celor recrutaţi depinde de metodele folosite, de mesajul de recrutare şi de calificarea solicitată. Pentru recrutare se poate apela atât la sursele interne cât şi la cele externe. Decizia de a utiliza surse interne sau externe de recrutare depinde de avantajele şi de dezavantajele pe care le prezintă fiecare dintre acestea. Criteriile de recrutare folosite sunt competenţa, potenţialul de dezvoltare şi experienţa.

În opinia multor specialiști succesul unei organizaţii este asigurat numai dacă angajaţii sunt recrutaţi şi selecţionaţi după proceduri adecvate. Astfel, recrutare asigură persoanele din care se va efectua selecţia. Având un număr mai mare de candidaţi, este posibilă recrutarea acelor care corespund cel mai bine cerinţelor postului şi care prin calităţile lor oferă garanţia performanţei. Pentru a avea de unde alege, firma trebuie să găsească persoanele cele mai potrivite pentru a ocupa un anumit post şi să le atragă pentru a participa la selecţie. Întrucât recrutarea este un proces care consuma bani şi timp, este necesar ca ea să se desfăşoare după un plan bine gândit.

De cele mai multe ori recrutarea este văzută ca fiind activitatea de bază a procesului de asigurare a personalului. Ea constituie în general primul contact între cei care angajează şi cei care sunt în căutarea unui loc de muncă, fiind totodată, o activitate publică. O etapă deosebit de importantă a procesului de recrutare a personalului o constituie elaborarea strategiilor şi politicilor de recrutare prin care se stabilesc obiectivele urmărite sau se desemnează concepţiile. Toate lucrările, deopotrivă, care dezbat ca subiect principal, managementul resurselor umane, cu precădere, recrutarea personalului, dau o listă cu surse de recrutare, privind astfel şi avantaje şi dezavantaje.

Sursele de recrutare pot fi interne sau externe, însă majoritatea organizaţiilor folosesc ambele surse de recrutare. Ca metode de recrutare a resurselor umane se amintesc: publicitatea, reţeaua de cunoştinţe, folosirea consilierilor pentru recrutare, căutarea persoanelor, fişierul cu potenţiali angajaţi, activităţi de marketing. În ceea ce privesc criteriile de recrutare a resurselor umane, se iau în vedere competenţa, vechimea şi potenţialul de dezvoltare a candidaţilor.

**Obiectivele procesului de recrutare** Orice recrutare de personal are următoarele obiective:

1. Să aleagă de pe piaţa muncii un număr cât mai mare de candidaţi, pentru ca să reţină candidaţi de cea mai bună calificare.

2. Să aleagă candidaţi cu pregătire de specialitate superioară şi care se arată interesaţi de organizaţie.

3. Să ocupe cât mai repede posturile noi sau vacante şi cu costuri cât mai mici.

**Interviul** este o formă de comunicare orală, specifică publicisticii şi sociologiei. El se bazează pe un sistem de chestionare directă, scopul urmărit fiind obţinerea de aprecieri, opinii şi informaţii diverse.

În sfera forţei de muncă, întrevederile sau întâlnirile între două sau mai multe persoane, în care se discută chestiuni de interes comun, pot fi de mai multe tipuri:

1. **Interviul de selecţie**. Acest tip de interviu, cunoscut şi sub numele de *interviu de angajare*, este utilizat pentru a completa datele deja cunoscute din curriculum vitae şi din recomandările puse la dispoziţie de către candidat. Cu cât poziţia ierarhică este mai înaltă, cu atât complexitatea şi exigenţele de selecţie sunt mai ridicate. Pentru multe posturi şi funcţii de conducere se organizează adesea două, sau mai multe interviuri.
2. **Interviul de informare**. Scopul acestui tip de interviu este acela al culegerii de date în vederea rezolvării unei probleme sau pentru documentare. Este folosit de manageri pentru a investiga cauzele unor deficienţe, sau de experţi ai serviciilor de resurse umane în studiul anumitor atitudini ale angajaţilor.
3. **Interviul de evaluare**. La interviul de evaluare participă de regulă un manager şi un subordonat, după ce managerul şi (eventual) subordonatul au completat o fişă de evaluare. Obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar şi de a depista eventuale neconcordanţe între cerinţele şi rezultatele reale. Acest tip de interviu poate sta la baza unei colaborări iniţiate în vederea întocmirii unor planuri care să aibă ca rezultat îmbunătăţirea activităţii subordonatului.
4. **Interviul de admonestare**. Acest tip de interviu se organizează atunci când, prin comportamentul său, un angajat a încălcat politica firmei atât de grav, încât este nevoie de o întâlnire oficială bine documentată. Spre deosebire de interviul de evaluare, în cadrul căruia este absolut necesară exprimarea opiniei angajatului, în cursul interviului de admonestare, comunicarea are loc în cea mai mare parte unidirecţional, de la manager la angajat. Angajatului i se spune ce ar trebui să facă pentru a-şi îmbunătăţi comportamentul şi ce consecinţe poate avea nerespectarea recomandărilor făcute.
5. **Interviul de consiliere**. Acest tip de interviu se practică pentru a veni în sprijinul unui angajat, ale cărui probleme personale îi afectează activitatea. Interviul de consiliere nu înseamnă doar a da nişte sfaturi. Dacă cel care conduce interviul este o persoana cu experienţă, va şti că majoritatea oamenilor deţin răspunsuri la problemele care îi frământă, dar le păstrează bine ascunse într-un colt al conştiinţei lor. Ceea ce le lipseşte este tocmai şansa de a vorbi cuiva deschis despre problemele lor.
6. **Interviul de părăsire a instituţiei**. Aceasta este o categorie specială de interviu de informare, care ar trebui să se regăsească în sistemul de resurse umane al oricărei instituţii. Angajaţilor care îşi anunţă intenţia de a părăsi instituţia li se cere sa aibă o întrevedere cu un specialist din domeniul resurselor umane, care, prin intermediul unui set de întrebări bine gândite, le solicită opinii referitoare la condiţiile de lucru din cadrul respectivei instituţii. Angajaţii care părăsesc o instituţie din proprie iniţiativă sunt în general sinceri în comentariile pe care le fac şi dispuşi să dezvăluie informaţii care ar putea îmbunătăţi situaţia colegilor lor.

**Recrutarea de personal***:* este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta şi de a identifica acei candidaţi care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituţiei, şi de atragere a acestora în cadrul instituţiei.

***Caracteristici****:* 1. procesul de recrutare are în vedere două aspecte:

a) asigurarea necesarului numeric de personal;

b) asigurarea unei forţe de muncă de calitate.

2. procesul de recrutare trebuie să aibă în vedere şi faptul că pentru individ, cele mai importante raţiuni de alegere a locului de muncă sunt: a) salariul;

b) tipul muncii pe care o prestează;

c) beneficiile suplimentare (prime, locuinţe de servici etc.).

d) personalitatea individului (aptitudini, nevoi, interese etc.).

**Metode de recrutare** (A. Manolescu, 1998, R. Emilian, 1999, Z. Bogâthy, 2002):

I. ***Recrutarea internă:*** se referă la recrutarea candidaţilor din interiorul instituţiei. Ea se poate face fie prin afişarea postului liber urmat de susţinerea concursului pe postul respectiv (dacă s-au înscris mai mulţi candidaţi pe post), fie poate lua forma *promovării* sau *transferului* în cadrul instituţiei.

***Avantaje****:* 1. persoana care ocupă postul este bine cunoscută

2. candidaţii interni nu au nevoie de familiarizare cu politica instituţiei şi, ca urmare, posibilitatea apariţiei insatisfacţiilor legate de instituţie, va fi mai redusă decât în cazul candidaţilor din exterior;

3. poate constitui un bun factor de motivare a angajaţilor în vederea viitoarei promovări, mai ales dacă aceştia ştiu că pot trece de la o muncă grea, la un post mai bun, de la o muncă de execuţie la una de conducere;

4. este mai rapidă şi cu costuri mai mici, dar pentru aceasta trebuie să existe un sistem eficient de evaluare al personalului la nivelul instituţiei.

***Dezavantaje****:* 1. candidaţii interni sunt uneori *lipsiţi de flexibilitate,* nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări semnificative, ei fiind conectaţi la „spiritul instituţiei”;

2. se pot manifesta *favoritisme:* dacă sunt promovaţi, ei îşi menţin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate afecta performanţele (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi şi prieteni care acum le vor fi colaboratori);

3. la un ritm rapid de extindere a instituţiei, *posibilităţile de completare a posturilor din personalul existent, pot fi depăşite.*

Pentru ca recrutarea internă să fie eficientă trebuie îndeplinite următoarele condiţii:

1. anunţarea scrisă a locului de muncă disponibil, în mod vizibil, în locurile în care toţi angajaţii au posibilitatea să-l citească;

2. anunţul trebuie să specifice: - poziţia (titlul postului) - nivelul salariului -calificarea necesară ocupării lui

3. anunţul trebuie afişat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;

4. criteriile de selecţie trebuie să fie clarificate şi comunicate angajaţilor;

5. dacă se recurge la promovări şi transferuri ca procedee de recrutare, acestea trebuie anunţate.

**II. *Recrutarea externă:*** procesul de atragere a candidaţilor din exterior, prin utilizarea metodelor externe de recrutare

***Avantaje***: 1. candidaţii pot veni cu *idei inovatoare* la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce priveşte politica instituţiei, pot fi mai bine pregătiţi;

2. sunt mai *puţin susceptibili la a se conforma presiunilor*/ altor fenomene negative *de grup,* fenomen care afectează morala angajaţilor şi productivitatea muncii;

3. se realizează *economii în costurile de pregătire* pentru că se angajează profesionişti competenţi, bine pregătiţi, din exterior.

***Dezavantaje****:*

1. *atragerea, contactarea şi evaluarea* potenţialilor *candidaţi* sunt dificile, necesită *timp îndelungat* şi *costuri ridicate*, deoarece piaţa externă este mult mai largă şi mai dificil de cercetat;

2. *descurajează angajaţii permanenţi* deoarece se reduc şansele de promovare şi ca urmare motivaţia scade;

3. noii angajaţi au nevoie de o *perioadă mai lungă de acomodare* cu noul loc de muncă, cu noii colegi, cu procedurile şi politica instituţiei;

4. intervin *aspecte psihosociale* cum ar fi:

4.1. *respingerea noilor veniţi* de către vechii angajaţi ceea ce creează dificultăţi de integrare, duce la scăderea motivaţiei afectând productivitatea muncii;

4.2. dacă noii angajaţi voi fi situaţi deasupra liderilor din interior ai unor grupuri înalt coezive, atunci aceştia îi vor respinge şi vor încerca direct/ indirect să-i facă să plece.

***Metode de recrutare externă:***

a). ***metode informate:***

- se adresează unui segment îngust din piaţa de muncă, în sensul că angajează foşti salariaţi sau foşti studenţi care au lucrat în regim de colaborare;

- publicitatea este limitată în asemenea cazuri, prin apelarea la angajaţii existenţi, cărora li se cere să-i încurajeze pe cei interesaţi de instituţia respectivă;

- are un grad mare de subiectivism.

b). ***metode formale*** (Emilian, *1999):*

1. *anunţurile publicitare:*

- sunt cel mai des utilizate, au la bază descrierea postului şi specificaţia de post;

- principalele instrumente de publicitate sunt afişele de la intrarea în instituţie, ziarele locale/cu acoperire naţională, revistele de specialitate;

- anunţurile pot fi difuzate şi pe canale radio/TV.

Anunţurile trebuie concepute astfel încât să atragă atenţia, să creeze şi să menţină interesul, să stimuleze acţiunea din partea celor interesaţi. Atributele pe care trebuie să le îndeplinească un anunţ pentru a se dovedi eficace sunt:

a) să prezinte instituţia şi obiectul ei de activitate prin popularizarea punctelor tari ale instituţiei şi ale postului care pot constitui o sursă de atracţie pentru angajaţi (tipul activităţii, locul organizaţiei pe piaţă, succese, strategie);

b) să selecteze populaţia ţintă la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;

c) să furnizeze informaţii despre nevoia de recrutare: număr de posturi libere, tipul lor, descrierea şi specificaţia posturilor;

d) să rezume atributele personale esenţiale pe care trebuie să le posede deţinătorul postului;

e) să facă pe scurt şi referirile necesare la eventualele atribute de dorit;

f) să enunţe principalele condiţii de angajare şi muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv, avantajele oferite (materiale, profesionale, morale);

g) să ofere informaţii despre modul în care instituţia poate fi contactată, să precizeze cum şi cui trebuie trimise cererile de angajare.

2. *fişierul cu potenţiali angajaţi:* cuprinde persoanele care vin într-un anume contact cu instituţia (parteneri de afaceri, colaboratori, vizitatori, practicanţi);

3. *reţeaua de cunoştinţe:* această metodă utilizează referinţele oferite de angajaţii instituţiei privind anumite persoane care pot fi recrutate (Atenţie! Angajaţii instituţiei tind să recomande persoanele cele mai apropiate-rude, prieteni şi nu neapărat cele mai potrivite pentru postul respectiv);

4. *internetul*;

5. *instituţii specializate în recrutarea/selecţia de personal/ consultanţă în domeniul resurselor umane*;

6. *head-huntingul: instituţii care recrutează personal pentru funcţii de conducere*;

7. *reviste de specialitate*.

*Surse de recrutare*:

1. agenţiile de forţă de muncă (oficiile de forţă de muncă);

2. centrele teritoriale de înregistrare a şomerilor;

3. alte instituţii/ organizaţii cu profil asemănător;

4. târguri de locuri de muncă;

5. asociaţii profesionale;

6. instituţiile de învăţământ (şcoli normale, şcoli profesionale, licee şi facultăţi).

**Criterii de recrutare** (R. Mathis, C. Rusu, 1997)

1. ***Competenţa***: include pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor de servici şi alte calităţi cerute de postul respectiv: inteligenţă, creativitate, originalitate, uşurinţă de integrare în grupurile de muncă, capacitate de comunicare şi empatie, rezultate bune şi foarte bune obţinute în postul actual sau în alte posturi anterioare.

2. ***Vechimea***: firmele pot adopta mai multe variante:

> *recrutarea numai de personal tânăr,* întrucât acesta poate fi format şi modelat uşor în conformitate cu cerinţele instituţiei;

> *recrutarea persoanelor cu o anumită experienţă,* deci cu vechime în muncă.

3. ***Potenţialul*** *de dezvoltare a angajaţilor*: alegerea acelor locuri de muncă care li se potrivesc cel mai bine, care să le permită dezvoltarea optimă a abilităţilor, aptitudinilor şi personalităţii acestora, să le stimuleze creativitatea şi spiritul inovator şi care, în consecinţă, să contribuie la dezvoltarea organizaţiei în care lucrează.

***Principii de recrutare*** (R. Mathis, C. Rusu, 1997):

1. alegerea cu discernământ a surselor de recrutare;

2. efectuarea recrutării de către persoane competente, imparţiale, obiective;

3. efectuarea recrutării după un plan elaborat în mod diferit pentru: muncitori necalificaţi, muncitori calificaţi, personal tehnic, personal de conducere;

4. determinarea necesarului de resurse pe baza unui inventar de nevoi detaliate sub forma descrierilor de post;

5. informarea exactă asupra cerinţelor postului (prin textul reclamei);

6. a nu se denigra instituţiile concurente care recrutează personal în aceeaşi specialitate. Este considerată o lipsă de profesionalism oferirea informaţiilor neadecvate/ comentariile negative cu privire la concurenţă, în scopul recrutării celor mai buni candidaţi.

***Etapele planului de recrutare*** (R. Mathis, C. Rusu, 1997):

1. ***Culegerea informaţiilor*** *în planificarea recrutării* presupune:

- luarea în considerare a următoarelor două aspecte:

a) prognoza cererii de resurse umane;

b) prognoza ofertei de resurse umane (internă sau externă);

- realizarea unui studiu privind obiectivele generale

ale organizaţiei.

2. ***Organizarea posturilor şi a oamenilor:*** se face prin studierea organigramei (organigrama efectiv aplicată şi cea de perspectivă). Din compararea lor se stabileşte necesarul de recrutat.

3. ***Plecările****:* se referă la evidenţa posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor, deceselor.

4. ***Studiul posturilor****:* cuprinde descrierea posturilor şi oferă informaţii despre:

- denumirea postului;

- obiectivele postului;

- sarcini aferente postului;

- responsabilităţi;

- condiţii de lucru;

- mijloace folosite în cadrul postului;

- calificarea necesară, cerută de post.

5. ***Calculul nevoilor directe de recrutare*:** se realizează prin compararea efectivului teoretic cu cel real.

***Selecţia de personal***

***Generalităţi***

Selecţia resurselor umane trebuie abordată de organizaţie din mai multe puncte de vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *Abordarea din perspectivă economică* este necesară deoarece selecţia:

> creează premisele unui randament sporit;

> creşte calitatea forţei de muncă;

> creşte calitatea muncii;

> se reduc accidentele de muncă;

> se asigură supravieţuirea în faţa concurenţei prin calitatea angajaţilor.

2. *Abordarea de natură psihologică* are în vedere:

> interesele angajaţilor;

> aptitudinile individuale;

> nivelurile de aspiraţie;

> motivaţia angajaţilor;

> satisfacţia muncii angajaţilor.

3. *Abordarea de natură sociologică* are în vedere:

> repartizarea corectă pe locuri de muncă;

> relaţiile din cadrul grupului de muncă;

> stilurile de conducere existente (în cadrul grupurilor de muncă şi în cadrul instituţiei).

4. *Abordarea medicală:* aduce în discuţie contraindicaţiile nete pentru unii candidaţi de a ocupa anumite posturi.

**Selecţia profesională**: este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Selecţia presupune o analiză obiectivă a concordanţei dintre caracteristicile profesionale ale unui post şi posibilităţile fizice, psihice şi informaţionale pe care le prezintă solicitanţii postului.

Selecţia profesională se realizează prin intermediul unor examene de selecţie profesională care sondează şi evaluează în ordine de rang, caracteristicile psihologice şi biofiziologice ale unui individ într-o profesie dată (U. Şchiopu, P. Constantinescu, 1972).

Scopul selecţiei profesionale îl constituie încercarea de a prevedea comportamentul candidatului la locul de muncă în care va fi angajat (performanţă, calitatea muncii, probleme create, etc) cu ajutorul metodelor şi tehnicilor folosite valoarea supremă a selecţiei fiind dată de posibilitatea măririi ratei acelora care se vor integra perfect în noul loc de muncă.

Dacă prin orientare profesională înţelegem o acţiune de dirijare a factorului uman spre una sau un grup de profesii relativ asemănătoare, acţiune realizată cu mijloace ştiinţifice şi în care nu se admit rebuturi, selecţia profesională afirmă H. Pitariu (1981) porneşte de la exigenţele profesiei, individualizând dintr-o populaţie orientată sau nu, pe cei mai potriviţi, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei.

**7.2 Criteriile procesului de selecţie:**

1. numărul de posturi vacante;

2. cerinţele posturilor de muncă vacante: aceste cerinţe se regăsesc în fişa de post;

3. calităţile solicitanţilor;

Selecţia se poate realiza:

1) *pe cale empirică* bazându-se pe: recomandări, diplome, impresii, modul de prezentare la interviu, aspect fizic etc.;

2) *pe cale ştiinţifică* utilizând criterii riguroase de alegere, şi folosesc drept metode de selecţie probele de cunoştinţe profesionale, testele psihologice, probele practice şi testele medicale.

***Etapele selecţiei de personal*** (H. Pitariu, 1983, R. Mathis, C. Rusu, 1997, R. Emilian, 1999,):

**Etaple procesului de selecţie**

**Etapa I:** ***Scrisoarea de intenţie/ motivaţie şi curriculumul vitae (C.V.):***

• se expediază la poştă sau se depun la instituţia solicitantă;

• prin folosirea lor se elimină între 60-80% din candidaţi;

• scrisoarea de intenţie poate conţine elemente specifice care nu sunt incluse în C.V. cum ar fi de exemplu: salariul actual, planuri de perspectivă după angajare etc.; ea trebuie să fie scurtă şi concisă şi să nu repete informaţiile conţinute în C.V.;

• în afara informaţiilor oferite de scrisoarea de intenţie şi C.V. propriu-zise, există şi alte elemente care participă la procesul de triere: calitatea redusă a textului (dactilografiat/ scris de mână), greşelile de ortografie, lecturarea dificilă datorată exprimării neclare, lipsa semnăturii şi a formulelor de politeţe. Acestea pot influenţa decizia de eliminare a candidatului. Pe de altă parte, documentele scrise pot fi supuse testelor grafologice.

O alternativă la scrisoarea de intenţie şi C.V. o reprezintă completarea de către angajaţi a *formularelor de angajare.* Acestea au un anumit format, propriu organizaţiei şi categoriei de post pentru care se solicită angajarea.

Formularele de angajare sunt structurate pe mai multe grupe de informaţii:

• datele personale ale subiectului;

• studii;

• pregătirea profesională;

• experienţa profesională/ domeniile de competenţă;

• perfecţionări profesionale pe diverse domenii;

• diverse (pasiuni/ hobby-uri, salariul actual şi cel solicitat etc.).

**Debutul interviului**

La intrarea în încăpere a unde are loc interviul salutaţi persoana (persoanele) aflată(e) în încăpere cu o formulă oficială: "Bună ziua". Dacă sunteţi bărbat şi intervievatorul este femeie, nu este potrivit să fiţi prea galant şi să salutaţi cu "Sărut mâna!", sau mai rău, cu "Sărut mânuşiţele, stimată doamnă!" Aceasta va crea impresia că vreţi să introduceţi o notă neoficială în situaţie. Riscaţi ca persoana în cauză, în loc să se simtă flatată de politeţea dumneavoastră "latină" (atenţie la interviurile pentru firmele internaţionale, mai ales cele aparţinând spaţiului cultural anglo-saxon, unde un asemenea comportament ar putea părea deplasat) să perceapă această iniţiativă ca pe o intenţie de a prelua controlul situaţiei (pe terenul ei!) şi să iniţieze, la rândul ei o serie de acţiuni "contraofensive", de "punere la punct", care ar afecta derularea ulterioară a interviului şi rezultatul final.

Dacă sunteţi femeie şi intervievatorul este bărbat, nu încercaţi să fiţi seductivă sau să cochetaţi în vreun fel pentru a-i capta bunăvoinţa: aceasta poate crea o impresie de frivolitate care vă dezavantajează şi care vă poate aduce ulterior, în cazul că sunteţi angajată, multe necazuri! Primele câteva minute ale oricărei întrevederi sunt esenţiale pentru formarea impresiei fiecăruia despre celălalt. Dacă dumneavoastră, încă lipsit de experienţă în acest gen de relaţii (mai ales dacă nu aţi mai lucrat până acum), aflat într-o situaţie de solicitant (poate la primul interviu din viaţa dumneavoastrăl), pe un teren complet necunoscut, tensionat de miza mare a întrevederii (a fi sau a nu fi angajat pe un post pe care îl doriţi!), veţi fi prea emoţionat pentru a fi atent la înfăţişarea şi comportamentul intervievatorului, fiţi sigur că el, fiind pe teren propriu, având mai multă experienţă cu oamenii, va fi extrem de atent la tot ceea ce faceţi şi spuneţi, pentru că de asta depinde reuşita procedurii de selecţie.

Intervievatorul experimentat are un comportament "standard", menit să creeze un climat de încredere, eficienţă şi respect reciproc: el va răspunde la salutul dumneavoastră, se va ridica în picioare, vă va veni în întâmpinare, vă va strânge mâna şi vă va pofti să luaţi loc. Este însă foarte posibil ca intervievatorul să nu fie specializat ca atare sau ca el să creeze în mod deliberat situaţii dificile pentru a vedea cum vă descurcaţi! În acest caz este bine să fiţi pregătit să vă comportaţi în aşa fel încât să întoarceţi lucrurile în favoarea dumneavoastră. Testul situaţional.' este o procedură mai rară de selecţie, dar mulţi manageri au propria lor părere despre valoarea sa şi au variante proprii de astfel de "teste".

Dacă aţi intrat în încăperea destinată interviului şi intervievatorul vă ignoră prezenţa (vorbeşte la telefon, scrie, discută cu altcineva) sau vă răspunde la salut şi nu vă vine în întâmpinare, nu vă strânge mâna şi nu vă pofteşte să luaţi loc, nu vă pierdeţi cu firea! S-ar putea să fie o astfel de- "situaţie-capcană" (în fond sunteţi acolo pentru că aţi stabilit de comun acord o întrevedere, la o oră bine precizată şi ar fi trebuit ca el să fie în întregime disponibil pentru dumneavoastră), care trebuie rezolvată într-o manieră eficientă, care să vă dea câştig de cauză! Dar este tot atât de posibil să fi intervenit o situaţie neprevăzută. Aşteptaţi, politicos, în picioare, ca el să termine acţiunea în derulare şi să vă acorde atenţie - ar fi o lipsă de politeţe să vă aşezaţi nepoftit, imediat, sau să-I întrerupeţi în vreun fel. Dacă situaţia se prelungeşte puteţi să-i atrageţi politicos atenţia asupra dumneavoastră dregându-vă glasul sau cerând permisiunea de a lua loc.

**Amabilităţile introductive** Conversaţia lejeră de la începutul interviului are rostul de a vă detensiona şi de a vă face să vă simţiţi în largul dumneavoastră. Faptul că sunteţi întrebat ce părere aveţi despre vreme, despre rezultatul meciului de aseară sau despre cum a decurs călătoria este un prilej de schimba amabilităţi, de a "netezi" cunoaşterea reciprocă la începutul ei şi nu de a lansa o dezbatere pe una din aceste teme. În mod obişnuit intervievatorul ar trebui să vă primească într-un spaţiu care să nu vă pricinuiască stânjeneală:

- Aşezarea în spaţiu ar trebui să sugereze o egalitate de statute, candidatul este deocamdată un oaspete şi nu un subordonat; un birou impozant, îndărătul căruia tronează intervievatorul sugerează nu numai autoritate, ci şi distanţă socială, având tocmai rostul de a le impune; dacă este aşa, nu vă lăsaţi intimidat!

- Întreruperile pot fi extrem de stânjenitoare, faptul că gazda dumneavoastră le permite nu este neapărat un semn de impoliteţe dar, chiar dacă sesizaţi o astfel de intenţie, nu vă lăsaţi intimidat!

- Faptul că întreaga atmosferă este inhibantă s-ar putea să facă parte dintr-un test situaţional, rostul ei fiind de a vă testa reacţiile şi, chiar dacă nu este aşa, este bine să vă comportaţi politicos şi demn.

Situaţia de interviu este guvernată de regulile generale de politeţe: cel care are un avantaj social oarecare - este mai în vârstă sau are o poziţie ierarhică superioară este cel care întinde mâna. Dacă intervievatorul nu vă întinde mâna, nu este cazul să o faceţi dumneavoastră, chiar dacă sunteţi femeie şi el este bărbat. Din punctul de vedere al proximităţii spaţiale, strângerea mâinii presupune un contact cu o parte a corpului celuilalt şi intrarea în spaţiul lui personal sau chiar intim (dacă strângerea de mână are loc la o distanţă mai mică de 45 de cm). Acest fapt accentuează semnificaţia de apropiere, căldură şi "neagresiune".

Modul în care oamenii îşi întind şi strâng mâna trădează o mulţime de lucruri despre felul lor de a fi: o persoană energică va strânge mâna celuilalt şi o va scutura în acelaşi timp, o persoană timidă va întinde o mână moale, strângând aproape imperceptibil, un emotiv va avea palmele transpirate. Există strângeri de mână prieteneşti, distante, insolente, dominatoare, timide, servile etc. Deşi în momentul strângerii de mână suntem preocupaţi să salutăm sau să ne spunem numele, impresia lăsată de strângerea de mână contribuie considerabil la prima impresie pe care ne-o facem despre o persoană şi influenţează derulare a ulterioară a relaţiei.

***Zâmbetul*** este o modalitate de comunica celuilalt, de la prima vedere şi de la distanţă (de multe ori înainte de a strânge mâna sau chiar în locul strângerii de mână), Iară a intra neapărat în spaţiul lui personal, intenţia noastră de deschidere spre comunicare, de prietenie sau bunăvoinţă. Mai ales în situaţiile oficiale, zâmbetul este foarte important pentru stabilirea unui bun contact interpersonal din primul moment. În situaţia de interviu, candidaţii au, de obicei, multe emoţii, care îi împiedică să fie "ei înşişi", să se comporte în mod spontan.

Ar fi însă nepotrivit să vă concentraţi numai pe aspectele comunicării nonverbale şi să scăpaţi din vedere esenţialul: comunicarea verbală. Rostul interviului fiind, în primul rând, cunoaşterea candidatului, informaţiile pe care acesta le furnizează despre el însuşi contribuie la crearea unei imagini clare a modului în care calităţile sale sunt compatibile cu cerinţele postului. Candidatul, la rândul său, are tot interesul să cunoască cât mai bine viitorul loc de muncă, pentru a-şi găsi o cale cât mai bună de folosire a resurselor personale.

**Etapa a-II-a: *Interviul de angajare***

• Este cea mai folosită metodă de selecţie şi totodată cea mai criticată: unii o consideră nerelevantă şi deci invalidă datorită subiectivităţii pe care o poate manifesta intervievatorul;

• Se poate utiliza indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personalul, de la posturi inferioare ierarhic, care cer munci necalificate până la funcţii de conducere;

• Este utilizat cu succes în:

a) promovarea personalului;

b) transferuri în cadrul instituţiei;

c) angajări din afara instituţiei.

*Scopuri:*

1) să informeze candidatul asupra organizaţiei/ instituţiei, asupra postului vacant şi cerinţelor acestuia, fiind considerat un instrument al relaţiilor publice ale firmei;

128

2) să dea candidatului posibilitatea să prezinte informaţii cât mai ample privind trecutul său profesional şi aspiraţiile sale de perspectivă.

Tipologia interviurilor de angajare este şi ea bine reprezentată. Criteriile care stau la baza alcătuirii uneia sau alteia sînt extrem de variate: locul desfăşurării, numărul intervievatorilor, durata întrevederii, scopuri specifice urmărite etc. La ora actuală cele mai uzitate tipuri de interviuri ar fi următoarele:

1. **Interviul structurat**

- foloseşte întrebări cu o direcţie clară;

- întrebările pot fi stabilite anticipat;

- se aseamănă cu un chestionar oral;

- este utilizat ca forma de selecţie preliminară (screening) cînd există un numar mare de solicitanţi;

- întrebările nu sînt rigide;

- se pot pune întrebări suplimentare pîna se obţine informaţia dorită;

- permite obţinerea unor informaţii similare despre fiecare candidat;

- obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar şi de a depista eventuale neconcordanţe între cerinţele şi rezultatele reale.

**2. Interviul nestructurat**

- are o mare tentă subiectivă;

- este folosit pentru evidenţierea unor trăsături de personalitate;

- rolul întrebărilor este de a-l determina pe solicitant să vorbească despre sine;

- unele întrebări pot să nu fie strict legate de natura postului;

- ordinea adresării întrebărilor generale şi specifice nu este stabilită dinainte.

**3. Interviul de sondare a comportamentului candidatului**

- comportamentul trecut al candidaţilor indică modul în care vor reacţiona la viitorul loc de muncă;

- întrebarile tipice sînt “Ce aţi face dacă aţi fi în situaţia x?”, "Spuneţi-mi ce aţi făcut cînd a trebuit să…?”

- intervievatorul construieşte de regulă întrebările pe baza conţinutului CVului;

- răspunsurile trebuie bine structurate (descrierea situaţiei, discutarea acţiunilor întreprinse, precizarea rezultatelor şi specificarea învăţămintelor).

4. **Interviul susţinut în faţa unei comisii lărgite (panel)**

- prezenţa unui număr mai mare de trei intervievatori care, prin specificul întrebărior formulate, urmăresc lucruri diferite şi au priorităţi diferite;

- ritmul conversaţiei este mai alert, iar concentrarea candidatului trebuie sa fie maxima astfel încît răspunsurile sale să dea satisfacţie fiecarui membru;

- necesitatea stabilirii unui bun contact vizual cu fiecare membru din comisie;

- răspunsurile trebuie să fie cît mai clare şi prompte.

5. **Interviul de testare a rezistenţei la stres**

- scopul major este testarea comportamentului candidatului în condiţii de stres;

- este folosit în cazul posturilor care implică o varietate de sarcini pe lînga acelea privind menţinerea relaţiei cu clienţii.

**Amabilităţile introductive**

Conversaţia lejeră de la începutul interviului are rostul de a vă detensiona şi de a vă face să vă simţiţi în largul dumneavoastră. Faptul că sunteţi întrebat ce părere aveţi despre vreme, despre rezultatul meciului de aseară sau despre cum a decurs călătoria este un prilej de schimba amabilităţi, de a "netezi" cunoaşterea reciprocă la începutul ei şi nu de a lansa o dezbatere pe una din aceste teme. În mod obişnuit intervievatorul ar trebui să vă primească într-un spaţiu care să nu vă pricinuiască stânjeneală:

- Aşezarea în spaţiu ar trebui să sugereze o egalitate de statute, candidatul este deocamdată un oaspete şi nu un subordonat; un birou impozant, îndărătul căruia tronează intervievatorul sugerează nu numai autoritate, ci şi distanţă socială, având tocmai rostul de a le impune; dacă este aşa, nu vă lăsaţi intimidat!

- Întreruperile pot fi extrem de stânjenitoare, faptul că gazda dumneavoastră le permite nu este neapărat un semn de impoliteţe dar, chiar dacă sesizaţi o astfel de intenţie, nu vă lăsaţi intimidat!

- Faptul că întreaga atmosferă este inhibantă s-ar putea să facă parte dintr-un test situaţional, rostul ei fiind de a vă testa reacţiile şi, chiar dacă nu este aşa, este bine să vă comportaţi politicos şi demn.

Situaţia de interviu este guvernată de regulile generale de politeţe: cel care are un avantaj social oarecare - este mai în vârstă sau are o poziţie ierarhică superioară este cel care întinde mâna. Dacă intervievatorul nu vă întinde mâna, nu este cazul să o faceţi dumneavoastră, chiar dacă sunteţi femeie şi el este bărbat. Din punctul de vedere al proximităţii spaţiale, strângerea mâinii presupune un contact cu o parte a corpului celuilalt şi intrarea în spaţiul lui personal sau chiar intim (dacă strângerea de mână are loc la o distanţă mai mică de 45 de cm). Acest fapt accentuează semnificaţia de apropiere, căldură şi "neagresiune".

Modul în care oamenii îşi întind şi strâng mâna trădează o mulţime de lucruri despre felul lor de a fi: o persoană energică va strânge mâna celuilalt şi o va scutura în acelaşi timp, o persoană timidă va întinde o mână moale, strângând aproape imperceptibil, un emotiv va avea palmele transpirate. Există strângeri de mână prieteneşti, distante, insolente, dominatoare, timide, servile etc. Deşi în momentul strângerii de mână suntem preocupaţi să salutăm sau să ne spunem numele, impresia lăsată de strângerea de mână contribuie considerabil la prima impresie pe care ne-o facem despre o persoană şi influenţează derulare a ulterioară a relaţiei.

***Zâmbetul*** este o modalitate de comunica celuilalt, de la prima vedere şi de la distanţă (de multe ori înainte de a strânge mâna sau chiar în locul strângerii de mână), Iară a intra neapărat în spaţiul lui personal, intenţia noastră de deschidere spre comunicare, de prietenie sau bunăvoinţă. Mai ales în situaţiile oficiale, zâmbetul este foarte important pentru stabilirea unui bun contact interpersonal din primul moment. În situaţia de interviu, candidaţii au, de obicei, multe emoţii, care îi împiedică să fie "ei înşişi", să se comporte în mod spontan.

Ar fi însă nepotrivit să vă concentraţi numai pe aspectele comunicării nonverbale şi să scăpaţi din vedere esenţialul: comunicarea verbală. Rostul interviului fiind, în primul rând, cunoaşterea candidatului, informaţiile pe care acesta le furnizează despre el însuşi contribuie la crearea unei imagini clare a modului în care calităţile sale sunt compatibile cu cerinţele postului. Candidatul, la rândul său, are tot interesul să cunoască cât mai bine viitorul loc de muncă, pentru a-şi găsi o cale cât mai bună de folosire a resurselor personale.

Interviul are loc de obicei pe baza unui ghid de interviu care urmăreşte cerinţele postului. De aceea vă puteţi aştepta la o serie de întrebări despre pregătirea generală şi profesională, mediul familial, experienţa profesională, evenimente în carieră, traiectorie profesională, hobby-uri, atitudini şi credinţe, sănătate, adaptare, intenţii de viitor.

Intervievatorul are deja informaţii dintr-un curriculum vitae, dintr-un formular de înscriere la concurs sau dintr-un chestionar biografic şi el va căuta să afle mai mult pornind de la acestea. Pentru fiecare domeniu, se pune la început o întrebare generală, urmată apoi de întrebări tot mai precise. De regulă întrebările delicate sau grele sunt plasate la sfârşit.

Pentru a-şi face o idee cât mai clară dacă sunteţi sau nu persoana potrivită pentru postul disponibil, pe lângă informaţiile pe care le-aţi dat deja în CV, formular de înscriere şi în scrisoare, intervievatorul va dori să cunoască mai multe amănunte despre perioade şi activităţi din viaţa dumneavoastră, aşa că fiţi pregătit să vorbiţi pe larg despre:

*Condiţii de eficienţă a interviului:*

• să fie utilizat pentru relevarea acelor calităţi ale candidaţilor care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă: ţinută, limbaj, motivaţii, conduită nonverbală.

În schimb, cunoştinţele profesionale pot fi testate mult mai bine prin alte metode decât interviul (probele scrise de cunoştinţe profesionale).

• să fie structurat pe etape astfel încât să permită intervievatorului să-şi facă o imagine completă asupra candidatului, care să faciliteze trierea. Ordinea aspectelor urmărite este:

1) înfăţişare;

2) pregătire;

3) experienţă profesională; **competenţele** şi abilităţile dobândite în posturile anterioare; ce v-a plăcut / displăcut în muncile anterioare; de ce aţi părăsit postul (posturile); aspecte ale muncii în care aţi fost mai bun decât colegii şi cărui fapt i se datorează această excelenţă (aptitudini, trăsături de personalitate deosebite, cunoştinţe, abilităţi); realizări deosebite în carieră.

4) motivaţiile şi interesele candidatului;

5) adaptabilitatea emoţională.

• să se desfăşoare într-un cadru relaxant, liniştit, în care cel intervievat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate.

*Reguli pentru intervievatori:*

1) să cunoască bine descrierea postului;

2) să stabilească nivelul abilităţilor, aptitudinilor, cunoştinţelor, capacităţilor, exigenţelor cerute de post;

3) să pornească de la buna cunoaştere a informaţiilor prezentate în scrisoarea de intenţie, C.V., şi formularele de angajare, astfel încât să nu mai fie reluate în timpul interviului;

4) să pregătească informaţiile pe care candidaţii le-ar putea cere despre post şi despre instituţie;

5) să pregătească cu atenţie interviul, în sensul stabilirii cu anticipaţie a întrebărilor pe care le vor adresa;

6) să respecte programul de desfăşurare a interviului: data, ora, locul;

7) să ştie să deschidă discuţia într-un mod care să destindă atmosfera;

8) să-l trateze pe candidat cu consideraţie astfel încât acesta să se simtă important şi apreciat;

9) să-i transmită o buna imagine a instituţiei;

10) să nu întrerupă desfăşurarea interviului sub nici un motiv;

11) să formuleze întrebări deschise;

12) să-l asculte cu atenţie, să nu-l întrerupă şi să interpreteze comportamentul nonverbal al candidatului;

13) să nu grăbească desfăşurarea interviului;

14) să asigure candidatului posibilitatea de a apune întrebări;

15) să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex, prin întrebările adresate;

16) să ia notiţe, să retină informaţiile relevante asupra candidatului astfel încât să-l poată evalua eficient;

17) să încheie interviul cu fermitate, tact şi politeţe şi să comunice data când se vor anunţa rezultatele;

18) să facă evaluarea candidatului imediat după interviu, pentru a nu greşi în aprecieri;

19) evaluarea candidatului de către intervievator se va concretiza într-o fişă de evaluare, în care intervievatorul va include aprecierile sale favorabile/ nefavorabile asupra punctelor atinse în interviu.

***Situaţii delicate***

*Prea multe firme în traiectoria profesională* sunt percepute de angajator ca un risc: formarea profesională a noului angajat necesită timp (cel puţin 6 luni) şi o reală investiţie de efort şi competenţă. Dacă salariatul va pleca, această investiţie se va pierde, sau şi mai rău, odată format, el se va angaja la o firmă concurentă. Dacă sunteţi în această situaţie, nu este bine să ascundeţi realitatea dar, la întrebările referitoare la schimbarea frecventă a locului de muncă, este bine să sugeraţi că această instabilitate aparentă este expresia curiozităţii, deschiderii, adaptabilităţii. Puteţi să vă motivaţi plecările pozitiv, fără să vă vorbiţi de rău foştii patroni; există motive sau pretexte acceptabile (încheierea contractului, declinul ramurii de activitate, dorinţa de a învăţa, motive familiale, oferte mai atrăgătoare). Accentuând flexibilitatea, adaptabilitatea şi bogăţia experienţelor veţi sublinia avantajele pe care le are angajatorul cu o astfel de persoană.

*Prea puţină experienţă profesională, prea tânăr* - este situaţia cu care se confruntă cel mai adesea absolvenţii, dar faptul că nu aţi avut până în prezent o slujbă nu înseamnă că nu aveţi experienţă. Orice activitate de grup sau activităţi voluntare desfăşurate în organizaţiile studenţeşti, în ON G-uri (organizaţii nonguvemamentale) pot fi surse utile de experienţă. Lipsa de experienţă poate fi compensată de puterea de muncă, dorinţa de a învăţa, dinamismul şi ambiţia de progres care caracterizează începutul unei cariere.

*Prejudecăţile despre femei* sunt destul de frecvente: multe firme preferă să angajeze bărbaţi pentru că se consideră că această categorie de angajaţi are o rată mai mică a absenteismului; mai ales în cazul femeilor tinere, angajatorii se aşteaptă ca în viitorul apropiat ele să se căsătorească şi să aibă copii. Conform actualei legislaţii, concediul plătit postnatal poate dura doi ani, ceea ce creează mari neajunsuri în cazul posturilor foarte specializate din firmele mici. Cine va putea înlocui persoana aflată în concediu postnatal sau pentru îngrijirea copilului, într-o firmă cu câţiva angajaţi?

*Câteva sfaturi utile*

1. Nu ezitaţi să puneţi *întrebări,* ele vor dovedi interesul dumneavoastră pentru activitatea firmei, pentru cerinţele postului vizat, pentru valorile şi tradiţiile angajatorului, dar nu exageraţi! Sunteţi totuşi la un interviu în care scopul principal este cunoaşterea dumneavoastră de către angajator, În vederea unei posibile cooperări ulterioare, şi nu o vizită în care staţi la taclale cu un prieten!

2. Dacă sunteţi întrebat, nu ascundeţi faptul că sunteţi şi pe alte "piste". Este dreptul dumneavoastră de a prospecta piaţa muncii şi de a alege şi aceasta creează impresia că sunteţi o persoană ambiţioasă, care îşi cunoaşte valoarea şi ştie să folosească oportunităţile. Totuşi, a face aluzii la acest lucru rară să vină vorba despre aşa ceva poate fi considerat ca un indiciu de infatuare, deci atenţie!

3. Dacă sunteţi întrerupţi de telefoane, fiţi atent să reluaţi, cu tact, discuţia de unde a rămas, chiar dacă interlocutorul pare să fi pierdut şirul.

4. Dacă vi se cer autodescrieri, evidenţiaţi-vă calităţile relevante pentru cerinţele postului (energia, voinţa, capacitatea de a învăţa, punctualitatea, dorinţa de a duce la bun sfârşit lucrul Început) şi nu neapărat pe cele pe care le apreciază părinţii sau prietenii dumneavoastră (faptul că sunteţi o persoană veselă şi sociabilă, de exemplu). În motivarea demersului dumneavoastră trebuie să dovediţi nu numai dorinţa de a avea o slujbă, ci şi măsura în care experienţa şi capacităţile dumneavoastră pot fi de folos angajatorului.

5. Dacă sunteţi angajat, menţionaţi avantajele reale ale postului actual şi evidenţiaţi aspectele pozitive ale experienţei pe care v-o prilejuieşte. Dacă vi se cer exemple, alegeţi-le numai pe cele care v-ar putea avantaja în situaţia actuală.

6. Nu oferiţi informaţii defavorabile despre propria persoană. Dacă nu aveţi incredere în sine, dacă nu vă consideraţi valoros, cum credeţi că v-ar putea preţui şi ar putea avea Încredere altcineva? Gândiţi pozitiv şi exprimaţi-vă pozitiv în tot ceea ce spuneţi despre dumneavoastră. Prezentaţi întotdeauna viziunea optimistă asupra faptelor, "jumătatea plină a paharului".

Pregătiţi-vă pentru *întrebări* ***dificile,*** de tipul:

* De ce aţi ales această specializare?
* De ce aţi ales această firmă?
* La ce firme aţi mai prezentat cereri?
* Cum vă vedeţi cariera în următorii 5 ani?
* Ce aşteptaţi în viitor de la angajator?
* Ce este mai important pentru dumneavoastră - munca pe care o faceţi sau salariul?
* Care sunt cele mai importante calităţi şi cele mai importante defecte pe care le aveţi?
* Cum v-aţi descrie?
* Cum v-ar descrie cineva care vă cunoaşte bine?
* Cum v-ar descrie cineva care vă simpatizează / antipatizează?
* Care sunt cele mai importante realizări de până acum în carieră / viaţă?
* Dar cel mai mare eşec? Cum i-aţi făcut faţă?
* În ce domenii extraprofesionale sunteţi preocupat să acumulaţi cunoştinţe şi abilităţi?
* Cum ar trebui să fie un post ideal pentru dumneavoastră?
* Care sunt cele mai importante lucruri în viaţă pentru dumneavoastră?
* Ce eveniment v-a influenţat cel mai mult viaţa?

Toate aceste întrebări şi multe altele, la care nici nu v-aţi fi gândit, au rostul de a vă pune în situaţia de a dezvălui valorile, atitudinile, mobilurile, nivelul de aspiraţie, cunoştinţele despre piaţa muncii, siguranţa de sine.

**Tipuri de întrebari**

Schimbul de informaţii se realizează prin întrebări şi răspunsuri. Iată cîteva tipuri de întrebări pe care le puteţi avea în vedere, însoţite de cîteva formulari:

1. Întrebări introductive pentru demararea discuţiei: “Cum a fost drumul?”, “Cum va place la noi în întreprindere?”

2. Întrebări de legatură spre miezul discuţiei: “Cum ne-aţi găsit?”, “De ce candidaţi tocmai la noi?”, “De ce ne-aţi trimis pe lîngă dosarul dumneavoastra şi o bandă video?”

3. Întrebări legate de biografia profesională: “Cum a decurs pregatirea dumneavoastră profesională?”, “Care din calificările dumneavoastră sînt cele care corespund descrierii postului pe care candidaţi?”, “Cît timp doriţi să desfaşuraţi această activitate?”

4. Întrebari legate de starea socială şi predispoziţii personale: “În ce mediu aţi crescut?”, “Ce părere are soţia/soţul dumneavoastră despre planificata schimbare a locului de muncă?”, “Cînd consideraţi că o persoanăa este dificilă?”, “Cum reacţionaţi atunci cînd un client ridică pretenţii inacceptabile?”

5. Întrebări despre capacitatea de a lucra în echipă: “Ce calitaţi şi îndemînări vi se par utile în cazul lucrului în echipă?”, “Care sînt avantajele şi dezavantajele lucrului în echipă?”

6. Întrebări referitoare la motivarea efortului: “Etapa dumneavoastră de pregătire profesională a fost unidirectionala sau aţi luat în consideraţie mai multe alternative?”, “Presupunînd că brusc aţi deveni şomer, ce vă va lipsi cel mai mult?”

7. Întrebări referitoare la puterea de concentrare şi rezistenţă la efort: “Ce sarcini aţi considerat a fi extrem de plictisitoare la fostul loc de muncă şi cum le-aţi gestionat?”, “V-aţi enervat vreodată pe anumite obiceiuri ale colaboratorilor dumneavoastra?”

8. Întrebări care vizează flexibilitatea şi capacitatea de adaptare: “În ce condiţii aţi fi dispus să stati peste program?”, “Aveţi probleme cînd trebuie să renunţaţi la obişnuinte mai vechi?”, “Preferaţi sarcinile care nu incumbă reponsabilităţi prea mari?”

9. Întrebări privind capacitatea de a răzbate şi a fi convingător: “Descrieţi o situaţie cînd aţi răzbătut cu succes în ciuda părerilor celor din jurul dumneavoastră”, “După ce schemă de organizare lucraţi?”

10. Întrebări referitoare la capacităţile dumneavoastră de conducător: “Cum puteţi dumneavoastră, singur, să stimulaţi echipa?”

11. Întrebări referitoare la contractul de munca: “Ce salariu speraţi să primiţi la noi?”, “Ce speraţi prin schimbarea locului de muncă?”

*Tipuri de întrebări utilizate în timpul interviului:*

• Cine sunteţi dumneavoastră domunule X?

• De ce căutaţi un serviciu ?

• Ce puteţi oferi instituţiei noastre ?

• Care vă sunt punctele forte ?

• Care vă sunt punctele slabe ?

• Care sunt după dumneavoastră reacţiile unui angajat motivat ?

• Care sunt efectele unei libertăţi şi discipline liber consimţite ?

• Vorbiţi-ne despre unul dintre eşecurile dumneavoastră.

• Prezentaţi-ne una din realizările dumneavoastră.

***Erori*** *care apar în timpul interviului de selecţie* (R. Emilian, 1999, Gh. Iosif, 2001):

1. *Eroarea de similaritate*: constă în faptul că cel care conduce interviul este tentat să selecţioneze candidaţii care îi sunt asemănători şi să-i respingă pe restul;

2. *Eroarea de contrast*: constă în compararea fiecărui candidat cu predecesorul său/ predecesorii săi, neglijând comparaţia cu standardul prestabilit al interviului;

3. *Eroarea de tip halou:* se produce atunci când o anumită caracteristică a interviului impresionează foarte puternic, ceea ce va influenţa şi aprecierea celorlalte caracteristici ale candidatului;

4. *Eroarea datorată primei impresii:*

5. *Sublinierea elementelor negative*: reacţii nejustificate ale intervievatorului la cea mai mică informaţie negativă pe care o dă candidatul;

6. *Discriminarea în funcţie de sex:* pot apărea diferenţe atunci când candidaţii, bărbaţi sau femei solicită posturi de muncă care tradiţional sunt pentru bărbaţi sau pentru femei. Altfel, evaluatorul pare mai înclinat să angajeze bărbaţi pentru posturi ocupate tradiţional de bărbaţi şi invers;

7. *Discriminarea în funcţie de vârstă.*

**Reguli de politeţe**

***Nu veniţi cu mai mult de* 5 *minute in avans*** (creează impresia că sunteţi ahtiat să obţineţi postul).

Dar 5 minute în avans sunt recomandabile din mai multe motive:

* dovedesc seriozitatea şi preocuparea Dvs. pentru punctualitate;
* vă lasă un răgaz să vă "trageţi sufletul" şi să vă calmaţi emoţiile;
* pot constitui un bun prilej de a vă familiariza cu situaţia şi chiar de a observa unele lucruri utile pentru o bună auto prezentare (puteţi vedea unele aspecte ale muncii în firmă: condiţiile de lucru, atmosfera care domneşte în relaţiile dintre salariaţi, dintre salariaţi şi şefi, modul de lucru cu clienţii, puteţi să-i cunoaşteţi pe ceilalţi candidaţi şi să vă faceţi o impresie asupra "concurenţei").

***Nu*** *întârziaţi:* decât un singur minut de întârziere, mai bine un sfert de oră de întârziere bine motivată şi anunţată telefonic din timp, pentru a-i da intervievatorului posibilitatea să-şi opereze eventuale modificări de program. Întârzierea, oricât de abil şi de "credibil" ar fi scuzată (după), produce:

* impresie defavorabilă despre seriozitatea şi respectul cu care îi trataţi pe ceilalţi în general şi relaţiile de muncă în special;
* suspiciunea de incapacitate de autocontrol şi de gestiune a timpului, de slăbiciune a voinţei;
* momente penibile la începutul întrevederii, când trebuie să vă scuzaţi; aceste momente vor "umbri" întreaga derulare ulterioară a interviului şi rezultatul lui.

O duzină de NU-uri de aur pentru situaţia de interviu

1. NU scoateţi primul ţigara, chiar dacă simţiţi nevoia imperioasă de a fuma. O puteţi face în tihnă după interviu, iar un gest nepoliticos v-ar atrage numai ponoase.

2. NU vă priviţi ceasul, chiar dacă interviul pare să se lungească şi să devieze de la temă. În primul rând este un gest nepoliticos, impertinent chiar, şi în al doilea rând nu scăpaţi ocazia de a afla cât mai multe despre firmă şi, de ce nu, despre viitorul dumneavoastră şef.

3. NU vă aşezaţi cu coatele pe masa intervievatorului, intrând astfel, în mod nepermis, în spaţiul lui personal şi nu încercaţi să citiţi hârtii le de pe masă.

4. NU vă vorbiţi de rău actualul/fostul patron - face impresie proastă, de fire cârcotaşă şi dificilă. Raţionamentul este simplu: "Dacă azi îl bârfeşte pe X, mâine mă va vorbi de rău şi pe mine; este deci un om periculos!"

5. NU fumizaţi informaţii despre patronii precedenţi! Pentru a vă evidenţia calităţile puteţi vorbi despre munca pe care o prestaţi laţi prestat-e dar, chiar dacă nu aţi semnat un angajament de respectare a secretelor de serviciu, nu "vindeţi" informaţii despre firmă: intervievatorul vă va asculta cu interes, vă va "trage de limbă", se va folosi de dumneavoastră ca de o sursă de informaţii, dar nu speraţi să fiţi angajat! În condiţiile concurenţei acerbe, nimeni nu are nevoie de o gură spartă!

6. NU vă lansaţi în discuţii pe teme politice sau religioase. Acestea sunt aspecte ale vieţii dumneavoastră private şi, insistând prea mult asupra lor, riscaţi să vă treziţi În faţa unui angajator cu păreri opuse, sau să produceţi impresia unei persoane prea preocupate de astfel de probleme pentru a se putea dedica muncii. O firmă are nevoie de personal care să contribuie la bunul ei mers, nu de activişti de partid sau de misionari religioşi!

7.NU vă exageraţi calităţile, nu încercaţi să pozaţi în Superman. Chiar dacă faceţi o impresie extraordinară şi veţi fi angajat, este posibil ca nimic din ce veţi face să nu se ridice la înălţimea aşteptărilor.

8. NU pretindeţi că nu aveţi nevoie să munciţi pentru a trăi, veţi lăsa impresia de nesinceritate.

9. NU pretindeţi nici că sunteţi gata să munciţi oricât de mult pentru un salariu oricât de mic - seamănă mai mult a umilinţă şi a lipsă de ambiţie, decât a modestie.

10. NU vă întindeţi în discuţie prea mult la domeniul problemelor personale. Ele nu-l interesează pe angajator decât În măsura în care au legătură cu postul. Este posibil să nu fiţi angajat şi atunci v-aţi dezvăluit intimităţile degeaba. Oricum, prea multe amănunte nu ar folosi la nimic, nimănui. Cel mult aţi putea părea o persoană mult prea deschisă şi vorbăreaţă pentru a fi şi de încredere.

11.NU răspundeţi monosilabic. Rezerva excesivă şi lipsa de comunicativitate nu sunt un bun indiciu al abilităţilor intelectuale şi relaţionale.

12. NU afirmaţi lucruri de care nu sunteţi siguri şi mai ales nu spuneţi lucruri neadevărate.

Până la urmă adevărul tot se află şi acest lucru poate distruge o bună reputaţie. Dacă vi se pun totuşi întrebări la care nu doriţi să răspundeţi, puteţi să scăpaţi din capcană fie cu un răspuns mai evaziv, fie refuzând, politicos, răspunsul. Este dreptul dumneavoastră de a vă proteja intimitatea.

*Dacă vreţi să notaţi ceva* (ar fi de preferat să nu o faceţi, totuşi, pentru că lasă impresia de neatenţie şi uituceală) cereţi permisiunea, dar nu cereţi şi pix sau hârtie! Este bine să le aveţi pregătite şi la îndemână. Căutatul febril într-o geantă rară fund vă asigură eticheta de dezordonat. Menţionarea de către candidat a unor date despre firmă în decursul conversaţiei creează impresia de interes faţă de activitatea ei şi de dorinţă de informare.

Câteva sfaturi utile pentru momentele dificile ale interviului şi pentru final

*Începutul interviului şi intrarea în subiect* pot fi angoasante dar, dacă primele momente au decurs bine (intrarea, salutul, amabilităţile introductive), lucrurile vor merge de la sine. Arătaţi prin cuvintele şi comportamentul dumneavoastră dorinţa de comunicare şi cooperare. Îl puteţi ajuta pe interlocutor să se simtă în largul lui: prea multă stânjeneală din partea dumneavoastră ar putea să-I pună şi pe el în încurcătură. Poate că şi el are trac, zâmbiţi-i, aceasta va destinde atmosfera.

*Miezul interviului* solicită cel mai mult concentrarea mentală pe comunicare:

- este bine ca răspunsurile pe care le daţi să fie precise, clare, la obiect;

- puteţi pune întrebări fie la sfârşitul discuţiei, când intervievatorul vă invită să puneţi întrebări, fie pe parcurs, atunci când sunt necesare clarificări, având grijă să daţi un ton firesc intervenţiei şi să nu întrerupeţi nepoliticos interlocutorul; subiectul întrebărilor trebuie să fie legat de cerinţele postului şi eventual de modul în care dumneavoastră aţi putea să fiţi o "soluţie" pentru unele probleme ale firmei.

*Încheierea interviului* poate fi abruptă şi neclară pentru dumneavoastră - interlocutorul poate să şi ia rămas bun fără să vă spună ce urmează. Evitaţi o asemenea situaţie întrebând, la despărţire, înainte de salut, cine va avea iniţiativa următorului contact şi cât de curând va fi acesta. Procedând astfel, veţi crea impresia de seriozitate, de interes pentru post şi iniţiativa dumneavoastră va pune intervievatorul în situaţia de a promite ceva concret şi de a-şi respecta cuvântul. Veţi avea în felul acest un punct de reper pentru o relansare a relaţiei.

*Dacă aţi fost respins,* nu acordaţi o importanţă exagerată acestui eşec de etapă; lumea nu se termină cu acel post şi veţi găsi în viitor şi alte oportunităţi de angaj are. În plus, un eşec este plin de învăţăminte: la următorul interviu veţi şti să vă prezentaţi mai bine, pentru că aveţi deja o experienţă! Faptul că veţi avea, în timp, prilejul de a da mai multe interviuri va constitui o experienţă considerabilă cu acest tip de situaţii.

*La ieşirea de la interviu,* indiferent dacă sunteţi bucuros, nervos sau obosit, este bine să vă aşezaţi undeva şi să faceţi un mic bilanţ al întâlnirii:

* Notaţi-vă cu cine aţi vorbit (nume, funcţie) şi nu uitaţi că reţinerea numelor şi folosirea lor în adresare este foarte importantă pentru stabilirea unor relaţii agreabile şi pentru a vă face acceptat. În plus este şi o dovadă de politeţe şi consideraţie; acest lucru vă va ajuta în etapele ulterioare ale procedurii de selecţie să luaţi contact cu o persoană pe care o cunoaşteţi deja.
* Este bine să vă notaţi şi informaţiile pe care le-aţi aflat despre firmă - activităţi, posturi posibile în viitor, oportunităţi pentru carieră, Întrebări la care nu aţi primit răspuns, reticenţele interlocutorului (ar putea fi legate de probleme din firmă), întrebările la care n-aţi ştiut să răspundeţi dumneavoastră şi asupra cărora ar trebui să vă documentaţi pentru viitor.

Mai ales dacă sunteţi simultan pe mai multe piste, este bine să aveţi "fişe" de acest fel pentru fiecare post pe care îl vizaţi. Nu vă bazaţi numai pe memorie, o "bază de date" bine organizată poate fi foarte folositoare!

**Etapa a-III-a:**

***Testarea psihologică:*** cu ajutorul testelor se alcătuieşte *psihograma* care reprezintă profilul psihologic al candidatului, cuprinzând însuşirile, aptitudinile, abilităţile, trăsăturile de personalitate etc. ale candidatului precum şi gradul de dezvoltare a acestora.

Cele mai folosite teste sunt:

1) *testele de inteligenţă*

2) *chestionarele de personalitate: unifazice* care investighează o singură trăsătură de personalitate (Testul Eysenck), *multifazice* care investighează mai multe trăsături de personalitate (chestionarele şi inventarele de personalitate California, Freiburg, Minnesota, etc), *proiective* (Rorschach, Rosenzweig etc.);

3) *testele de aptitudini:*

- *generale*: teste de atenţie, memorie, reprezentare;

- *specifice*: - teste de aptitudini tehnice/ dexteritate manuală;

- teste de abilităţi motorii;

- teste de aptitudini de conducere;

- teste de aptitudini de organizare;

- teste de aptitudini literare şi muzicale;

4) *testele sociometrice* (matricile sociometrice);

5) *testele de interese profesionale;*

6) *testele de opinii şi atitudini.*

Utilizarea testelor psihologice în procesul de selecţie profesională ridică o serie de probleme. Predicţiile nu se fac cu certitudine, ci cu probabilitate, în funcţie de corelaţia care există între instrumentul de diagnosticare şi comportamentul care trebuie prezis. În general sunt două tipuri de erori de selecţie, erori care pot reduce rata succesului organizaţiei: angajarea unor persoane care se dovedesc muncitori slabi-falşi pozitivi; în partea opusă sunt cei care constituie falşi negativi, adică au fost respinşi cu toate că ar fi putut deveni muncitori buni (**v. Tabelul**).

Erori de selecţie: falşi pozitivi şi falşi negativi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *COMPETENŢA*  *CANDIDAŢILOR* | *DECIZIA*  *ANGAJARE RESPINGERE* | |
| MUNCITORI BUNI | DECIZIA BUNĂ Este acceptat cel mai bun | FALŞI NEGATIVI |
| MUNCITORI SLABI | FALŞI POZITIVI | DECIZIA BUNĂ: Sunt respinşi cei slabi |

Toate instituţiile dispun de evidente proprii în ceea ce priveşte angajarea falşilor pozitivi (şi numărul acestora este, din păcate mare), dar au mult mai puţine date despre acei muncitori potenţial buni care însă, nu au fost angajaţi.

Pornind de la psihogramă se elaborează *psihoprofesiograma* care conţine acele însuşiri ale candidatului *semnificative* pentru profesiunea respectivă şi care-i permit să obţină un randament crescut în acel post. Psihoprofesiograma conţine cerinţele fiziologice, psihologice şi sociale ale fiecărei profesiuni. În mod detaliat o psihoprofesiogramă conţine următoarele aspecte:

1. *obiectul şi natura profesiunii:* descrierea activităţilor de muncă, operaţiile principale, condiţiile de muncă;

2. *tehnologia profesiei:* materiile prime şi auxiliare folosite; utilajele, agregatele, sculele, dispozitivele folosite;

3. *securitatea profesiunii:* condiţiile de siguranţă pentru angajat;

4. *condiţiile de microclimat:* nivelul zgomotului, temperatura, vibraţiile, umiditate, curenţi de aer;

5. *fiziologia muncii profesionale:* se referă la însuşirile fiziologice necesare;

6. *psihologia profesiei:* aptitudini, interese, motivaţii, însuşiri psihice necesare etc.;

7. *sociologia profesiei:* perspectivele sociale, statutul social;

8. *condiţiile de salarizare şi promovare.*

*Probele de cunoştinţe profesionale:* se referă la volumul de cunoştinţe din domeniul respectiv de activitate, fidelitatea acestora şi modul lor de folosire în operaţii de analiză, sinteză, abstractizare şi generalizare specifice domeniului.

*Probele de lucru*: constau în executarea în mod practic de către candidat a unor sarcini.

**Etapa a-IV-a:**

*Examinările medicale:* se fac înainte de angajare pentru depistarea afecţiunilor existente şi mai ales acolo unde postul presupune anumite solicitări (fizice sau psihice);

*Verificarea referinţelor:* se face după realizarea interviului.

**Etapa a-V-a:** *decizia finală* constă în comunicarea rezultatelor obţinute şi angajarea candidaţilor care au obţinut rezultate foarte bune în etapele anterioare.

**Contractul psihologic**

Un contract psihologic este „acordul” privind așteptările reciproce și îndeplinirea lor, care este atins - și apoi negociat, când este necesar - între angajații individuali, angajatorul lor (în special managerul lor principal, identificabil) și colegii lor de muncă imediată.

Contractele psihologice constau în „așteptările reciproce”, precum angajatorii și angajații, într-o relație și modul în care aceste așteptări se schimbă și influențează comportamentul nostru în timp. Un alt mod de a gândi un contract psihologic este acela

... „cuprinde acțiunile individuale pe care le consideră angajații că sunt așteptate de la ei și ce răspuns le așteaptă în schimbul angajatorului.

Rousseau & Geller

Oamenii din organizații sunt înconjurați de o serie de contracte psihologice care ar putea fi în conflict între ele. O problemă majoră este că aceste contracte psihologice sunt în cea mai mare parte invizibile și este nevoie de o anumită conștientizare și abilitate pentru a face față acestui puternic fenomen ascuns.

Un contract psihologic poate fi înțeles ca o „relație” între angajator și angajat cu privire la „percepția celor două părți, angajator și angajat, a ceea ce sunt obligațiile lor reciproce una față de cealaltă.

CIPD 2005: 2

Contractele psihologice sunt un set de „promisiuni” sau „așteptări” care sunt schimbate între părți într-o relație de muncă. Aceste părți includ angajatori, manageri, angajați individuali și colegii lor de muncă. Spre deosebire de contractele formale de muncă, acestea sunt adesea tacite sau implicite. Acestea tind să fie invizibile, asumate, nerostite, informale sau, în cel mai bun caz, doar parțial vocalizate. Din această cauză, trebuie să depuneți un efort hotărât pentru a afla care sunt acestea.

Deși contractele psihologice individuale diferă, ele includ în general patru domenii principale:

• Preferințe de carieră

• Niveluri și standarde de performanță

• Oportunități de dezvoltare și progresie

• Măsura în care idealurile, valorile, respectul și sprijinul sunt percepute a fi reciproce.

**Integrarea profesională:**

***Generalităţi***

*Integrarea profesională* reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei, ale departamentului şi locului de muncă. Acest proces este ulterior procesului de selecţie şi începe odată cu încheierea contractului de muncă cu instituţia respectivă.

Integrarea profesională are în vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. familiarizarea cu noul loc şi condiţii de muncă;

2. facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă;

3. crearea unei atmosfere de siguranţă, confidenţialitate şi apartenenţă, astfel încât noul angajat să-şi dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

**Factori care influenţează procesul de integrare** (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *scopurile* unei *instituţii,* declarate sau nedeclarate la care angajatul trebuie să se supună;

2. *coeziunea şi coerenţa grupului,* în care se desfăşoară activitatea;

3. *contractul* pe care angajatul îl are cu instituţia şi care stabileşte un echilibru între contribuţiile şi realizările cerute şi recompensele financiare şi nonfinanciare ale organizaţiei;

4. *normele* care modelează noul angajat, norme care definesc rolurile lui în instituţie şi care norme la rândul lor, vor fi confirmate, consolidate sau infirmate de aşteptările colegilor şi sprijinite pe existenţa unor valori integratoare;

5. *raporturile de putere* şi de *dependenţă* cu colegii şi cu superiorii ierarhici, prin care angajatul îşi analizează schimbarea comportamentului de care are nevoie pentru a-şi duce la îndeplinire sarcinile şi a-şi apăra interesele.

***Metode de integrare profesională*** (R. Emilian, 1999):

1. vizite în instituţie, conduse de şeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa şi mai ales departamentele cu care va colabora;

2. oferirea de informaţii necesare bunei îndepliniri a sarcinilor;

3. menţinerea unui dialog permanent între angajat şi şeful său ierarhic;

4. oferirea unei «mape de întâmpinare» care să conţină informaţii referitoare la: structura organizatorică a instituţiei, facilităţi existente (economice, sociale, culturale etc.), programul zilnic de lucru, formalităţile privind evaluarea, regulamentele instituţiei, date despre protecţia muncii, prevenirea accidentelor etc. Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv. Ritmul de integrare profesională variază de la câteva luni la chiar un an, în funcţie de tipul de personalitate şi de temperament al angajatului, de experienţa lui, de complexitatea muncii sale, dar şi de eficienţa programului de integrare. Eficienţa programului de integrare poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri cum ar fi: completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajaţi, interviuri periodice cu aceştia, discuţii în grup cu noii angajaţi, etc. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.

Orientarea profesională este activitatea de îndrumare a persoanelor în vederea alegerii unei profesiuni. Ea are mai multe etape: preorientarea profesională (orientarea şcolară), orientarea profesională propriu-zisă, şi reorientarea profesională. Dintre metodele de orientare profesională menţionăm: lectura monografiilor profesionale; lectura unor articole din mass-media; filme didactice şi documentare; organizarea unor activităţi în cercurile de specialitate şi atelierele şcolare prin care se realizează cunoaşterea practică a profesiunilor respective; întâlniri cu specialişti din diferite domenii de activitate însoţite de prezentarea unor filme, diapozitive, etc.; vizite la diferite instituţii.

Angajarea personalului este o activitate complexă care presupune trei etape: recrutarea, selecţia şi integrarea personalului.

Recrutarea de personal este procesul prin care se caută cei mai potriviţi candidaţi pentru un anumit post. Ea se poate face atât din interiorul instituţiei, prin avansare şi transfer, cât şi din exteriorul acesteia prin anunţuri publicitare, fişierul cu potenţiali angajaţi, reţeaua de cunoştinţe, internet, sau instituţii specializate în recrutarea de personal. Selecţia profesională este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Ea presupune o succesiune de etape: depunerea unui curriculum vitae şi a unei scrisori de intenţie sau motivaţie, interviul de selecţie, testarea psihologică şi medicală, probele de lucru, examinările medicale şi verificarea referinţelor, decizia finală.

Procesul de integrare începe ulterior selecţiei şi reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei şi ale locului de muncă. Ea este influenţată de o serie de factori cum ar fi: scopurile instituţiei, coeziunea şi coerenţa grupului, în care se desfăşoară activitatea; contractul pe care angajatul îl are cu instituţia, normele existente în instituţie, raporturile de putere şi de dependenţă cu colegii şi cu superiorii ierarhici. Integrarea profesională se realizează printr-o comunicare adecvată cu colegii şi superiorii ierarhici, prin vizite în instituţie, prin participarea la luarea deciziilor etc.

**Concepte cheie :**

***Orientarea profesională*** este procesul de transmitere de cunoştinţe despre conţinutul profesiunilor, despre exigenţele fizice, senzoriale, morale, specifice exercitării unei profesii, despre condiţiile economice locale, generale, despre dinamica şi perspectivele profesiunilor.

***Reorientarea şi recalificarea profesională:*** reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesiuni fie din cadrul aceleiaşi instituţii dacă acest lucru este posibil, fie din cadrul altor instituţii, în scopul restabilirii echilibrului dintre om şi activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiunii acestuia.

***Recrutarea de personal*** este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta şi de a identifica acei candidaţi care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituţiei, şi de atragere a acestora în cadrul instituţiei.

***Selecţia de personal*** este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Selecţia presupune o analiză obiectivă a concordanţei dintre caracteristicile profesionale ale unui post şi posibilităţile fizice, psihice şi informaţionale pe care le prezintă solicitanţii postului.

***Integrarea personalului*** reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei, ale departamentului şi locului de muncă.

***Referinţele*** *(recomandările) de la fostele locuri de muncă:* referinţele sunt scurte declaraţii cu privire la candidatul respectiv, făcute de o terţă parte- de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Rostul acestor declaraţii este în principal de a confirma datele furnizate de candidat în cuprinsul formularului de angajare. De obicei, persoanelor indicate pentru recomandare li se solicită să furnizeze : 1) date concrete cu privire la perioada petrecută de angajat în organizaţia respectivă şi 2) opinii privitoare la caracterul candidatului (comportament profesional, seriozitate, onestitate, etc). Se cunosc puţine lucruri despre efectul pe care-l au aceste recomandări asupra rezultatului final al procesului de selecţie. Ele continuă totuşi să fie incluse în acest proces din două motive: 1) îl încurajează pe candidat să spună adevărul despre el însuşi în cuprinsul cererii de angajare şi 2) oferă o pavăză împotriva eventualelor tentative de inducere în eroare din partea solicitantului.

***Stadiile procesului de integrare*** (Hoffman, 1996). Fiind un proces ascendent care tinde spre realizarea unei integrări tot mai puternice în muncă, putem distinge în cadrul său o serie de etape distincte sub aspectul comportamentului socioprofesional:

1. ***Adaptarea*** în muncă, ca prim stadiu al integrării, se referă la învăţarea modului de respectare a modelului de comportament specific mediului integrator. Individul ia cunoştinţă de ansamblul obligaţiilor care-i revin (disciplina în muncă, normele de securitate a muncii, tehnologia de fabricaţie, comportamentul în grupul de muncă şi în colectiv etc.), şi se obişnuieşte treptat să le respecte. Mediul integrator îi apare ca o sursă de imperative faţă de care el trebuie să se conformeze.

2. ***Asimilarea*** exprimă însuşirea modelului de comportament specific mediului integrator. În acest sens individul înţelege ansamblul normelor şi valorilor care stau la baza cerinţelor mediului de muncă (semnificaţia disciplinei muncii, normele care determină relaţiile între membrii colectivului de muncă, etc), şi se convinge de necesitatea practicării unui comportament adecvat lor. În acest stadiu, mediul integrator începe să devină un domeniu de stimulare şi manifestare a creativităţii, de realizare a personalităţii sale.

3. ***Identificarea*** cu munca, ca stadiu superior al integrării, presupune adeziunea la modelul de comportament al mediului integrator. La acest nivel, individul aderă conştient şi afectiv la mediul în care se integrează, în sensul că se angajează în promovarea valorilor şi normelor sale, le transformă pe acestea în preferinţe, îşi dezvăluie sentimentul realizării sale în şi pentru muncă. Mediul încetează a mai fi în fapt mediu integrator şi devine propria sa condiţie de viaţă.

Întrebări:

1. Care sunt etapele orientării profesionale ?

2. Care sunt metodele utilizate de psiholog în orientarea profesională ?

3. Ce metode de recrutare de personal cunoaşteţi ?

4. Care sunt avantajele şi dezavantajele recrutării interne de personal? Dar ale recrutării externe

5. Ce metode de recrutare externă cunoaşteţi ?

6. Care sunt etapele procesului de selecţie de personal ?

7. Ce condiţii trebuie îndeplinite la realizarea unui interviu de selecţie ?

8. Ce tipuri de erori pot apare în timpul interviului de selecţie ?

9. Ce tipuri de teste se utilizează în procesul de selecţie ? Care sunt limitele acestora ?

10. Ce este psihograma ? Dar psihoprofesiograma ?

11. Care sunt cauzele reorientării şi reconversiei profesionale ?

12. Ce factori favorizează integrarea profesională ?

|  |
| --- |
| **Exercițiu:** Scrieți o scrisoare de angajare.Gândiți-vă la o slujbă pe care sunteți calificat,pe baza experienței de muncă și a aptitudinilor pe care le aveți. Puneți în evidență aceste aptitudini și experiențe și păstrați scrisoarea, pentru a o putea consulta în viitor. |

**7.3 Pregătirea profesională şi dezvoltarea carierei.** Pregătirea profesională face parte alături de alte activităţi dintr-un proces amplu şi de durată şi anume *educaţia permanentă.*

**Educaţia** permanentă se desfăşoară pe întreg parcursul vieţii active şi reuneşte toate formele de instruire în vederea exercitării în bune condiţii a unei activităţi profesionale. Ea are ca obiective:

1. optimizarea condiţiilor de participare a oamenilor la progresul ştiinţific şi tehnic;

2. diminuarea inegalităţilor în pregătire;

3. prelungirea vârstei active;

4. creşterea posibilităţilor de adaptare la noile condiţii ale activităţii profesionale;

5. crearea condiţiilor de creştere a randamentului în muncă;

6. dezvoltarea individuală a personalităţii prin munca eficientă;

7. creşterea calităţii vieţii şi a satisfacţiei profesionale.

***Pregătirea profesională*** este un proces de învăţare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoştinţe teoretice şi practice precum şi abilităţi şi tehnici care să le facă munca mai eficientă. (Human resource management R. Mathis, H.J. Jackson, 1994).

**Componentele pregătirii profesionale.**

Pregătirea profesională include trei componente (Emilian, 1999):

**1.** ***Pregătirea profesională propriu-zisă****:*

> are ca scop obţinerea calificării profesionale;

> forma de bază este şcolarizarea primară, gimnazială, liceală şi universitară;

> calificarea profesională se poate obţine şi prin ucenicie sau calificare la locul de muncă sau în şcoli de meserii, şcoli profesionale etc.;

> obiectivele ei sunt: dobândirea de cunoştinţe, formarea deprinderilor practice de muncă, dezvoltarea motivaţiei pentru muncă.

**2.** ***Formarea profesională:***

> conduce la dezvoltarea unor capacităţi noi;

> începe la nivelul instituţiei ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă;

> se desfăşoară sub acţiunea şefului de muncă respectiv;

> scopul ei este de adaptare a indivizilor la condiţiile locului de muncă, constituind una dintre componentele integrării socio-profesionale

> durata variază de la câteva zile la câteva luni în funcţie de:

- vechimea în profesie;

- stagiul în acea instituţie/ la un loc de muncă similar;

- disponibilităţile integratorii ale colectivului de muncă si cele integrative ale persoanei;

- calităţile psihopedagogice ale şefului.

**3. *Perfecţionarea profesională:*** se referă la îmbunătăţirea cunoştinţelor profesionale, abilităţilor şi deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul ştiinţific şi tehnic.

Formarea şi perfecţionarea profesională se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activităţi sunt de formare sau de perfecţionare. În general, perfecţionarea pregătirii profesionale are în vedere următoarele :

1. împrospătarea şi îmbogăţirea cunoştinţelor profesionale;

2. aprofundarea unui anumit domeniu al specialităţii de bază;

3. însuşirea noilor realizări ale ştiinţei, tehnicii şi culturii din specialitatea respectivă sau din cele înrudite (reciclare).

4. obţinerea unei calificări suplimentare pe lângă profesiunea de bază (policalificarea); cumulul de specialităţi impune nu numai îmbogăţirea permanentă a calificării, ci şi însuşirea de noi meserii;

5. schimbarea calificării în cazurile în care profesiunea de bază nu mai corespunde cerinţelor tehnicii moderne şi structurii economiei de piaţă sau nu mai poate fi exercitată din cauza unor modificări ale capacităţii de muncă ale lucrătorilor ca urmare a unor boli sau accidente etc. (recalificare);

6. însuşirea unor tehnici moderne în domeniul managementului şi conducerii, precum şi a cunoştinţelor de informatică necesare exercitării cerinţelor postului sau funcţiei de conducere.

**Etapele pregătirii profesionale:**

Putem clasifica etapele pregătirii şi perfecţionării profesionale în **patru** categorii principale:

*1. evaluarea nevoilor de formare şi perfecţionare;*

*2. identificarea, convingerea şi selecţia persoanelor care vor participa la formare şi perfecţionare;*

*3. elaborarea şi efectuarea programelor;*

*4. evaluarea eficienţei programului şi metodelor utilizate.*

R. Emilian (2002) arată că procesul de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere mai multe etape:

**1. *Identificarea nevoilor de pregătire:*** trebuie să răspundă la următoarele întrebări: Cine are nevoie de pregătire? De ce ? Care este punctul de pornire al participanţilor ? Ce resurse pot fi utilizate ?

**2. *Stimularea pregătirii profesionale****:* se poate face prin

a) **Motivare**: - influenţează gradul de asimilare a cunoştinţelor;

- se referă pe de o parte la implicarea şi interesul personal pentru îmbogăţirea cunoştinţelor (motivaţie intrinsecă) iar pe de alta la posibilitatea obţinerii unor recompense superioare (motivaţie extrinsecă).

b) **Recompensă**: se referă la

a) posibilitatea aplicării celor învăţate ceea ce va duce la creşterea performanţelor şi deci a satisfacţiei în muncă

b) obţinerea unui atestat/ diplome care certifică pregătirea respectivă.

c) **Modificarea** comportamentului: se realizează prin: motivare pozitivă (recompense sporite), motivare negativă (sancţiuni).

**3. *Proiectarea programului de pregătire profesională:***

> trebuie să pornească de la următoarele întrebări: Ce aspecte trebuie abordate?; Cât timp este necesar?; Ce resurse ar putea fi utilizate?; Cum pot fi utilizate eficient resursele?

> se poate realiza în instituţie sau în instituţii specializate;

> trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- conţinutul programului de pregătire;

- durata;

- locul de desfăşurare;

- instructorii;

- metodele de instruire şi tehnicile utilizate.

**4. *Evaluarea rezultatelor programului de pregătire profesională*:** se face de obicei, în termenii rezultatelor practice (Bogathy, 2002):

• obţinerea unor produse de calitate mai bună;

• reducerea timpilor de execuţie;

• diminuarea absenteismului;

• scăderea procentului de rebuturi;

• scăderea defecţiunilor tehnice;

• scăderea reclamaţiilor;

• creşterea numărului clienţilor mulţumiţi.

**Metode de formare şi perfecţionare profesională** (R. Mathis, C.Rusu, 1997, A,Tabachiu, 1997, R. Emilian, 1999):

**1. *În cadrul instituţiei*** (metode de pregătire la locul de muncă):

1. *Fără scoatere din producţie:* aceste metode au următoarele avantaje:

> cunoştinţele teoretice pot fi transferate rapid în activitatea practică, mediul de învăţare fiind acelaşi cu mediul de lucru;

> nu presupun reducerea timpului efectiv de lucru sau scoaterea din activitatea productivă a cursanţilor;

> sunt mai puţin costisitoare.

Dintre metodele de pregătire la locul de muncă fără scoatere din producţie menţionăm:

***Instruirea*** *la locul de muncă*: presupune pregătirea angajatului de către un instructor pentru îndeplinirea sarcinilor specifice postului ocupat;

***Rotaţia*** *pe posturi*: presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiaşi departament în scopul cunoaşterii în profunzime a activităţii respective;

***Coachingul****:* este o metodă de îmbunătăţire a performanţelor pe post prin încurajarea angajatului să-şi asume responsabilitatea pentru propriile decizii şi performanţe. În timpul acestor activităţi angajatul este tratat de către şeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor;

***Delegarea sarcinilor*:** primind de la şeful ierarhic unele responsabilităţi, un angajat îşi poate însuşi noi deprinderi şi cunoştinţe profesionale. Cel care delegă trebuie să-i explice şi să-i demonstreze subalternului diferitele situaţii cu care s-ar putea confrunta;

***Înlocuirea temporară a şefului ierarhic:*** se foloseşte pentru pregătirea profesională a managerilor. Un manager poate fi înlocuit de un subaltern pentru o anumită perioadă în mod voit sau nu. In acest caz subordonatul va fi obligat să ia decizii singur, să studieze lucrări de specialitate sau experienţa altor manageri în posturi similare.

***Participarea*** *la elaborarea de proiecte, lucrări şi studii:* are drept scop confruntarea cursanţilor cu probleme reale, nemaiîntâlnite până atunci. În acest fel ei au posibilitatea să propună soluţii, să elaboreze variante, să aleagă soluţia optimă şi să o aplice în practică. În acest caz, unul dintre obiectivele urmărite este de a învăţa cum s-ar putea aborda, în viitor, probleme similare.

***Participarea*** *la grupuri heterogene de muncă:* oferă posibilitatea indivizilor să-şi îmbogăţească pregătirea profesională, să înveţe de la ceilalţi participanţi, prin cunoaşterea opiniilor şi soluţiilor lor.

**2. *Cu scoatere din producţie:*** acestea sunt metode de tip „sală de clasă” şi presupun folosirea unui mediu de învăţare special amenajat, în afara locului de muncă, astfel că procesul de învăţare are loc departe de presiunea muncii de zi cu zi. Acestea sunt:

***Prelegerile***: constau în transferul de informaţii către cursant, având conţinut şi durată determinată;

*Participarea la* ***conferinţe şi seminarii:*** în care experţii şi cursanţii discută diverse probleme şi schimbă idei;

***Metoda studiilor de caz*:** se aplică individual/ în grup pentru dezvoltarea capacităţii de analiză a problemelor. Obiectivul principal este exersarea de către participanţi a cunoştinţelor teoretice, susţinerea propriilor puncte de vedere, lucrul în echipă;

***Jocul de rol:*** presupune asumarea de către cursant a unui rol într-o situaţie dată. Interpretarea rolului este înregistrată pe casetă video şi ulterior analizată. Se foloseşte pentru dezvoltarea aptitudinilor necesare în posturi care presupun relaţii interpersonale (intervievare, vânzări, conducerea unui grup etc.).

***Simularea****:* combină studiul de caz cu jocul de rol în abordarea unor situaţii cât mai apropiate de realitate

***Exerciţiile*** *de grup*: se folosesc pentru observarea comportamentului în grup/ individual în cadrul grupului, precum şi pentru observarea modului în care angajaţii iau decizii.

**2. *În afara instituţiei:***

1. *Fără scoatere din producţie*:

- studiu individual;

- completarea pregătirii profesionale prin frecventarea unor forme de învăţământ la seral, fără frecvenţă, doctorat etc.

2. *Cu scoatere din producţie*:

- vizite de studiu la instituţii similare din ţară/ străinătate;

- stagii de specialitate în alte instituţii din ţară/ străinătate;

- participarea la cursuri, seminarii, work-shopuri în alte instituţii.

**5. *Cariera*** reprezintă o succesiune de profesii/ poziţii într-o ierarhie împreună cu funcţiile asociate (R.Mathis, C. Rusu, P.C.Nica 1997). Cariera mai poate fi definită printr-o succesiune de posturi/ activităţi planificate/ nu, sau implicând elemente de avansare, angajare şi dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp. Ea se dezvoltă şi prin interacţiunea dintre aptitudinile existente, dorinţa de realizare profesională şi experienţa în muncă pe care o furnizează instituţia.

**Fazele dezvoltării carierei.** Dezvoltarea carierei trece prin mai multe faze (V. Lefter V., A. Manolescu, I. Chivu I., 1999):

1. *faza de explorare* (25-35 ani): este perioada de acomodare la locul de muncă şi colectivul.

*2. faza de stabilizare* (35-40 ani): este faza de exercitare propriu-zisă a profesiei, eventual dobândirea unui statut superior.

3. *faza critică* (45 ani) din care se desprind trei traiectorii:

a) creştere urmată de avansare;

b) menţinere;

c) declin.

4. *faza de eliberare* care survine odată cu pensionarea.

**Modele de planificare a carierei** (R. Mathis, C. Rusu, P.C. Nica, 1997). În ceea ce priveşte planificarea carierei unei persoane putem vorbi despre **trei** modele:

**1. *Modelul „şansă şi noroc”:*** angajatul se bazează doar pe şansa şi norocul de a ajunge în funcţia potrivită, fără a depune eforturi personale susţinute. Persoana trebuie să fie la locul potrivit în momentul potrivit. În ciuda elementului de şansă şi a ratei înalte de deziluzie, această cale este urmată de un număr foarte mare de angajaţi. Cel mai bun sfat care poate fi dat angajatului decis să folosească doar acest sistem, este acela de a fi perseverent, astfel încât să nu piardă nici un prilej pentru a fi la locul potrivit, în momentul potrivit.

**2. *Modelul „organizaţia ştie cel mai bine”:*** îl va deplasa pe individ de pe o poziţie pe alta, în funcţie de nevoile instituţiei. Metoda poate fi acceptată de unii tineri la început de carieră profesională, care sunt dependenţi de adulţi, din toate punctele de vedere. Pentru un adult însă, efectele sunt în general negative şi au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepţiei faptului că organizaţia abuzează de angajat. Cea mai bună strategie pe care utilizatorii acestui sistem pot să o adopte constă în obţinerea unui câştig cât mai substanţial din recunoaşterea propriilor calităţi şi performanţe, urmând să-şi îndeplinească cu conştiinciozitate propriile responsabilităţi şi sarcini de servici. Dacă angajatul aşteaptă ca instituţia să-l găsească şi să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia şi să se deplaseze în acea direcţie.

**3. *Modelul autoorientat*:** duce cel mai adesea la performanţe şi satisfacţie. Angajaţii îşi stabilesc singuri cursul de dezvoltare a propriei cariere, utilizând asistenţa furnizată de instituţie. Ei sunt principalii responsabili pentru realizarea, controlul şi evaluarea muncii depuse. Angajaţii care au dezvoltarea carierei în propriile mâini vor presta o muncă de calitate în conformitate cu interesele şi obiectivele pe care şi le propun.

Ca o concluzie putem conchide că pregătirea profesională este un proces de învăţare şi instruire prin care persoanele acumulează cunoştinţe teoretice precum şi abilităţi, deprinderi practice noi. Pregătirea profesională presupune parcurgerea a trei etape: pregătirea profesională propriu-zisă, formarea şi perfecţionarea profesională. Metodele de pregătire profesională pot fi: metode de pregătire profesională la locul de muncă şi metode de pregătire profesională în afara locului de muncă. Metodele de pregătire la locul de muncă se clasifică în: metode fără scoatere din producţie (instruirea la locul de muncă, rotaţia posturilor, delegarea sarcinilor, înlocuirea permanentă a şefului ierarhic, coachingul etc.) şi cu scoatere din producţie (seminarii, jocuri de rol, studii de caz, exerciţii de grup etc.). Metodele de pregătire profesională în afara locului de muncă pot fi şi ele: fără scoatere din producţie (studiul individual) sau cu scoatere din producţie (vizite sau stagii la alte instituţii cu profil asemănător etc.).

Cariera însă reprezintă o succesiune de profesii/ poziţii într-o ierarhie împreună cu funcţiile asociate. Dezvoltarea carierei unei persoane trece prin mai multe etape: etapa de explorare, de stabilizare, faza critică şi de eliberare. Se cunosc mai multe modele de planificare a carierei : modelul şansă şi noroc, *modelul organizaţia ştie cel mai bine şi modelul autoorientat,* ultimul fiind cel mai indicat, ducând la performante şi satisfacţie în muncă.

***Pregătirea profesională*** este un proces de învăţare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoştinţe teoretice şi practice precum şi abilităţi şi tehnici care să le facă munca mai eficientă.

***Formarea profesională*** începe la nivelul instituţiei ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă şi este procesul care conduce la dezvoltarea unor capacităţi noi.

***Perfecţionarea******profesională*** se referă la îmbunătăţirea cunoştinţelor profesionale, abilităţilor şi deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul ştiinţific şi tehnic.

***Rotaţia pe posturi*** presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiaşi departament în scopul cunoaşterii în profunzime a activităţii respective.

***Coachingul*** este o metodă de îmbunătăţire a performanţelor pe post prin încurajarea angajatului să-şi asume responsabilitatea pentru propriile decizii şi performanţe şi în timpul cărora angajatul este tratat de către şeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor.

***Delegarea sarcinilor*** este o metodă de pregătire profesională prin care un angajat îşi poate însuşi noi deprinderi şi cunoştinţe profesionale, primind de la şeful ierarhic unele responsabilităţi.

***Cariera*** *este* o succesiune de posturi/ activităţi planificate/ sau nu, implicând elemente de avansare, angajare şi dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp, care se dezvoltă prin interacţiunea dintre aptitudinile existente, dorinţa de realizare profesională şi experienţa în muncă pe care o furnizează instituţia.

**I. *Cercul de calitate*** (Emilian, *1999):* Poate fi considerat o metodă de perfecţionare profesională, de dobândire a unor noi abilităţi şi aptitudini. Cercul de calitate reprezintă un grup de 4 până la 10 angajaţi (mărimea ideală este 6) dintr-un domeniu de muncă care se întâlnesc regulat sub îndrumarea unui moderator. Întâlnirile se desfăşoară în timpul de lucru sau în afara acestuia cu condiţia să fie plătit şi vizează rezolvarea problemelor pe care le întâmpină membrii cercului de calitate în domeniul lor efectiv de muncă sau în planuri adiacente (organizarea muncii, protecţia muncii etc.).

Prin cercurile de calitate se urmăreşte ca soluţiile propuse de participanţi să fie puse în practică. Aceste cercuri se organizează pentru îmbunătăţirea activităţii angajaţilor, în general şi a capacităţii producţiei, în special, prin intensificarea implicării colaboratorilor.

*Domenii de aplicare:*

> Lipsa calificării;

> Motivarea personalului;

> Conducerea personalului;

> Inovare.

*Efecte:*

> se reduc întârzierile la locul de muncă;

> scade absenteismul

> se dezvoltă calităţile individuale ale angajaţilor;

> se îmbunătăţeşte interesul şi atmosfera de colaborare între angajaţi;

> creşte interesul angajaţilor pentru o calificare superioară;

> se dezvoltă posibilităţile de avansare ierarhică prin perfecţionarea calităţilor de conducători la angajaţii care dau dovadă de talent în acest sens;

> se stimulează comunicarea şi conlucrarea între angajaţi;

> se creează posibilitatea fiecăruia de a influenţa propriile condiţii de muncă;

> se reduce numărul reclamaţiilor;

> creşte satisfacţia clienţilor;

> cresc şansele de supravieţuire în condiţiile creşterii concurenţei;

> are loc o coordonare mai eficientă între compartimente.

Cercurile de calitate prelucrează propunerile elaborate de

participanţi cu ajutorul unor metode speciale, tehnici de creativitate, metode statistice, etc. **Metodele** utilizate sunt:

**1. *Diagrama Ishikawa:*** se foloseşte pentru identificarea factorilor de influenţă (om, maşină, materiale, metodă etc.) asupra unei probleme oferind posibilitatea analizării fiecărui factor în parte;

**2. *Analiza Paretto* (ABC):** serveşte pentru delimitarea între problemele mai importante şi cele mai puţin importante, a cauzelor fenomenelor. Ierarhizarea cauzelor se face după nivelul costurilor astfel încât cercul de calitate să se poată axa mai întâi pe problemele a căror rezolvare atrage o reducere importantă a costurilor.

**II. *Validitatea programului de pregătire profesională***

Validitatea unui program de pregătire profesională poate fi evaluată după patru dimensiuni: validitatea de pregătire, validitatea de performantă, validitatea intraorganizaţională şi validitatea interorganizaţională :

1. *Validitatea de pregătire* se referă la faptul dacă cursanţii se potrivesc criteriilor stabilite pentru ei în programul de pregătire. Această dimensiune constată în ce măsură cursanţii şi-au însuşit materialul care formează obiectul pregătirii.

2. *Validitatea de performanţă* se referă la măsura în care performanţa cursantului la locul de muncă a crescut datorită procesului de pregătire.

3. *Validitatea intraorganizaţională* urmăreşte dacă eficienţa programului de pregătire este egală pentru toate grupurile pregătite în interiorul aceleiaşi organizaţii (de exemplu se compară eficienţa pregătirii vânzătorilor cu cea a muncitorilor productivi din aceeaşi organizaţie).

4. *Validitatea interorganizaţională* evidenţiază dacă eficienţa programului de pregătire este egală pentru diferiţi cursanţi aparţinând altor instituţii decât cea care a dezvoltat programul de pregătire.

Întrebări:

1. Care sunt etapele pregătirii profesionale?

2. Ce metode de formare şi perfecţionare profesională la locul de muncă cunoaşteţi? Dar în afara locului de muncă?

3. În ce constă metoda de pregătire şi perfecţionare profesională denumită «coaching»?

4. Care sunt fazele de dezvoltare a carierei?

5. Enumeraţi modelele de planificare a carierei şi descrieţi «modelul autoorientat».

6. Ce este cercul de calitate?

**Bibliografie selectivă.**

1. Aurel Manolescu Managementul resurselor umane. Editura Imprimeriei Coresi București 1998.
2. Bogathy, Z., Introducere în psihologia muncii, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002.
3. Bogathy, Z. Conflicte în organizaţii, Editura Eurostampa, Timişoara 2002.
4. Bogathy, Z. Manual de tehnici şi metode în Psihologia Muncii şi Organizaţională. Polirom Iași 2007.
5. Botez, C., Selecţia şi orientarea profesională, Bucureşti, Centrul de Documentare a Ministerului muncii, 1971.
6. Cole, G.A., Managementul personalului, Bucureşti, Codecs, 2000.
7. Chmiel N. (ed.) Introduction to work and organizational psychology. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 2000.
8. Denise M. Rousseau Psychological contracts in organisations: understanding written and unwritten agreements, NY: Sage Publications 1995.
9. Emilian, Radu, Conducerea resurselor umane, Bucureşti, Editura Expert, 1999.
10. Emilian Radu coord., Managementul resurselor umane. Editura ASE Bucuresti 2003.
11. Furnham, A., The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization, Hove, Psychology Press, 1998.
12. Iosif, Gh., Managementul resurselor umane. Psihologia personalului, Bucureşti, Editura Victor, 2001.
13. Hoffman, O., Sociologia muncii, Bucureşti, Editura Hyperion, 1996.
14. Holban, I., Orientarea şcolară, Iaşi, Editura Junimea, 1973.
15. Lefter V., Manolescu A., Chivu I. Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste, Ed. Economică, Bucuresti, 1999.
16. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Bucureşti, Editura RAI, 1998.
17. Mathis, R., Rusu C., Managementul resurselor umane, Bucureşti, Editura Economică, 1997.
18. Moldovan-Scholz, M., Managementul resurselor umane, Bucureşti, Editura Economică, 2000.
19. Michael Wellin Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance, Aldershot: Gower. Hardback, 2007.
20. Neil Conway and Rob B. Briner Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research Oxford, UK: Oxford University Press 2005.
21. Pitariu, H., Psihologia selecţiei şi formării profesionale, Cluj, Editura Dacia, 1983.
22. Robert L. Mathis coord., Managementul resurselor umane Editura Economică București 1997
23. Salade, D., Ce profesiune să-mi aleg, Bucureşti, EDP, 1978.
24. Şchiopu, U., Constantinescu, P., Orientarea şcolară şi profesională, Bucureşti, 1972.
25. Tabachiu, A., Psihologia muncii (curs), Bucureşti, Editura Universităţii Politehnice, 1997.
26. Zaborilă, C. Introducere în Psihologia Muncii şi Organizaţională. Note de seminar. Timişoara: Editura UVT, 2004.