

**Georgeta Pânișoară  
Ion-Ovidiu Pânișoară**

# **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**Ediția a III-a revăzută și adăugită**

Seria *Collegium. Psihologie* este inițiată de Adrian Neculau.

© 2004, 2005, 2016 by Editura POLIROM

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezentă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsește penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Foto copertă: © Gajus-Images/Depositphotos.com

[www.polirom.ro](http://www.polirom.ro)

Editura POLIROM  
Iași, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506  
București, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A,  
sc. 1, et. 1, sector 4, 040031, O.P. 53

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:

PÂNIȘOARĂ, GEORGETA

Managementul resurselor umane / Georgeta Pânișoară, Ion-Ovidiu Pânișoară. – Ed. a 3-a. – Iași:  
Polirom, 2016

Bibliogr.

Index

ISBN print: 978-973-46-5821-3

ISBN ePub: 978-973-46-2112-5

ISBN PDF: 978-973-46-2374-7

I. Pânișoară, Ion-Ovidiu

65.012.4/658.3

65.658.3

Printed in ROMANIA

## Cuprins

<i>Actualitatea unui domeniu</i> . . . . .	9
<b>Capitolul 1. Responsabilitățile managerului de resurse umane . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Capitolul 2. Construcția și administrarea fișelor de post . . . . .</b>	<b>19</b>
2.1. Un posibil model al fișelor de post . . . . .	19
2.2. Construcția fișelor de post . . . . .	26
<b>Capitolul 3. Recrutarea și selecția resurselor umane . . . . .</b>	<b>31</b>
3.1. Introducere . . . . .	31
3.2. Identificarea nevoii de personal . . . . .	33
3.3. Promovarea anunțului publicitar de angajare . . . . .	35
3.4. Selectarea CV-urilor . . . . .	37
3.5. Interviurile . . . . .	38
3.6. Testarea profesională și personală . . . . .	45
3.7. Decizia și referințele . . . . .	47
3.8. Integrarea organizațională . . . . .	47
<b>Capitolul 4. Integrarea în organizație . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1. Conținutul integrării organizaționale . . . . .	53
4.2. Etapele integrării organizaționale . . . . .	56
4.3. Strategii de integrare . . . . .	59
4.3.1. Strategii de integrare formale/informale . . . . .	60
4.3.2. Strategii de integrare individuale/colective . . . . .	61
4.3.3. Strategii de integrare secvențiale/nonsecvențiale . . . . .	61
4.3.4. Strategii de integrare fixe/mobile . . . . .	62
4.3.5. Strategii de integrare seriale/disjunctive . . . . .	62
4.3.6. Strategii de integrare de investire/dezinvestire . . . . .	62
4.3.7. Integrarea de tip competiție . . . . .	63
<b>Capitolul 5. Cultura organizațională . . . . .</b>	<b>71</b>
5.1. Conținutul culturii organizaționale . . . . .	74
5.2. Tipuri de cultură organizațională . . . . .	79
5.3. Surse de tensiune și factori stresori . . . . .	87
5.4. Mobbing-ul la locul de muncă . . . . .	94

<b>Capitolul 6. Comunicarea în organizații</b>	103
6.1. Formele comunicării	106
6.2. Bariere de comunicare și optimizarea comunicării	116
6.2.1. Bariere de comunicare de natură organizațională	117
6.2.1.1. Diferențele ierarhice în organizație	117
6.2.1.2. Bariere fizice	117
6.2.1.3. Deficiențe ale comunicării ascendente	118
6.2.1.4. Efecte negative ale rețelei informale de transmitere a informațiilor. Zonele următoare	118
6.2.1.5. Suprareacerea sistemului, distorsiuni, omisiuni	119
6.2.2. Bariere de comunicare de natură individuală	119
6.2.2.1. Percepția evenimentelor	119
6.2.2.2. Prezumptiile transmițătorului	120
6.2.2.3. Ignorarea importanței receptorului	120
6.2.2.4. Comportamentul defensiv al receptorului	121
6.2.2.5. Lipsa feedbackului	121
6.2.3. Optimizarea comunicării	121
<b>Capitolul 7. Evaluarea performanțelor în organizație</b>	131
7.1. Modele și metode de evaluare	135
7.1.1. Metoda analizei standardelor de performanță	136
7.1.2. Tehnica scalelor și ancorelor comportamentale	137
7.1.3. Tehnica ierarhiilor	139
7.1.4. Evaluarea obiectivelor	140
7.1.5. Evaluarea psihologică	140
7.1.6. Autoevaluarea	141
7.1.7. Feedbackul 360°	141
7.2. Greșeli de evaluare. Principii de acordare a feedbackului	143
<b>Capitolul 8. Instruirea organizațională</b>	151
8.1. Analiza de nevoi	152
8.1.1. Harta micropolitică	157
8.1.2. Analiza SWOT	157
8.1.3. Tehnica <i>fishboning</i>	159
8.1.4. Analiza cauzelor și consecințelor	160
8.1.5. Metoda „copacul cu erori”	161
8.2. Proiectarea programului de instruire	162
8.3. Instruirea propriu-zisă	168
8.3.1. Programme de instruire la locul de muncă	168
8.3.2. Programme de instruire în afara locului de muncă	170
8.3.2.1. Instruirea pre-operatoric ( <i>vestibul training</i> ) și simulările	170
8.3.2.2. Instrucția prin prelegeri	171
8.3.2.3. Cursurile prin corespondență	176
8.3.2.4. Brainstormingul	176
8.3.2.5. Tehnica interacțiunii observate ( <i>fishbowl</i> )	179
8.3.2.6. Controversa creativă	180

8.3.2.7. Predarea reflexivă . . . . .	181
8.3.2.8. Discuția-panel . . . . .	181
8.4. Evaluarea programelor de instruire și formare organizațională . . . . .	182
Anexa 1. Human Hunter . . . . .	192
Anexa 2. Decizia . . . . .	193
Anexa 3. Ziarul . . . . .	194
Anexa 4. Erori de ascultare . . . . .	195
Anexa 5. Feedbackul nonevaluativ . . . . .	197
Anexa 6. Studiu de caz . . . . .	199
Anexa 7. Soluția ta salvatoare . . . . .	201
Anexa 8. Conflicte . . . . .	202
Anexa 9. Warp Speed 1, 3 . . . . .	203
<b>Capitolul 9. Aspecte motivaționale. Recompensarea . . . . .</b>	<b>205</b>
9.1. Teorii și modele ale procesului motivațional . . . . .	205
9.2. Politica salarială de motivare . . . . .	212
9.3. Modalități alternative și/sau complementare de motivare . . . . .	217
9.4. Motivația lucrului în echipă ( <i>team building</i> -ul) . . . . .	222
<b>Capitolul 10. Schimbare și dezvoltare organizațională . . . . .</b>	<b>233</b>
10.1. Schimbarea în organizații . . . . .	233
10.1.1. Blocaje ale schimbării la nivel organizațional . . . . .	238
10.1.2. Blocaje ale schimbării la nivel individual . . . . .	240
10.2. Dezvoltarea organizațională. Metode și tehnici . . . . .	247
10.2.1. Laboratoarele de training pentru sensibilizare ( <i>T-group training</i> ) . . . . .	247
10.2.2. <i>Team building</i> -ul sau construirea echipelor . . . . .	249
10.2.3. Investigațiile pentru obținerea feedbackului în organizații ( <i>survey feedback</i> ) . . . . .	251
10.2.4. <i>Reengineering</i> -ul . . . . .	253
10.2.5. Cercurile calității . . . . .	253
<b>Capitolul 11. Managementul carierei . . . . .</b>	<b>259</b>
11.1. Delimitarea problemei . . . . .	259
11.2. Managementul carierei prin organizații. Modele, metode și strategii . . . . .	263
11.2.1. Modelul competențelor . . . . .	263
11.2.2. Teoria ancorelor carierei . . . . .	266
11.2.3. Teoria lui Holland și teoria inteligențelor multiple . . . . .	270
11.2.4. Mentoratul și dezvoltarea carierei . . . . .	275
<b>Capitolul 12. În loc de concluzii . . . . .</b>	<b>289</b>
12.1. Costuri ale nefolosirii strategiilor de resurse umane . . . . .	289
12.2. Etică și nondiscriminare . . . . .	291
<b>Bibliografie . . . . .</b>	<b>297</b>
<b>Index de termeni . . . . .</b>	<b>307</b>

## 7.1. Modele și metode de evaluare

De cele mai multe ori, atunci când ne referim la rolul și impactul pe care le dezvoltă evaluarea performanțelor angajaților asupra celorlalte componente ale managementului resurselor umane și, în general, asupra întregului proces de obținere a unor performanțe superioare și a succesului la nivelul firmei, ne punem o mulțime de întrebări: cum ar trebui făcută această evaluare? De unde să începem, unde trebuie să ajungem? În raport cu ce trebuie să evaluăm? etc. Cunoașterea unor metode de evaluare ar putea să ne dea posibilitatea de a oferi un răspuns personal la aceste interrogații; dar, pentru a putea înțelege în profunzime nu doar răspunsurile, ci și ceea ce se ascunde în spatele întrebărilor, sunt necesare câteva opțiuni valorice mai largi pe care le identificăm în conceptul de model al evaluării.

Iată de ce vom porni în analiza noastră de la evidențierea unei axe care presupune la un capăt conceperea activității de evaluare în acord direct cu *obiectivele firmei și/sau ale departamentului*. Vorbim aici despre un model al obiectivelor în evaluare (reprezentativ fiind cel al lui Ralph W. Tyler), care presupune raportarea rezultatelor obținute la ţintele preconizate în formularea obiectivelor. Din acest unghi de vedere se observă că putem întâlni, în practică, cinci tipuri de echilibru între obiectivele firmei/departamentului și rezultatele obținute de angajat:

1. modelul ideal, în care rezultatele și obiectivele sunt egale – firma și/sau departamentul și-au propus ceva, iar angajatul a realizat toate aceste obiective;
2. raportul în care obiectivele firmei și/sau ale departamentului sunt mult mai ambițioase decât posibilitățile și/sau implicarea angajatului, motiv pentru care toate rezultatele obținute de acesta se încadrează în obiectivele preconizate, dar rămân multe obiective de atins;
3. raportul invers situației anterioare, în care obiectivele firmei și/sau ale departamentului sunt mai restrânse decât posibilitățile angajatului, caz în care rezultatele sale includ finalizarea tuturor obiectivelor, dar se extind dincolo de aceasta;
4. modelul intersectării, în care o parte dintre obiectivele firmei/departamentului sunt atinse de angajat, rămânând unele dintre obiective nerealizate, dar existând și rezultate obținute în afara obiectivelor;
5. cazul cel mai puțin de dorit, în care concordanța dintre obiectivele firmei și/sau departamentului și rezultatele angajatului este pur și simplu nulă. Specialistul în resurse umane trebuie să identifice starea de fapt, în urma evaluării pe care o intreprinde, și să dezvolte strategii de corelare a modelelor de echilibru 2, 3, 4 și 5 în direcția modelului numărul 1.

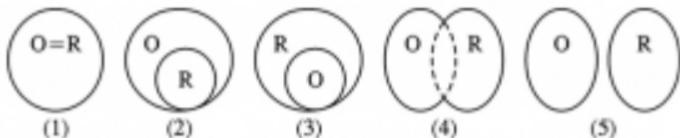


Figura 7.2. Cele cinci tipuri de echilibru între obiectivele firmei și/sau departamentului și rezultatele angajatului

La celălalt pol al analizei evaluării se află cercetările privind *evaluarea prin raportare la norma individuală*, la potențialul persoanei. Astfel, evaluarea nu se mai înscrie strict într-o măsurare a nivelului în care au fost atinse obiectivele stabilite inițial (chiar putem vorbi despre o evaluare *fără obiective*, ca în modelul propus de Scriven), ci presupune evidențierea posibilității de evoluție a persoanei care va fi raportată la propria potențialitate, și nu la norma stabilită de obiective sau de performanța celorlalți. O astfel de evaluare, mult mai dificil de pus în practică, are – în contextul unei utilizări sistematice, echitabile și riguroase – consecințe formative importante, oferindu-i fiecărui angajat un proiect propriu de dezvoltare și de atingere a unei performanțe superioare.

Desigur că între cei doi poli expuși aici există o serie întreagă de nuanțe, variații care au condus la dezvoltarea unui evantai cuprinzător de modele în ceea ce privește procesul de evaluare. Aceste modele au o dimensiune funcțională conținută de apariția unei plaje extinse de metode de evaluare a performanțelor angajaților. În continuare ne vom focaliza atenția asupra unor astfel de tehnici și metode de evaluare, fără a dori însă realizarea unei liste exhaustive. Ne-am propus în special abordarea metodelor mai des utilizate, care pot fi mai ușor aplicate, și efectuarea doar a unei succinte analize a acestora, a impactului pe care îl pot avea (cumulat sau separat) aceste criterii asupra modului în care evaluăm. Aplicarea metodelor evaluative trebuie susținută de întregul corp managerial pentru obținerea unei eficiențe cât mai înalte. Lipsa acestui sprijin nu face altceva decât să distorsioneze rezultatele obiective fără implicarea suficientă în proiect, diminuarea sau întârzierea apariției unor elemente ameliorative în urma procesului.

### 7.1.1. Metoda analizei standardelor de performanță

Presupune evidențierea „nivelului dorit al performanțelor” (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 168) și evaluarea conform acestora. Astfel, standardele de performanță stabilesc ce trebuie să realizeze o persoană și cât de bine (folosind indicatori ca: timp, resurse consumate, calitatea produsului, cost, cantitatea de produse etc.). Avantajele metodei sunt date de faptul că angajații știu înainte de a începe o activitate ce se așteaptă de la ei. Chiar și în cazul folosirii unei scale de evaluare foarte largi a modului în care un standard este îndeplinit, nu trebuie să uităm însă că, într-un colectiv, în spațiul determinat de calificativul „foarte bine”, spre exemplu, se situează indivizi care au productivitatea maximă din firmă, dar diferită

dacă s-ar face o comparație între ei, ceea ce poate conduce la o neimplicare cu întregul de potențial a fiecărui angajat.

O posibilă formulare a acestor standarde poate lua forma unor exemple de la care se poate porni; vă oferim două astfel de perspective de lucru :

- a) Standard privitor la categoria „comunicare managerială” pe o scală cu cinci niveluri :
  - nivelul 1 : contacte comunicaționale minime, inexistente uneori chiar în situațiile necesare ; comunică mai mult în scris și nu acordă feedback ;
  - nivelul 2 : comunică eliptic, doar strictul necesar ; uneori mesajul nu este suficient sau corect înțeles ; este relativ opac la sugesturile partenerului de discuție ;
  - nivelul 3 : întreține la nivel mediu relațiile de comunicare, se exprimă concis, dar cu șanse bune de a fi receptat corect ;
  - nivelul 4 : bun comunicator, ia în calcul opinile celorlalți, acordă feedback desiori ;
  - nivelul 5 : își modifică activ comunicarea în funcție de condițiile existente și de interlocutori, pentru o maximă receptare a mesajului primit și pentru a transmite eficient mesajele sale ; poate fi abordat ușor de angajați, pentru că manifestă deschidere față de acești.
- b) Standard privitor la categoria „calitatea activității/eficiență” :
  - nivelul 1 : face cu greutate față responsabilităților postului ocupat, are rezultate acceptate la limita prescripțiilor ;
  - nivelul 2 : nu face față problemelor complexe și celor ce implică o activitate sub presiunea timpului, dar realizează corect activitățile ce presupun rutină ; necesită control ;
  - nivelul 3 : în medie, calitatea activității este satisfăcătoare ; poate gestiona responsabilitățile postului, dar necesită progrese și dezvoltare ;
  - nivelul 4 : în mod constant activitatea este de calitate bună ; învață din experiențele trecute ;
  - nivelul 5 : are succes în realizarea sarcinilor, calitatea activității este superioară ; este un factor-cheie al eficienței organizaționale.

### *7.1.2. Tehnica scalelor și ancorelor comportamentale*

Tehnica scalelor și ancorelor comportamentale (BARS – *Behaviorally Anchored Rating Scale*) se asemănă cu metoda descrisă anterior, fiind totodată un indicator mult mai larg și oferind informații mai nuanțate referitoare la persoanele evaluate. Primul pas în această tehnică îl reprezintă stabilirea unor criterii pe care dorim să le urmărim în procesul de evaluare ; după ce acest deziderat a fost îndeplinit, se va trece la acordarea unui punctaj fiecărui criteriu în funcție de frecvența acestuia în comportamentul angajatului sau de gradul în care el îl pune în practică (raportat la cerințele postului). Managerul sau alte persoane din firmă (care au acces suficient de des la anumite comportamente ale angajatului pentru a formula o opinie

obiectivă) vor puncta aspectele evaluate, apoi formularul de analiză se reîntregește – în sensul că însumează toate punctajele acordate spre a se obține o perspectivă largă, pe baza căreia se va purta o discuție cu persoana în cauză. Pentru acordarea punctajelor se vor folosi scale :

Tabelul 7.1. *Exemplu de scală de evaluare*

Inițiativă în muncă	1	2	3	4	5
Creativitate	1	2	3	4	5

Un exemplu de scală este precizat în tabelul de mai sus, în care se va alege, pentru fiecare criteriu, unul dintre cele cinci grade de evaluare : 1 – aproape niciodată ; 2 – rareori ; 3 – câteodată ; 4 – frecvent ; 5 – aproape întotdeauna ; desigur că se pot folosi și alte determinante ale caracteristicilor fiecărui punctaj (cum ar fi : 1 – comportament demonstrat în foarte mică măsură ; 2 – comportament demonstrat în mică măsură ; 3 – comportament demonstrat în măsură medie ; 4 – comportament demonstrat în mare măsură ; 5 – comportament demonstrat în foarte mare măsură) ori se pot folosi scale cu mai puține/multe trepte. Atenționăm însă asupra a două aspecte atunci când se decide asupra numărului de trepte folosite :

- a) numărul mic de trepte este mai semnificativ în precizarea unui comportament, însă nu nuanțează suficient, pe când numărul extins de trepte se comportă exact invers (unui evaluator îi va fi greu să inscrie un comportament pe o scală cu 15 trepte, spre exemplu) ;
- b) se pot folosi scale impare (care sugerează un echilibru între pozițiile exprimate) ori cu un număr par de trepte (elimină tendința spre centralitate, despre care vom vorbi la greșelile de evaluare).

La rândul său, comportamentul observat poate fi formulat mai concis (ca în exemplul de mai sus) ori poate fi detaliat în mai mare măsură (pentru a dezvolta cu mai mare siguranță aceleasi grade de evaluare pentru fiecare evaluat) :

Tabelul 7.2. *Exemplu de scală în care comportamentul de observat este detaliat*  
(adaptare după Milkovich, Boudreau, 1997)

	Remarcabil	Competent	Satisfăcător	Minim/ Incomplet	Nesatisfăcător
Cooperare : dormic să lucreze în echipă, contribuie la obiectivele comune ale echipei, este plin de solicitudine	o	o	o	o	o

Cunoșterea muncii : clară înțelegere a acțiunilor pe care trebuie să le realizeze și a factorilor ce-i influențează munca	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---

În sfârșit, dacă se dorește o nuanțare crescută a rezultatelor fără a ajunge în situația descrisă mai devreme (cu o scală cu „n” trepte, care să deruteze evaluatorul), putem utiliza o scală cu mai multe trepte, dar grupate în categorii ; astfel, procesul de evaluare va surprinde o plajă mai largă de rezultate, fără să înregistram simultan și o dispersie prea mare a acestora, deoarece raportarea se face la un număr mai mic de categorii generale :

Tabelul 7.3. Exemplu de scală cu mai multe trepte

	Performanțe scăzute	Performanțe medii	Performanțe înalte
Număr de clienți contactați	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Conformarea la regulamentul intern	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Respectarea politiciei comerciale	1 2 3	4 5 6	7 8 9

### 7.1.3. Tehnica ierarhiilor

În această tehnică se pornește de la ideea conform căreia prin evaluare putem concepe – în mod direct ori indirect – o ierarhie pornind de la persoana care a realizat cele mai reduse performanțe în firmă/departament până la angajatul cu cele mai bune rezultate. Dezavantajul principal al unei astfel de abordări este acela că, dacă avem un proaspăt angajat cu performanțe de vârf, integrat într-un colectiv ale cărui performanțe satisfac obiectivele organizației, dar sunt inferioare acestuia, el nu va mai face eforturi deosebite pentru a se dezvolta la potențialul maxim, deoarece și cu o implicare medie se va situa tot într-o poziție de top în acel departament. Acest fenomen poate fi diminuat prin *criteriul raportării la norma individuală*, în sensul că aprecierea nu se va face nici prin raportarea la standarde, nici prin raportarea la colectiv, ci prin raportarea fiecărui angajat la propriul potențial (evidențiat prin evaluare), precum și la performanțele anterioare. O astfel de dimensiune încurajează persoana să evolueze maximal și să depună un efort și o implicare majore, chiar și în cazul integrării într-o firmă mică ; mai mult, ceilalți angajați vor putea să se desfășoare în maximul propriului potențial fără să simtă o presiune venită din analiza comparativă.

#### 7.1.4. *Evaluarea obiectivelor*

Între sesiunile de evaluare, managerul și subordonatul stabilesc obiective (cu o sferă de generalitate mai extinsă sau mai restrânsă); gradul de atingere a acestora va fi măsurat la un viitor moment de evaluare. În demersul de stabilire a obiectivelor poate să existe și o componentă temporală (deoarece unele rezultate trebuie atinse în anumite intervale de timp). Totodată, în interiorul metodei regăsim și o componentă autoevaluativă care dezvoltă un mecanism reglator al activității angajatului. Dezavantajele implicate de această tehnică de evaluare sunt presupuse de faptul că, dacă persoana evaluată, în demersul său de atingere a respectivelor obiective, depinde la un nivel ridicat de condițiile schimbătoare ale pieței în care activează firma sau depinde într-o mare măsură și de alți colegi, de alte departamente, evaluarea care consemnează neatingerea obiectivelor de către angajat nu reprezintă un motivator pentru acesta din urmă (deoarece insuccesul nu-i apartine).

„O variantă a metodei este tehnică «contractului» referitor la performanță, propus de Stein, astfel încât angajații să nu aibă sentimentul exploatarii (...); membrii conducerii împreună cu conducerea generală redactează un document succint care numește contribuția propusă individului la realizarea planului de afaceri al organizației.” (Mullins, 1993, p. 589) Evaluarea se va desfășura sub forma unui dialog care se direcționează spre ideea atingerii sau nu a planului de muncă întocmit.

#### 7.1.5. *Evaluarea psihologică*

Este folosită mai ales la momentul selecției candidaților pentru un anumit post în cadrul organizației; ea poate fi extinsă însă dincolo de procesul de selecție, furnizând informații valoroase despre cei evaluati. Este important ca managementul, atunci când se decide că are nevoie de o evaluare psihologică, să apeleze la specialiști; acest lucru conduce la sesizarea cu acuratețe a unor trăsături de personalitate necesare în postul ocupat sau într-un viitor post, pentru ameliorarea unei situații sau pentru prevenirea altor posibile probleme.

În vederea unei diagnosticări corecte se incepe prin elaborarea unor presupozitii privitoare la starea de fapt și se va alege instrumentul psihologic adecvat atât pentru efectuarea investigației, cât și pentru corectarea eficientă a situației. Se pot aplica teste de personalitate diferite, în funcție de aspectele pe care dorim să le investigăm; rezultatele obținute la testarea psihologică vor fi corelate cu datele recoltate despre subiect, privitoare la posibili factori contextuali care au determinat un anumit comportament, posibile traume etc.