

ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Veți ști:

- Care sunt principalele activități ale managementului resurselor umane;
 - În ce constă analiza posturilor și importanța ei pentru organizație;
 - Cum poate fi făcută estimarea necesarului viitor de personal;
 - Care sunt cele mai importante aspecte în procesele de recrutare și selecție a personalului;
 - Ce înseamnă formarea profesională și cum trebuie ea organizată;
 - Cum poate fi făcută o bună evaluare a performanțelor în muncă;
 - Care sunt principalele forme de recompensare practicate în întreprinderi.
-

MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane propune proiectarea activităților, astfel încât să fie asigurată utilizarea eficientă și efectivă a talentelor umane pentru atingerea obiectivelor organizației.



ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea cu resurse umane

1. Planificarea resurselor umane
2. Analiza posturilor
3. Recrutarea, selecția, angajarea, concedierea
4. Integrarea la locul de muncă

II. Motivarea resurselor umane

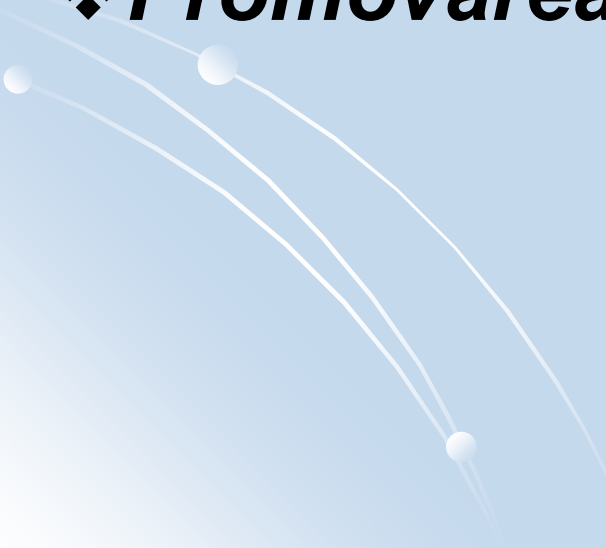
1. Salarizarea
2. Beneficiile
3. Contractele și recompensele

III. Dezvoltarea resurselor umane

1. Instruirea
2. Managementul talentelor
3. Evaluarea performanțelor
4. Protecția muncii și sănătatea angajaților

MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

OBIECTIVE FUNDAMENTALE

- ❖ *Facilitarea competitivității organizației*
 - ❖ *Creșterea productivității și calității*
 - ❖ *Respectarea obligațiilor legale și sociale*
 - ❖ *Promovarea dezvoltării individuale*
- 

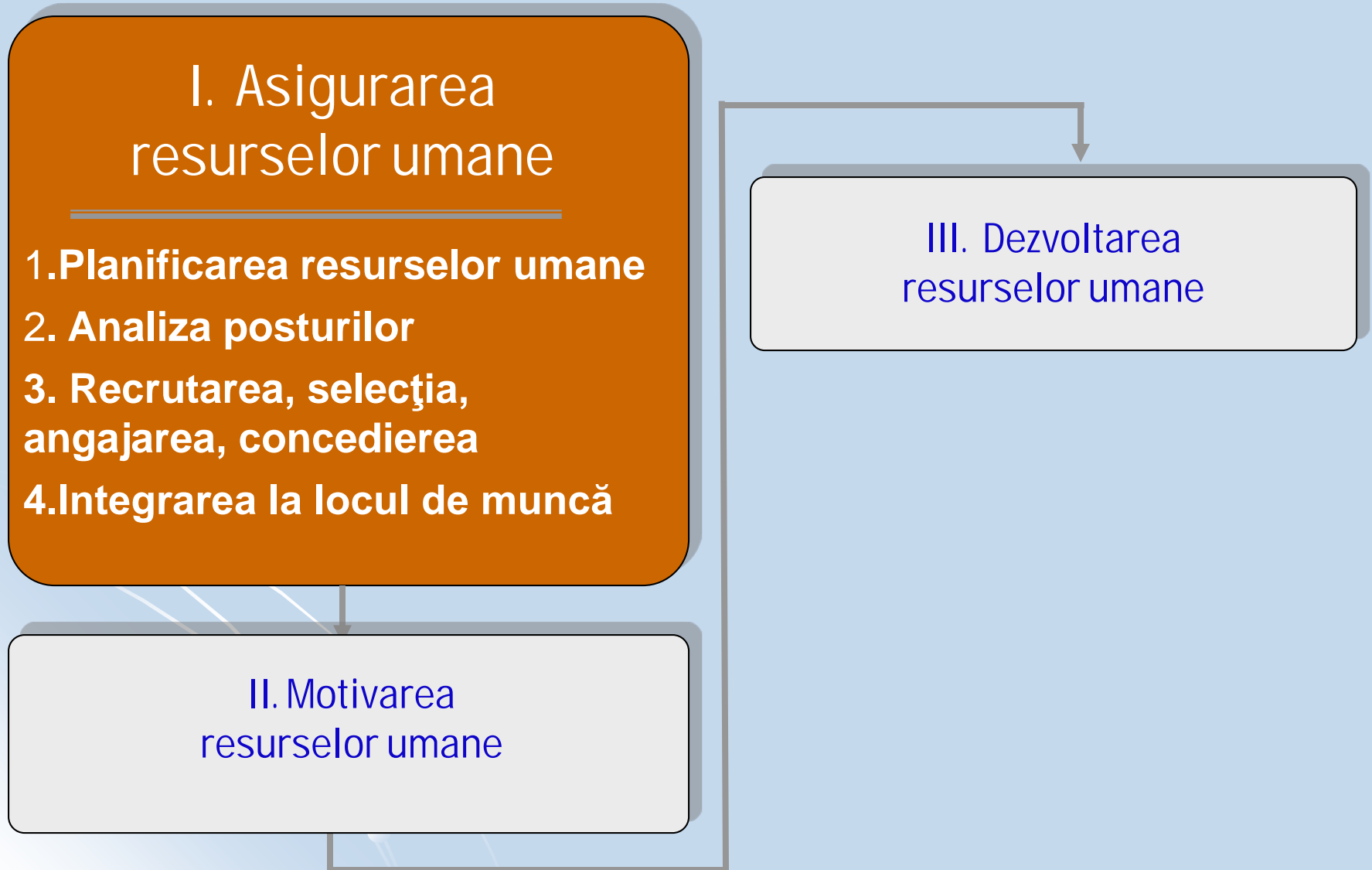
ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

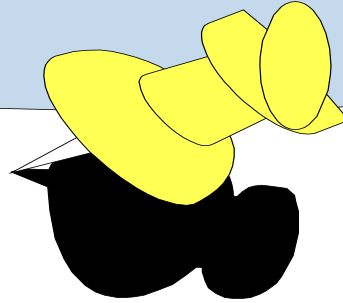
I. Asigurarea resurselor umane

1. Planificarea resurselor umane
2. Analiza posturilor
3. Recrutarea, selecția, angajarea, concedierea
4. Integrarea la locul de muncă

II. Motivarea resurselor umane

III. Dezvoltarea resurselor umane





Planificarea resurselor umane este un exercițiu rațional, de evaluare a cererii și ofertei de resurse umane și de stabilire a acțiunilor pentru ca acestea să corespundă intereselor firmei.

ANALIZA POSTULUI

Prin analiza postului se realizează o investigație sistematică a:

- sarcinilor,
- îndatoririlor și
- responsabilităților postului,

precum și a:

- îndemnării,
- cunoștințelor și
- abilităților

necesare ocupantului, pentru a-l face performant.

In ce se concretizează analiza postului :

1. **“Descrierea postului”, care cuprinde sarcinile, îndatoririle și responsabilitățile cerute de postul respectiv;**
2. **“Specificarea postului”, care include cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice și speciale necesare ocupării postului respectiv.**



Unde sunt folosite rezultatele obținute în procesul de analiză a posturilor?

- ☐ Evaluarea și ierarhizarea posturilor
- ☐ Recrutare
- ☐ Analiza performanțelor
- ☐ Planificarea resurselor umane
- ☐ Formarea profesională

Metode de analiză a posturilor

1. **Interviul (individual sau în grup)**
2. **Chestionarul structurat de analiză a postului**
3. **Observarea directă**
4. **Autofotografierea**
5. **Analiza funcțională a postului.**



Metode de analiză a posturilor

Categorii de factori luați în analiză

De regulă, la baza conceperii instrumentelor de analiză a posturilor stau următoarele categorii de factori:

- **Studii, instruire și experiență**
- **Abilități**
- **Responsabilități**
- **Efort**
- **Condițiile postului**

1. Interviewarea

Interviewarea presupune ca analistul să viziteze locul de muncă și să discute cu:

- deținătorul postului respectiv
- superiorul acestuia.

Interviewarea se realizează pe baza unui **plan de discuții**, în care sunt consemnate:

- atribuțiile și responsabilitățile
- condițiile de muncă
- cunoștințele
- aptitudinile și abilitățile necesare
- nivelul educației.



2. Chestionarul

Chestionarul este un mijloc general de înregistrare a informațiilor despre postul de muncă analizat, constând din întrebări, înscrise într-un formular. Este indicat ca ancheta prin chestionar să fie completată cu ancheta prin interviu.

Conținutul unui chestionar de analiza postului

- 1. Titlul postului;**
- 2. Departamentul, organizația;**
- 3. Descrierea conținutului muncii (sarcinile de muncă executate);**
- 4. Atribuții și responsabilități ce revin ocupantului postului;**
- 5. Mașini și echipamente utilizate;**
- 6. Programul de lucru;**
- 7. Mediul de activitate (condițiile de muncă);**
- 8. Situații de risc;**
- 9. Aptitudini fizice și psihice necesare;**
- 10. Abilități particulare necesare;**
- 11. Cerințe educaționale și de pregătire profesională.**

3. Observarea directă

Persoane implicate

- Șeful direct
- Analistul postului

Caracteristici

- Poate fi continuă sau instantanee.
- Este limitată, deoarece multe posturi nu au cicluri de muncă ce pot fi descrise ușor.
- Se folosește în paralel cu alte metode.

4. Autofotografierea

Persoane implicate

- **Angajatul**

Caracteristici

- **Angajatul furnizează informațiile privind sarcinile ce-i revin.**
- **Există tendința de "umflare" a datelor și a timpului.**
- **Doză mare de subiectivism.**

5. Analiza funcțională a postului

Premise (1)

Conform acestei abordări, toate posturile pot fi descrise prin nivelurile de implicare față de oameni, date și lucruri.

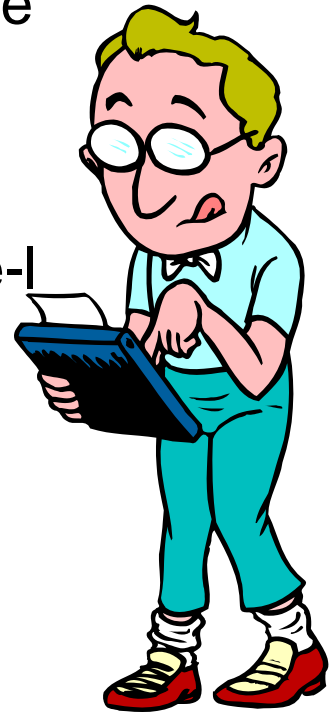
Premisele analizei funcționale a postului:

- se face distincție clară între
 - sarcinile postului, care constau în **activități desfășurate la locul de muncă** și
 - funcțiile postului care reprezintă **scopul activităților de muncă**;

5. Analiza funcțională a postului

Abilități care asigură performanța pe post

1. **Abilitățile de adaptare** sunt acelea care fac un individ capabil **să se integreze într-un anumit mediu organizațional**.
2. **Abilitățile funcționale** sunt acelea care-l fac pe individ capabil **să relaționeze cu date, oameni și lucruri**. Abilitățile funcționale sunt dezvoltate prin educație și training.
3. **Abilitățile de conținut**, dobândite prin exercițiu și acumulare de experiență sunt cerute pentru **a executa anumite operații** particulare.



FINALIZAREA ANALIZEI POSTURILOR

- Proiectarea sau reproiectarea posturilor și punerea lor în relații cu alte posturi din cadrul organizației.
 - Rezultatul analizei posturilor se concretizează în **Fișa postului**
-

Structura fișei postului

1. Informații privind postul
 2. Obiectivul principal al postului de muncă
 3. Locul postului în structura organizatorică
 4. Sarcini și activități
 5. Specificații privind titularul postului
 - 5.1. Cerinte educationale si experientă
 - 5.2. Cunostinte, deprinderi, aptitudini si alte particularități individuale
 6. Condițiile materiale de muncă
 7. Relațiile cu alți angajați
 8. Condițiile de muncă
 9. Sistemul de salarizare, condițiile de promovare, transfer, concediere
-

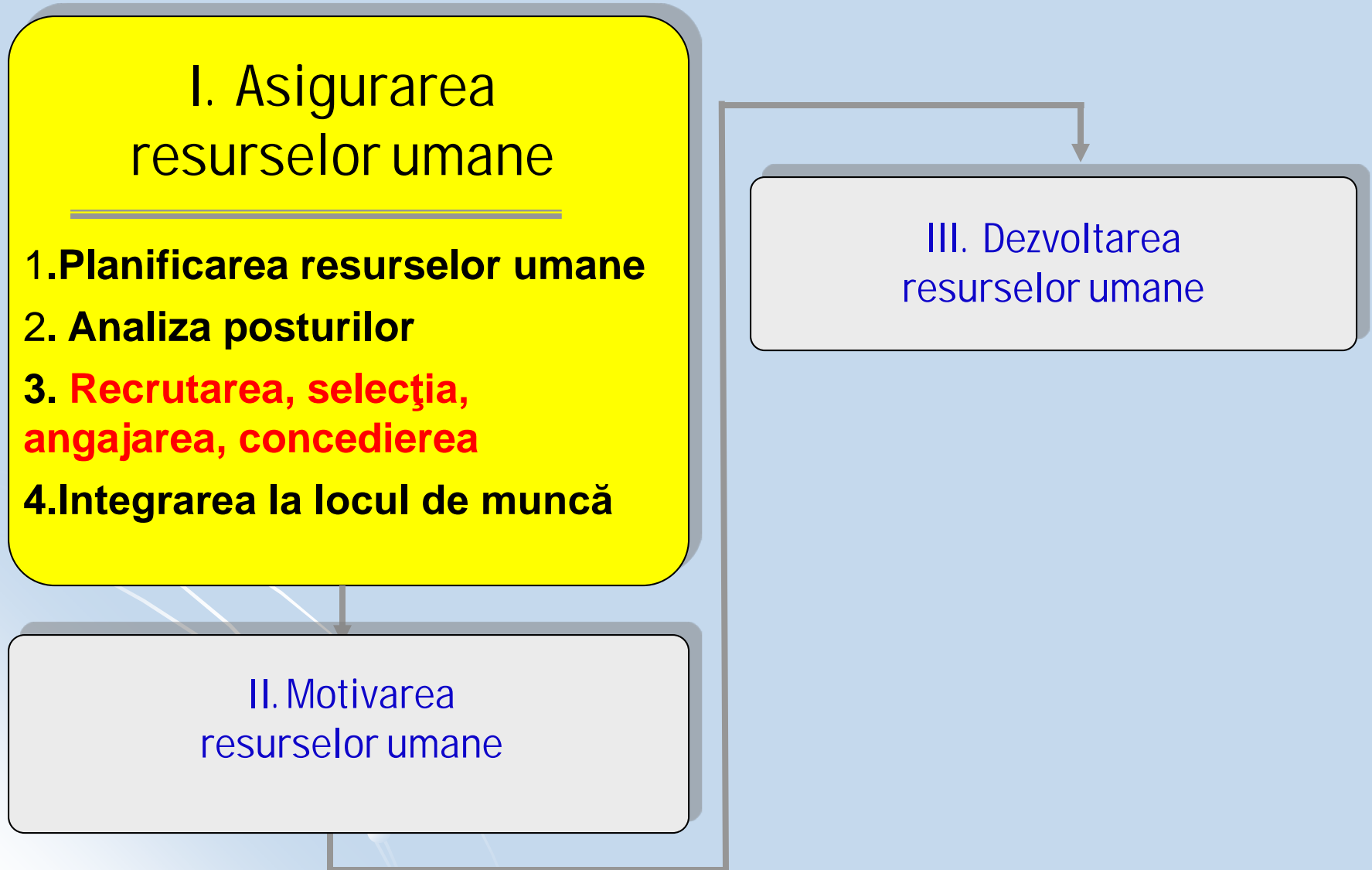
ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea resurselor umane

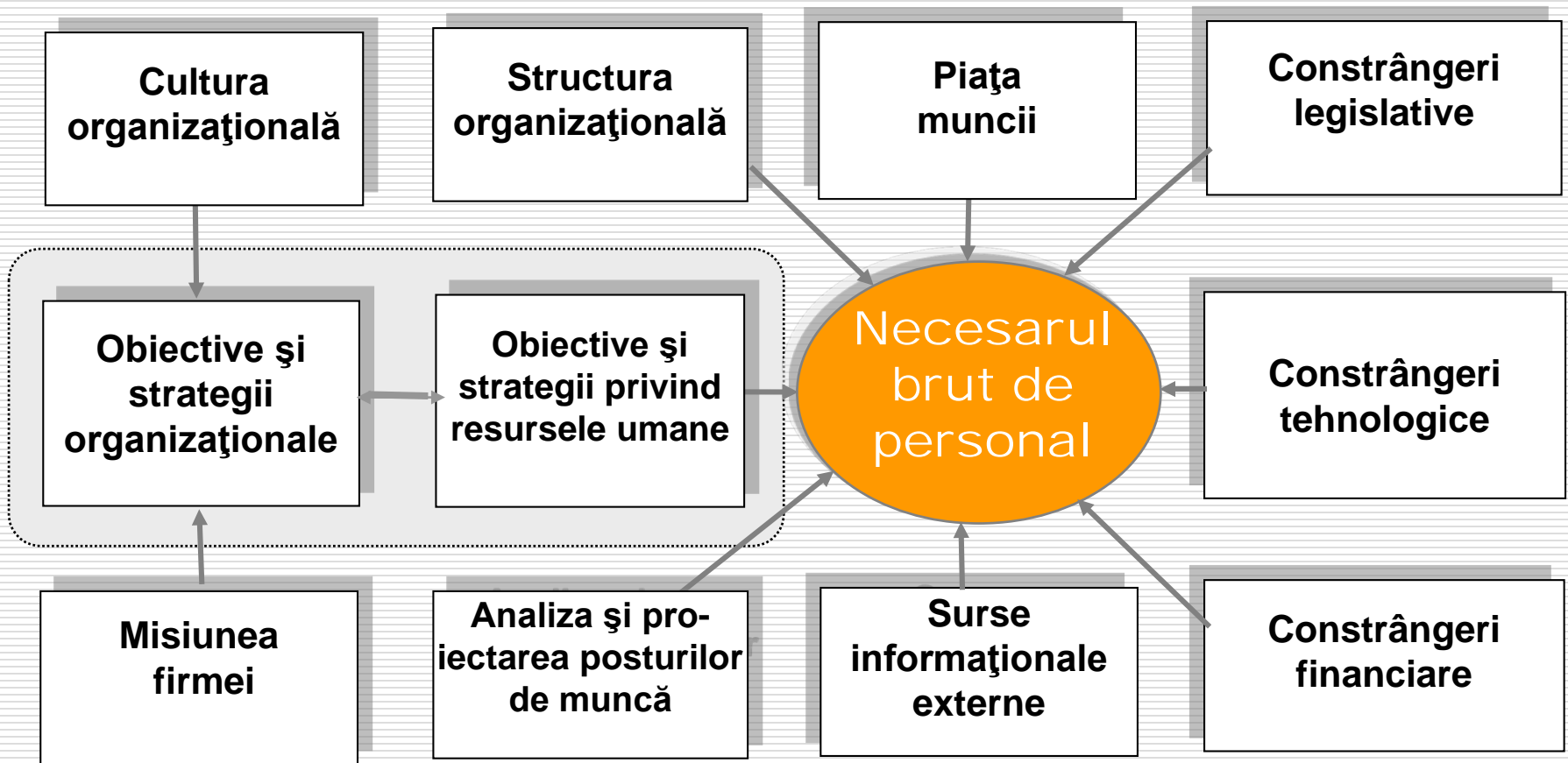
1. Planificarea resurselor umane
2. Analiza posturilor
3. **Recrutarea, selecția, angajarea, concedierea**
4. Integrarea la locul de muncă

II. Motivarea resurselor umane

III. Dezvoltarea resurselor umane



Estimarea necesarului de personal



Se pot identifica trei situații:

- ❑ oferta generală mai mare sau mai mică decât cererea previzionată de resurse umane a firmei;
 - ❑ oferta depășește necesarul la una sau mai multe categorii de resurse umane;
 - ❑ oferta este sub necesar la una sau mai multe categorii.
-

Recrutarea personalului

- **atragera și constituirea unui lot de candidați potriviți pentru a ocupa unul sau mai multe posturi de muncă vacante**



Surse de recrutare

1. Surse interne:

- **persoane din cadrul organizației** care ar putea ocupa un loc de muncă devenit vacant și care, în prezent, ocupă o altă poziție mai puțin importantă.

2. Sursele externe:

- școli,
- universități,
- alte firme sau instituții,
- populația neocupată dintr-un anumit areal geografic.

Recrutarea din surse externe se poate realiza prin **anunțuri** în mijloacele de informare în masă, **recrutare directă** din școli și universități sau prin apelul la **serviciile oferite de firme și agenții specializate de recrutare**.

Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

Recrutarea din surse interne	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">• Motivantă pentru angajați;• Potențialii candidați pentru ocuparea unui loc de muncă vacant sunt mult mai bine cunoscuți decât cei din exterior.	<ul style="list-style-type: none">• Insuficienta preocupare pentru îmbunătățirea performanțelor și competențelor profesionale individuale, angajații știind că, atunci când le vine rândul, au șanse mari să fie promovați;• Lipsa ideilor noi, pe care oamenii din exterior le pot aduce cu ei la noul loc de muncă.

Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

Recrutarea din surse externe

Avantaje

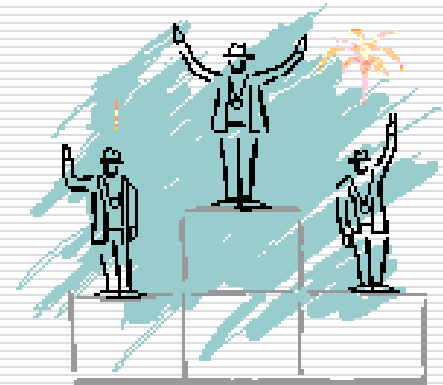
- dorința de a compara candidații interni cu cei externi în scopul îmbunătățirii calității procesului de recrutare;
- îmbogățirea potențialului intern prin aportul de „creier proaspăt” în organizație;
- găsirea unui specialist care nu există în organizație

Dezavantaje

- **Riscuri în procesul de selecție;**
- **Posibilitatea creșterii fluctuației personalului.**

Selecția personalului

- ❑ alegerea unei persoane, considerată a fi cea mai potrivită pentru ocuparea unui post de muncă vacant, dintre toți candidații lotului constituit prin recrutare



Etapele procesului **de selecție**



Tipuri de teste

- **bio-medicale și psiho-fiziologice**
- **de aptitudini simple și complexe**
- **de îndemânare**
- **de inteligență și perspicacitate**
- **de cunoștințe generale și grad de instruire**
- **de creativitate**

Criterii de triere a **candidaților**

- **educația** – se referă la școala formală urmată, publică sau privată, colegiu, universitate sau școală tehnică.
- **experiența** – reprezintă timpul petrecut în muncă, într-o firmă sau într-un anume domeniu de interes.
- **competențe specifice postului.** Poate candidatul să răspundă cerințelor postului? Și vrea să se implice?
- **caracteristicile personale.** Reprezintă partea vizibilă a personalității și pot fi un important factor de succes în unele posturi.

Reguli pentru interviuat:

- ❑ Să nu vină cu răspunsuri învățate pe de rost de acasă;
 - ❑ Să fie pregătit să răspundă la orice întrebare;
 - ❑ Să asculte atent ce îl întreabă cel care conduce interviul;
 - ❑ Să nu ezite când răspunde la întrebări;
 - ❑ Să dea răspunsuri scurte și inteligibile;
 - ❑ Să evite detaliile, deoarece, la nevoie, se vor cere;
 - ❑ Să nu dea informații eronate, deoarece orice informație poate fi verificată;
 - ❑ Să nu se subaprecieze, dar nici să nu se supraaprecieze;
 - ❑ Să manifeste interes real pentru postul vacant, prin întrebări la obiect adresate celor ce intervieveză.
-

Reguli pentru intervievator (1)

- ❑ Să cunoască bine descrierea postului;
 - ❑ Să stabilească nivelul abilităților, aptitudinilor, cunoștințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;
 - ❑ Să cunoască CV-ul fiecărui candidat;
 - ❑ Să pregătească cu atenție interviul, în sensul stabilirii cu anticipație a întrebărilor ce vor fi adresate candidaților;
 - ❑ Să pregătească informațiile pe care candidații le pot cere despre post și organizație;
 - ❑ Să respecte programul de desfășurare a interviului (data, ora, locul);
 - ❑ Să nu întrerupă desfășurarea interviului pentru motive minore;
 - ❑ Să nu grăbească desfășurarea interviului;
-

Reguli pentru intervievator (2)

- ❑ Să conducă interviul în așa fel încât să obțină de la candidat toate informațiile necesare pentru a lua o decizie;
 - ❑ Să trateze candidații cu considerație, iar climatul să fie destins;
 - ❑ Să coreleze gestică intervievaților (limbajul trupului) cu răspunsurile primite;
 - ❑ Să asculte cu atenție pe fiecare candidat și să nu-l întrerupă prea des;
 - ❑ Să asigure candidaților posibilitatea de a pune întrebări;
 - ❑ Să facă evaluarea candidaților imediat după interviu, pentru a nu greși în aprecieri;
 - ❑ Să nu facă discriminări rasiale, politice, de gen, prin întrebările adresate;
 - ❑ Să încheie interviul în termeni amabili și să comunice data când se vor anunța rezultatele.
-

Întrebări care ar putea fi utilizate într-un interviu de angajare

☐ **Cine sunteți dumneavoastră, Doamnă / Domnișoară / Domnule X ?**

Ca răspuns, solicitantul trebuie să formuleze o frază mai deosebită, care să atragă atenția și să îi scoată în evidență calitățile.

☐ **De ce căutați un serviciu ?**

Răspunsul trebuie să corespundă realității („Am fost concediat”, „Nu mi s-a mărit salariul conform promisiunii” etc.). Un răspuns valorizant ar putea fi: „Munca pe care o făceam nu corespundea pregătirii și aspirațiilor mele de realizare profesională”.

Întrebări care ar putea fi utilizate într-un interviu de angajare

☐ **Ce puteți oferi firmei noastre ?**

Pentru a formula un răspuns pertinent, solicitantul trebuie să aibă informații concrete despre activitatea organizației respective.

☐ **Care sunt punctele dumneavoastră forte ?**

Calitățile (punctele forte) vor fi prezentate succint și fără emfază: „Știu să lucrez cu oamenii”, „Sunt ordonat”, „Mă descurc în situații dificile” etc.

Întrebări care ar putea fi utilizate într-un interviu de angajare

☐ **Care sunt punctele dumneavoastră slabe ?**

Este important să se răspundă cinstit la această întrebare, dar tot atât de important este să prezentăm un defect într-o lumină cât mai puțin nefavorabilă.

☐ **Vorbiți-ne despre unul dintre eșecurile dumneavoastră.**

Va fi apreciat în mod negativ răspunsul care susține inexistența eșecurilor anterioare. La fel de nefavorabile este și exagerarea propriilor insuccese.

Întrebări care ar putea fi utilizate într-un interviu de angajare

- ☐ **Prezentați-ne una dintre realizările dumneavoastră.**

Se va prezenta o realizare deosebită din activitatea de până în acel moment.

- ☐ **Ați dori să vă referiți la unele aspecte pe care nu le-am abordat ?**

Este momentul să se întrebe despre caracteristicile concrete ale postului.

Alternative la restrângerile de resurse umane

- ☐ **Munca peste program sau suplimentară**
(pt. limitarea angajărilor)
 - ☐ **Munca temporară**
 - ☐ **Munca închiriată (leasing)**
 - ☐ **Angajarea pe timp parțial de muncă**
-

Orientarea și integrarea noilor angajați

- ❑ **Orientarea** în companie este prima formă de instruire (training) aplicată noului venit
 - ❑ **Integrarea**, noul angajat trebuie informat, ajutat și urmărit, în ideea de a ajunge mai repede la nivelul de performanță dorit și de a avea mai puține pierderi datorate gafelor și rebuturilor din această perioadă
 - ❑ **Integrarea** noului angajat a luat sfârșit atunci când acesta este capabil să-și îndeplinească corect sarcinile postului pe care îl ocupă
-

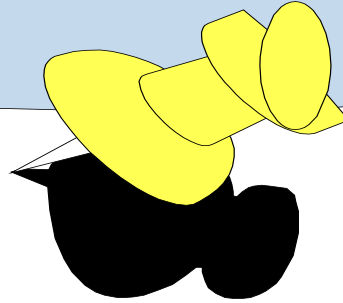
ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea
resurselor umane

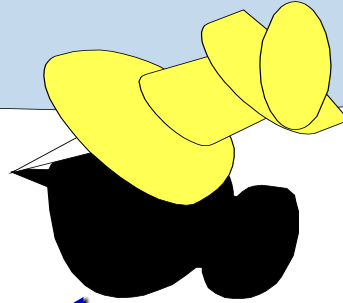
II. Motivarea
resurselor umane

III. Dezvoltarea
resurselor umane

1. Instruirea
2. Managementul talentelor
3. Evaluarea performanțelor
4. Protecția muncii și
sănătatea angajaților



Companiile preocupate
în acest sens au realizat
programe de
management al
talentelor, planuri de
succesiune și de
carieră, management al
relațiilor umane și
leadership.

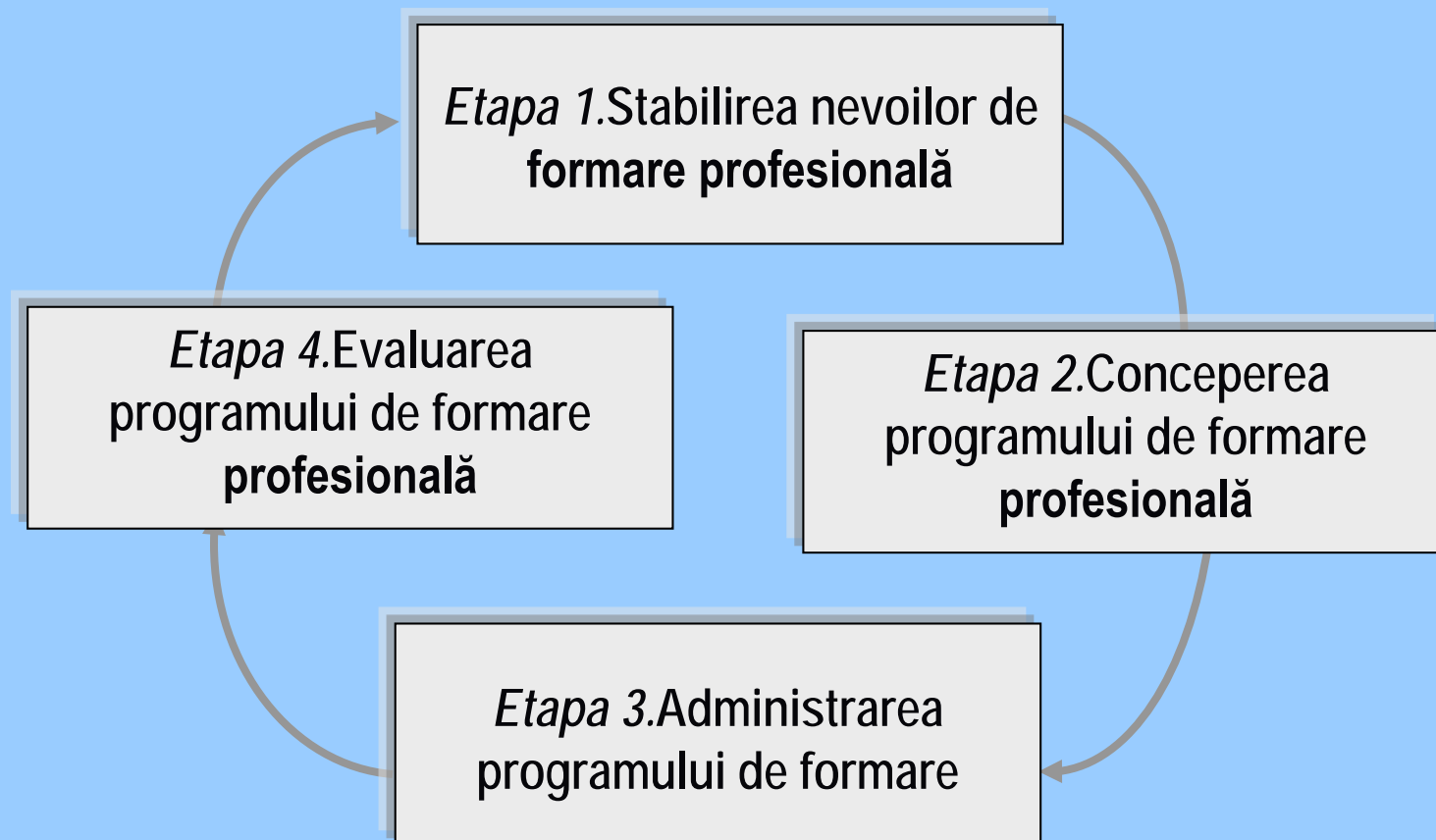


**Învățarea este procesul
de schimbare
permanentă a
comportamentului
actual sau de viitor ca
urmare a experiențelor
directe sau indirecte.**

Procesul de învățare continuă a angajaților

- **Motivația de a învăța – este specifică comportamentului uman.**
- **Învățarea primită trebuie consolidată în organizație.**
- **Practicarea și activarea celor învățate.**
- **Comportamentele sau noile practici pe care persoana le învață trebuie să fie semnificative, relevante și importante pentru post sau carieră.**
- **Comunicarea eficace a conținutului depinde de materiale și de „educator”.**

Etapele unui program de formare profesională



Metode de instruire

- **instruire la locul de muncă .**
- **prin cooperarea dintre organizația de instruire și firmă (internship).**
- **instruirea pe internet sau intranet.**
 - **instruirea la distanță**
 - **simulatoarele și jocurile virtuale**

Programe pentru dezvoltare managerială

- programe la locul de muncă (*on-the-job*, în limba engleză)
 - *antrenarea informală,*
 - *antrenarea formală,*
 - *rotația pe post și transferul*
 - *prin mentori*
- **programe externe**
 - lecturi, instruirii, studii de caz, modelarea comportamentală*

ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea
resurselor umane

II. Motivarea
resurselor umane

III. Dezvoltarea
resurselor umane

1. Instruirea
2. **Managementul talentelor**
3. Evaluarea performanțelor
4. Protecția muncii și
sănătatea angajaților

Dezvoltarea carierei

- Dezvoltarea carierei este un proces de înțelegere a preferințelor de carieră și se întinde pe toată durata vieții:
 - înseamnă identificarea, obținerea și dezvoltarea celor mai potrivite competențe și strategii de instruire pentru acea carieră;
 - înseamnă evaluarea preferințelor de carieră și a competențelor pentru a îndeplini obiectivele propuse.

Stadii în planificarea și dezvoltarea carierei

- evaluarea,
- explorarea,
- stabilirea obiectivelor – planificarea.

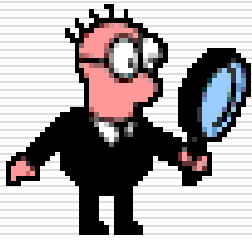
ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea
resurselor umane

II. Motivarea
resurselor umane

III. Dezvoltarea
resurselor umane

1. Instruirea
2. Managementul talentelor
3. **Evaluarea performanțelor**
4. Protecția muncii și
sănătatea angajaților



EVALUAREA PERFORMANȚELOR

- ❑ **Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin, în raport cu postul ocupat.**
 - ❑ **Acest procedeu este numit clasificarea / evaluarea salariaților sau evaluarea rezultatelor.**
-

Obiectivele evaluării performanțelor

- **Asigură legătura dintre recompensare și productivitate.**
- **Permite evaluarea potențialului și depistarea slăbiciunilor, a nevoilor de pregătire profesională ale salariaților.**
- **Salariații pot fi informați despre progresele înregistrate și deprinderile pe care ei trebuie să le posed.**
- **Pentru menținerea pe post, demitere sau transfer.**

Evaluarea neformală și evaluarea sistematică

- **Evaluarea neformală** este întreprinsă ori de câte ori aceasta este necesară.
 - **Evaluarea sistematică** are un caracter formal și presupune un contact oficial între manager și salariat, consemnarea impresiilor și a observațiilor privind performanța salariaților efectuându-se în scris. În acest caz, managerul poate fi asistat de un specialist în evaluarea resurselor umane pentru a se asigura că evaluarea sa este corectă.
-

Factori care influențează evaluarea performanțelor

- ❑ Istoria și cultura organizației**
 - ❑ Mărimea firmei și domeniul de activitate**
 - ❑ Orientările strategice**
 - ❑ Practicile folosite la angajarea, salarizarea și promovarea personalului**
-

Criterii de evaluare și standarde de performanță

- **Criterii de performanță** vizează rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute sau au avut loc într-o perioadă determinată.
- **Standardele de performanță**, reprezintă nivelul dorit al performanțelor și permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile.

CRITERIILE DE EVALUARE (**PERFORMANȚĂ**)

Criteriile de performanță trebuie să fie:

- ❑ **precis formulate**, să nu presupună generalități;
 - ❑ **în număr limitat**; folosirea a prea multor criterii duce la nivelarea rezultatelor;
 - ❑ **clar enunțate**, astfel încât să fie înțelese atât de evaluatori cât și de cei evaluați;
 - ❑ ușor de observat, **măsurabile**, astfel încât contestarea rezultatelor să fie cât mai mult diminuată;
 - ❑ **aplicabile tuturor subiecților** care dețin aceeași funcție și își desfășoară activitatea în condiții comparabile.
-

criterii de evaluare (exemple)

- ☐ **Caracteristicile personale (aptitudini, comportament și personalitate);**
- ☐ **Competența (cunoștințe pentru exercitarea atribuțiilor postului);**
- ☐ **Caracteristicile profesionale (disponibilitate, auto-control);**
- ☐ **Interesul pentru resursele alocate postului;**
- ☐ **Preocuparea pentru interesul general al firmei;**
- ☐ **Capacitatea de inovare;**
- ☐ **Spiritul de echipă;**
- ☐ **Delegarea responsabilităților și antrenarea personalului;**
- ☐ **Comunicarea (receptarea și transmiterea informațiilor).**

STANDARDELE DE PERFORMANȚĂ

Prin standardele de performanță se stabilește **ce** trebuie să facă o persoană și **cât de bine**. Aceste caracteristici sunt definite prin următorii indicatori:

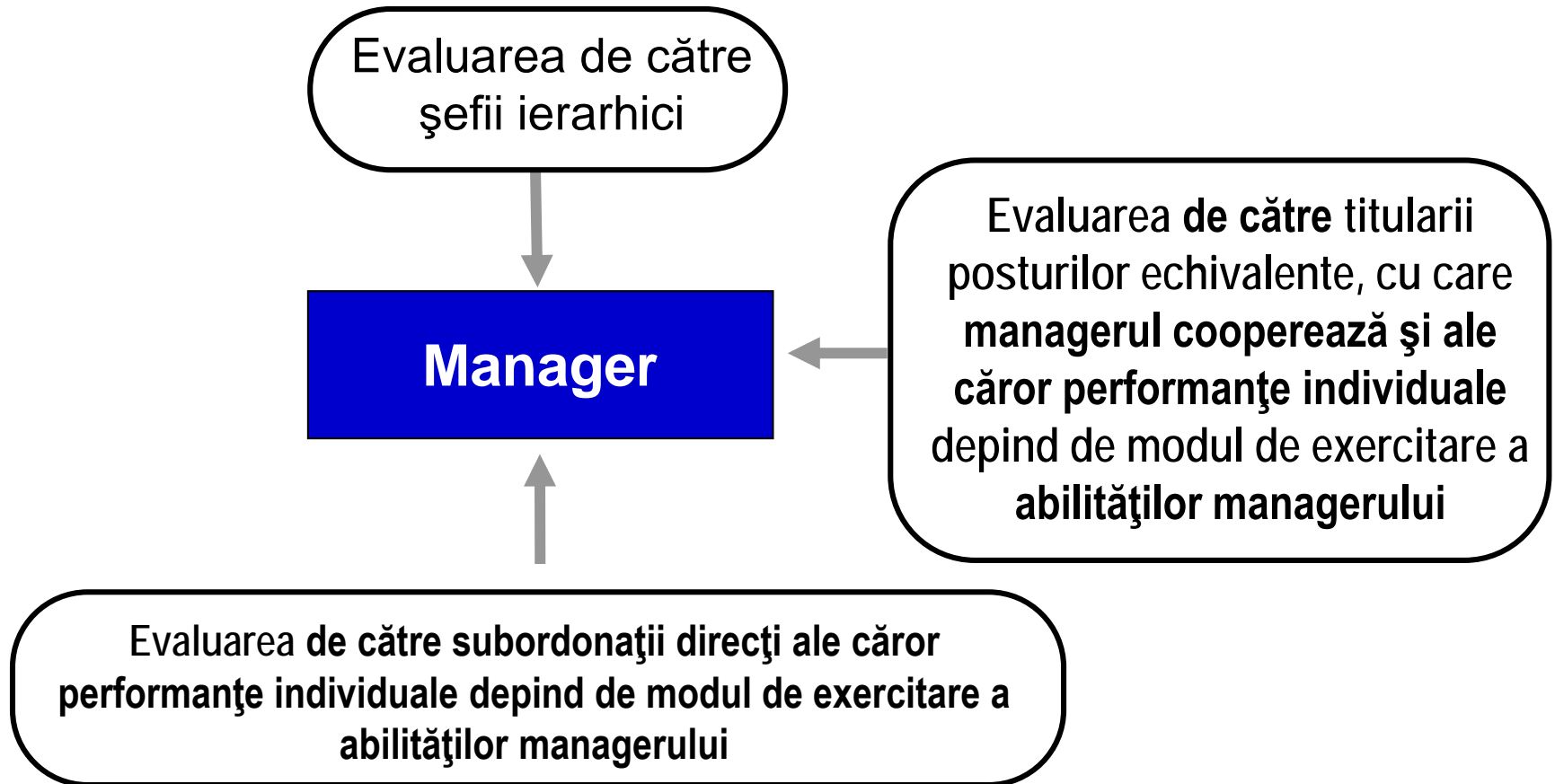
- **cantitate** (cât de mult sau cât de multe);
- **calitate** (cât de bine sau cât de complet);
- **cost** (care va fi cheltuiala implicată);
- **timp** (când va fi realizat obiectivul);
- **utilizarea resurselor** (ce echipamente / materiale vor fi utilizate);
- **modul de realizare** (cum vor fi realizate activitățile).

Standardele sunt stabilite înainte de începerea activității, astfel încât toți cei implicați să știe ce se așteaptă de la ei.

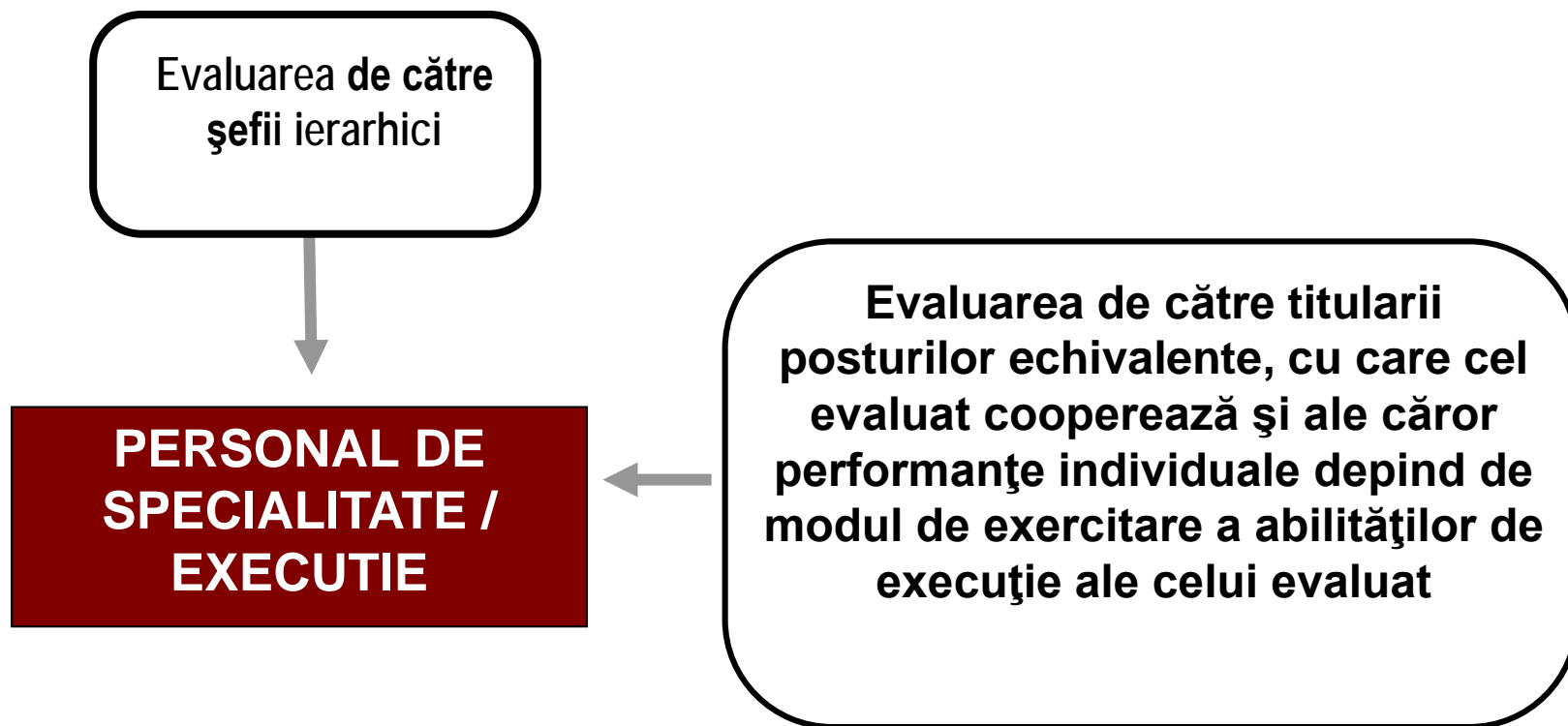
Cine face evaluarea performanțelor ?

- **Managerii își evaluează și clasifică subordonații;**
- **Subordonații își evaluează șefii ierarhici;**
- **Salariații de pe poziții echivalente se evaluează / clasifică între ei;**
- **Autoevaluarea;**
- **Evaluarea performanțelor de către evaluatori externi.**

Proceduri de evaluare a managerilor (director, șef departament, șef activitate / subactivitate, șef compartiment funcțional / de producție)



Proceduri de evaluare a personalului de specialitate / execuție, inclusiv personalul muncitor



METODE DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR

1	Metode de evaluare pe categorii		2	Metode comparative	
	1.1	Metoda scărilor (grilelor) de evaluare		2.1	Comparare simplă
	1.2	Metoda listelor de verificare		2.2	Comparare pe perechi
				2.3	Distributie forțată
3	Metode descriptive		4	Metode complexe	
	3.1	Incidentul critic		4.1	Metoda de evaluare pe baza comportamentului
	3.2	Eseul		4.2	Managementul prin obiective (MBO)
	3.3.	Trecerea în revistă (analiza) a unui domeniu		4.3	Alte metode specifice

1. Metode de evaluare pe categorii

1.1	Metoda scărilor (grilelor) de evaluare
1.2	Metoda listelor de verificare

1. Metode de evaluare pe categorii

Metoda scărilor (grilelor) de evaluare

- **Folosește scările (grilele), indivizii urmând a fi plasați pe un anumit nivel al grilei în funcție de diferite criterii specifice, alese de cei care efectuează evaluarea.**
 - **Are cea mai largă aplicabilitate datorită simplității ei.**
 - **Posibile erori: factori sau caracteristici distincte sunt grupate împreună; calificativul pe scara de evaluare poate avea înțelesuri diferite pentru evaluatori.**
-

FORMULAR DE EVALUARE A ȘEFULUI IERARHIC

Criterii de evaluare	Rar Uneori Frecvent				
	1	2	3	4	5
1. Îmi dă informațiile, cunoștințele și echipamentul de care am nevoie pentru a-mi face meseria	1	2	3	4	5
2. Creează un climat favorabil comunicațiilor	1	2	3	4	5
3. Este foarte clar tot ceea ce îmi cere să fac	1	2	3	4	5
4. Recunoaște în mod public meritele salariaților	1	2	3	4	5
5. Îmi ascultă opiniile înainte de a lua o decizie care afectează sfera mea de activitate	1	2	3	4	5
6. Atunci când i-o cer, mă ajută să rezolv problemele privind sfera mea de activitate	1	2	3	4	5
7. Ne încurajează să lucrăm ca o echipă	1	2	3	4	5
8. Mă informează permanent despre stadiul evoluției domeniului meu de activitate	1	2	3	4	5
9. Ne arată și ne face să înțelegem obiectivele și orientarea strategică a firmei în care lucrăm	1	2	3	4	5
10. Îmi oferă condiții favorabile pentru dezvoltarea mea pe acest post	1	2	3	4	5
11. Mă încurajează să pun întrebări	1	2	3	4	5
12. Pune întrebări pentru a se convinge că am înțeles	1	2	3	4	5
13. Încurajează un climat bazat pe încredere și respect reciproc	1	2	3	4	5
14. Depune efort pentru identificarea și înlăturarea barierelor care reduc eficiența	1	2	3	4	5
15. Asigură urmărirea cu regularitate a gradului de îndeplinire a obiectivelor	1	2	3	4	5
16. Îmi acordă libertate de acțiune pentru a-mi duce responsabilitățile la bun sfârșit	1	2	3	4	5
17. Explică de ce au fost făcute unele schimbări	1	2	3	4	5
18. Este un exemplu de corectitudine	1	2	3	4	5
19. Încurajează cooperarea dintre grupuri	1	2	3	4	5
20. Depune eforturi pentru perfecționarea și îmbunătățirea muncii și a rezultatelor	1	2	3	4	5
TOTAL PUNCTAJ	1	2	3	4	5

1. Metode de evaluare pe categorii

Metoda listelor de verificare

- ❑ **Permite evidențierea gradului în care există o corespondență între anumite afirmații / calificative / dexterități / obiective și performanțele angajatului.**
 - ❑ **Lista de verificare poate fi elaborată în așa fel încât afirmațiilor și calificativelor să le corespundă anumite valori. De regulă, valorile nu sunt cunoscute de cel care efectuează, în mod direct, evaluarea.**
-

Metoda listelor de verificare (exemplu)

Afirmatii	Situatii efective si calificative			
	- 2	- 1	+ 1	+ 2
Termină lucrul la timp	Niciodată	Foarte rar	De regulă	Întotdeauna
Este de acord să efectueze ore suplimentare	Refuză întotdeauna	De regulă refuză	De regulă acceptă	Da
Este cooperant si săritor	Nu	De regulă nu	De regulă da	Da
Acceptă observatiile critice	Niciodată	Foarte rar	De regulă da	Atunci când este vinovat
Se străduiește să-si îmbunătățească performantele	Este dezinteresat	Numai cât să nu aibă probleme	De regulă da	În permanentă

2. Metode comparative

2.1	Comparare simplă
2.2	Comparare pe perechi
2.3	Distributie fortată

2. Metode comparative

2.1. Compararea (clasificarea) simplă

Constă în elaborarea de către evaluator a unei liste în care salariații sunt ierarhizați, în sens descrescător, din punct de vedere al gradului de îndeplinire a responsabilităților postului.

Deficiențe:

- mărimea diferenței dintre indivizi este considerată ca fiind egală;
- corectitudinea poate fi afectată de valoarea grupului, de subiectivismul evaluatorului

2. Metode comparative

2.2. Compararea pe perechi:

compararea fiecărui salariat cu toți ceilalți

2.3. Distribuția forțată:

compararea salariaților prin raportare la o scară gradată și plasarea lor în categorii (exceleți, buni, medii, slabi și foarte slabi) după o pondere care urmează distribuția normală a lui Gauss.

3. Metode descriptive

3.1	Incidentul critic
3.2	Eseul
3. 3.	Trecerea în revistă (analiza) a unui domeniu

3. Metode descriptive

Incidentul critic

- **Managerul înregistrează toate elementele extreme (incidente-critice) privind aspectele favorabile și defavorabile ale activității salariatului.**
 - **Lista incidentelor-critice este întocmită pentru fiecare salariat, pe întreaga perioadă de evaluare.**
 - **Necesitatea definirii clare a situațiilor care pot constitui un "*incident critic*"**
 - **Efecte pe plan psihologic: perceperea ca pe o "*listă neagră*".**
-

3. Metode descriptive

3.2. Eseul

- **Formă de evaluare liberă, prin care managerul descrie performanțele fiecărui salariat.**
 - **Calitatea evaluării depinde de abilitatea managerului de a surprinde elementele esențiale iar concluziile vizează rezultatele obținute pe o perioadă mai îndelungată.**
-

3. Metode descriptive

3.3. **Trecerea în revistă (analiza) a** unui domeniu

- Un specialist din departamentul de resurse umane analizează performanțele împreună cu șeful direct al celui evaluat, completează notele fiecărui interviu și le transformă în evaluări.
 - **Avantaje:** aprecierea salariaților pe o bază unitară, eliminându-se subiectivismul managerilor și interpretarea diferențiată a nivelului de performanță.
-

4. Metode complexe

4.1	Metoda de evaluare pe baza comportamentului
4.2	Managementul prin obiective (MBO)
4.3	Alte metode specifice

SURSE GENERATOARE DE ERORI ÎN PROCESUL DE EVALUARE

- 1. Standardele variabile de la un salariat la altul**
- 2. Evaluarea de moment**
- 3. Subiectivismul evaluatorului**
- 4. Efectul de halou**
- 5. Severitatea evaluatorului**

Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor

Ce trebuie făcut	Ce trebuie evitat
<ul style="list-style-type: none">• Pregătire prealabilă• De pus accent pe performanță și dezvoltarea viitoare• Concretizarea criteriilor de evaluare• Evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor• Precizarea rolului managerului în performanțele subordonaților	<ul style="list-style-type: none">• A face morală salariaților• A discuta despre oportunitatea evaluării performanțelor• Concentrarea asupra aspectelor negative• Aplicarea principiului "<i>numai șeful vorbește iar ceilalți ascultă</i>"• A fi prea critic• A se face comparații cu alți salariați

ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

I. Asigurarea
resurselor umane

II. Motivarea
resurselor umane

III. Dezvoltarea
resurselor umane

1. Instruirea
2. Managementul talentelor
3. Evaluarea performanțelor
4. **Recompensarea protecția
muncii și sănătatea
angajaților**

Recompensarea angajaților

