

Capitolul VII

Resursele umane

- 7.1. Importanța personalului pentru inițierea și dezvoltarea unei afaceri
 - 7.1.1. Esența, rolul și structura personalului pentru o firmă mică
 - 7.1.2. Funcția de personal în cadrul unei firme mici
- 7.2. Procesul de conducere a personalului în cadrul unei firme mici
 - 7.2.1. Planificarea personalului pentru inițierea și derularea afacerilor
 - 7.2.2. Recrutarea și selectarea personalului
 - 7.2.3. Instruirea și dezvoltarea personalului
- 7.3. Managementul recompenselor
 - 7.3.1. Particularitățile motivării și antrenării personalului
 - 7.3.2. Organizarea și eficientizarea recompensării personalului
 - 7.3.3. Proiectarea sistemului de salarizare a personalului
- 7.4. Relațiile cu angajații

7.1. Importanța personalului pentru inițierea și dezvoltarea unei afaceri

7.1.1. Esența, rolul și structura personalului pentru o firmă mică

Organizațiile manageriale/firmele sunt definite drept *un grup de indivizi, reuniți în baza unui scop comun și a dorinței de realizare a acestuia*. Se consideră, în prezent, că *individul este, într-o firmă, mai mult decât o simplă componentă a factorilor de producere*.

Calitatea personalului firmei se concretizează în nivelul de instruire, atitudini, sisteme de valori, credințe, comportamente etc. *Personalul este singura resursă din cadrul unei firme care are capacitatea de a-și mări valoarea odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral*. Însă pentru aceasta sunt necesare eforturi substanțiale, sistematice și susținute din partea

Capitolul VII. Competențe:

- ▶ *studierea teoriilor și practicilor performante în domeniul conducerii personalului;*
- ▶ *aplicarea metodelor și tehnicilor de management al personalului;*
- ▶ *dobândirea unor aptitudini de organizare a principalelor activități de conducere a personalului în firmă.*

întreprinzătorilor în vederea instruirii (perfecționării) și dezvoltării personalului firmei. În caz contrar, inevitabil, personalul își va reduce din valoarea sa profesională, va degrada. În această ordine de idei, factorul uman este abordat de către firmele moderne ca una dintre cele mai importante *investiții, capitalul uman devenind, astfel, o resursă strategică.*

În Codul muncii al Republicii Moldova, *salariatul* unei firme este definit drept persoana fizică care prestează o muncă conform unei anumite specialități, calificări sau într-o anumită funcție, în schimbul unui salariu, pe baza contractului individual de muncă. În cadrul raporturilor de muncă dintr-o firmă mică, întreprinzătorul are rol de *angajator*, adică persoană juridică sau fizică care angajează salariați pe bază de contract individual de muncă, încheiat în conformitate cu prevederile legale.

Categoriile de personal. În cadrul unei firme mici pot fi evidențiate următoarele categorii de personal:

1. *Muncitori.* În funcție de rolul pe care îl îndeplinesc în activitatea firmei, muncitorii se împart în:

- muncitori direct producători (direct productivi);
- muncitori indirect producători (auxiliari).

2. *Personal operativ.* Este caracteristic domeniilor transporturi, telecomunicații și comerț: ofițeri de bord, piloți (de navigație fluvială, maritimă, aeriană), factori poștali, telefoniști etc.

3. *Personal cu funcții de execuție:*

- personal cu pregătire liceală sau postliceală pentru:
 - a) activități administrative (dactilografe, secretare, funcționari etc.);
 - b) activități de specialitate (tehnicieni, contabili etc.);
- personal cu studii superioare (ingineri, economiști, chimiști etc.);
- personal cu funcții de întreținere, pază și asigurare antiincendiară.

4. *Personal cu funcții de conducere:*

- personal cu funcții de conducere a compartimentelor funcționale – de producție, cercetare, proiectare etc.: șefi de birouri sau servicii, șefi de secții, șefi de laborator etc.;
- personal cu funcții în conducerea firmei: director general, director adjunct, director economic, inginer-șef etc.

7.1.2. Funcția de personal în cadrul unei firme mici

Teoria managerială evidențiază cinci funcții principale ale unei firme, și anume: financiar-contabilă, de marketing, operațională (de producere), de cercetare-dezvoltare și de personal, care este una dintre cele mai importante.

Aceste funcții se conturează în urma divizării pe orizontala firmei a muncii de conducere, situându-se la baza proiectării structurilor organizatorice ale acesteia și constituind, de fapt, esența mediului intern al unei firme. De asemenea, în baza lor se instituționalizează compartimentele (departamentele) funcționale ale firmelor, precum și se determină specialiștii funcționali ai unui agent economic (economiști, ingineri, contabili etc.).

Gestionarea personalului în cadrul unei firme este atribuția *secției/departamentului de personal* al firmei/*specialistului de personal*. În linii mari, *responsabilitățile* departamentului de personal al unei firme se suprapun activităților de conducere a personalului, formând în totalitatea lor *procesul managementului resurselor umane* modern.

Responsabilitatea realizării la un nivel performant a activităților de personal în cadrul firmei revine atât managerilor superiori, cât și specialiștilor din departamentul de personal – așa-numita *cooperare pe verticala* firmei în domeniul conducerii personalului. Cooperarea dintre aceste două elemente responsabile de activitatea de personal presupune și delimitarea atribuțiilor în diferitele activități de conducere a personalului. Responsabilitățile concrete în acest domeniu se stabilesc de către fiecare firmă în parte, în funcție de specificul acesteia. În linii mari însă, managerii superiori au misiunea de a cunoaște activitățile specifice de conducere a personalului, motivând cooperarea eficientă dintre diferitele compartimente funcționale ale firmei și departamentul de personal. Specialiștii de personal ai firmei au responsabilitatea promovării unei concepții corecte asupra conținutului activităților din domeniul condus.

De asemenea, pentru realizarea eficientă a activităților de personal în cadrul firmei este necesară și *cooperarea pe orizontală* – conlucrarea specialiștilor de personal cu specialiștii din celelalte compartimente funcționale în vederea soluționării diferitelor probleme de conducere și gestionare eficientă a personalului. Colaborarea respectivă este vitală necesară, în special cu specialiștii funcționali din cadrul serviciilor economice și tehnologice. Această conlucrare/coordonare trebuie să fie instituționalizată de către managerii superiori ai firmei prin intermediul documentelor de funcționare internă a întreprinderii, și anume:

- *regulamentul intern de funcționare a firmei;*
- *fișa serviciilor funcționale (fișa postului).*

Regula principală de organizare a activităților de personal în cadrul firmei constă în asigurarea unei legături inverse permanente (feedback) între specialiștii de personal și managerii inferiori (supervizorii), în scopul identificării operative și corecte a necesităților viitoare de personal pentru subdiviziunile firmei. Managerii inferiori/supervizorii (maiștrii, brigadierii, șefii secțiilor etc.), exercitând conducerea nemijlocită a grupurilor primare de muncă în firmă, cunosc cel mai bine fiecare lucrător (angajat) aflat în subordonarea lor, în special în ceea ce privește potențialul de muncă și dezvoltare, gradul de implicare în activitatea prestată în cadrul firmei, sistemul de valori, nevoile dominante, planurile de viitor (dacă sunt sau nu legate de firmă) etc.

7.2. Procesul de conducere a personalului în cadrul unei firme mici

Conducerea personalului în cadrul unei firme se realizează prin intermediul derulării *procesului managerial*. Teoria și practica managerială propun întreprinzătorilor *algoritmul științific de derulare a procesului de conducere a personalului* în cadrul unei firme, care constă dintr-o totalitate de activități de conducere a personalului, și anume: planificarea personalului firmei; analiza posturilor de muncă;

recrutarea și selecția personalului; orientarea profesională și adaptarea personalului; instruirea personalului firmei; evaluarea performanțelor salariaților; stabilirea recompenselor și a sistemului de salarizare; dezvoltarea personalului și pregătirea managerilor; managementul carierei.

Calitatea procesului de conducere a personalului firmei depinde în mod direct de calitatea fiecărei activități de personal în parte, ținând cont de implicațiile ulterioare ale acestora.

Pentru o afacere mică, cele mai semnificative activități de personal sunt *planificarea personalului, recrutarea și selectarea personalului, instruirea și dezvoltarea personalului*, care vor fi abordate pe larg în ceea ce urmează.

7.2.1. Planificarea personalului pentru inițierea și derularea afacerilor

Planul de personal constituie unul dintre planurile funcționale ale firmei. În procesul elaborării seturilor funcționale de planuri ale unei firme se impune o coordonare judicioasă între acestea.

Planificarea personalului este procesul de analiză și de identificare a nevoilor și disponibilităților de personal ale unei firme. Scopul planificării personalului este asigurarea existenței personalului necesar pe tipuri de calificări adecvate și la momentul oportun. Planificarea personalului reprezintă, în felul acesta, procesul prin care firmele anticipează necesitățile viitoare de personal și elaborează programe pentru asigurarea numărului și categoriilor necesare de angajați. *Procesul de planificare a personalului* în cadrul unei firme parcurge următoarele etape:

1. *Evaluarea resurselor umane efective ale firmei, care se realizează prin inventarierea personalului existent.* Această evaluare trebuie să se facă sub diferite aspecte: numărul și structura personalului (pe vârste, vechime, sex etc.), nivelul de competență în raport cu criteriile stabilite pentru aprecierea angajaților, gradul de absentism etc.

Un indicator de bază al analizei îl reprezintă *rotația personalului*, calculat după formula:

$$R_p = \frac{N_p}{N_1} \cdot 100; \text{ unde:}$$

R_p – rotația personalului, respectiv procentul salariaților plecați din firmă într-o anumită perioadă;

N_p – numărul de salariați care au plecat din firmă;

N_1 – numărul mediu al lucrătorilor în perioada respectivă.

Indicatorul *rotația personalului* reflectă procentul de angajați care trebuie recrutați în perioada următoare pentru a menține efectivul mediu de salariați ai firmei. Pentru a fi relevant, acest indicator trebuie să se calculeze la niveluri diferite, cum ar fi: total firmă, categorii de salariați (personal tehnic, administrativ, comercial etc.), specializare (strungari, lăcătuși etc.), nivel de calificare.

2. *Evaluarea necesităților viitoare, în urma strategiei generale a firmei.* Necesitățile viitoare de personal pentru o firmă depind, în primul rând, de activitățile pla-

nificate. În esență, se pune problema de a transpune planurile de afaceri, pe termene diferite, în necesități de personal specifice.

Teoria și practica antreprenorială propune următoarele *metode* principale pentru determinarea *necesarului de personal*, și anume:

- *Analiza tendințelor*, metodă care estimează nevoile previzibile de personal ținând cont de evoluțiile și tendințele înregistrate în firmă privind efectivele de salariați, structura personalului etc. Se obțin estimări globale ale necesarului probabil de personal, în raport cu datele din perioadele trecute.
- *Metoda de regresie*, care stabilește anumite relații între efectivele de personal (sub aspect cantitativ și calitativ) și unii indicatori ai firmei (cifra de afaceri, volumul producției, cota-parte din piață etc.). În baza acestor relații se determină necesarul de personal pentru perioadele viitoare, ținând cont de indicatorii planificați de întreprinzător.
- *Estimarea necesarului de personal de către șeful ierarhic*, care presupune că fiecare manager evaluează nevoile viitoare de personal pentru compartimentul pe care îl conduce, ținând cont de specificul activităților desfășurate în cadrul acestuia. Aceste estimări ale nevoilor probabile de personal trebuie să fie corelate cu strategia generală a firmei.
- *Metoda Delphi*, care este aplicabilă firmelor al căror specific face dificilă cuantificarea volumului de activități viitoare. Această metodă este denumită în literatura de specialitate și *metoda experților*. Experții selectați (în număr de 10 – 20), care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate de firmă, își exprimă opinia privind dezvoltarea ulterioară a întreprinderii în cadrul mai multor sesiuni interactive. Scopul urmărit este ca grupul de experți să ajungă la un consens asupra perspectivelor și activității viitoare a firmei, precum și asupra necesarului de personal.
- *Estimarea necesarului de personal pe baza productivității muncii*. Variabila *productivitatea muncii* este fundamentală pentru planificarea necesarului de personal.

3. *Elaborarea programelor de satisfacere a necesităților viitoare*. Aceste programe se elaborează ca urmare a comparării disponibilului de resurse umane (sub aspect cantitativ și calitativ) cu necesarul de personal pentru o anumită perioadă. Rezultatele analizelor comparative pot releva una dintre următoarele situații:

- din punctul de vedere al efectivelor, în raport cu necesarul stabilit, pot fi excedente, situații de echilibru sau deficite de angajați;
- sub aspectul calificărilor, pot exista: excedent al calificării lucrătorilor, stare de echilibru sau deficit al calificării.

Planificarea personalului în cadrul firmei trebuie să asigure o *corelare corespunzătoare între necesarul de personal stabilit de firmă pentru o anumită perioadă și efectivele de angajați existente*. În vederea realizării acestui obiectiv major al procesului de planificare a personalului firmei, întreprinzătorul trebuie să asigure flexibilitatea firmei în ceea ce privește personalul, în special prin aplicarea diferitelor forme de încadrare: *contract cu durată nedeterminată; lucru în regim de timp parțial; regim de lucru intermitent; lucru la domiciliu; colaborare internă sau externă*.

În cadrul procesului de planificare trebuie prevăzute măsuri concrete de redistribuire a personalului în cadrul firmei, atât pe verticală, cât și pe orizontală, măsuri de trecere în șomaj a personalului (*dacă este nevoie*) sau măsuri de recalificare a acestuia. Pentru determinarea acestor variabile este necesară verificarea funcțiilor ce trebuie îndeplinite în cadrul firmei, prin examinarea următoarelor aspecte:

- *funcțiile existente;*
- *raporturile/legăturile dintre aceste funcții*, studiate prin prisma analizei fișelor de post;
- *numărul persoanelor care îndeplinesc anumite funcții;*
- *importanța și rolul fiecărei funcții*, prin realizarea unei ierarhii pentru a determina funcțiile mai importante și cele care pot fi reduse în cazul unor eventuale dificultăți.

7.2.2. Recrutarea și selectarea personalului

Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie posibilă selectarea celor care corespund cel mai bine cerințelor pentru ocuparea posturilor vacante în firmă.

În linii mari, cu cât numărul candidaților este mai mare, cu atât se consideră că procesul de recrutare este mai reușit. Însă nu contează doar latura cantitativă, ci și cea calitativă, adică gradul de compatibilitate între cerințele postului și calificarea candidaților (abilități, aptitudini), care trebuie să corespundă cât mai bine cerințelor înaintate de conducerea firmei. În felul acesta, evidențiem, *în ceea ce privește evaluarea procesului de recrutare a personalului, două categorii de indicatori:*

- *indicatori cantitativi de evaluare* – numărul candidaților recrutați pentru un post vacant;
- *indicatori calitativi de evaluare* – gradul de corespundere a calificărilor candidaților cu cerințele postului.

Evaluarea procesului de recrutare trebuie efectuată pe baza ambelor categorii de indicatori enunțate mai sus.

Întreprinzătorul poate utiliza două tipuri de surse de recrutare a personalului, și anume: *sursele interne și cele externe*. Sursele interne de recrutare se referă la mediul intern al firmei și cuprind: *actualii angajați ai firmei, care pot fi transferați, promovați sau retrogradați; foștii angajați ai firmei; solicitanții precedenți la posturile vacante; prietenii sau rudele angajaților.*

La sursele externe de recrutare se referă: *instituțiile de învățământ de toate nivelurile; agențiile specializate (de stat sau private) de încadrare în câmpul muncii; anunșurile publicitare.*

Atât sursele interne de recrutare a personalului, cât și cele externe prezintă *avantaje și dezavantaje*, unele dintre care sunt relevate în tabelul 7.1.

Prin urmare, *sursele interne* creează premise pentru o mai bună motivare a salariaților actuali ai firmei, orientându-i spre prestarea unei activități (munci) mai productive și calitative, spre implicarea în soluționarea diverselor probleme pe care le întâmpină firma, spre instruirea continuă și permanentă în vederea creșterii gradului de profesionalism. În același timp, *utilizarea excesivă a surselor interne determină*

perpetuarea metodelor și tehnicilor de management vechi, generând un deficit de noi idei de afaceri și tehnici de organizare a activităților.

Tabelul 7.1

Avantajele și dezavantajele surselor interne și externe de recrutare

Tipul surselor de recrutare	Avantaje	Dezavantaje
Surse interne	<ul style="list-style-type: none"> - Competențele persoanei care ocupă postul sunt cunoscute; - Recrutarea este mai rapidă și cu costuri mai mici; - Perioada de încadrare este mai redusă, deoarece candidatul cunoaște firma; - Crește motivația angajaților în vederea viitoarelor promovări; - Probabilitatea fluctuației cadrelor este mai redusă, în special din partea angajaților competenți. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pot avea loc favoritisme; - În cazul extinderii rapide a firmei, posibilitățile de completare a posturilor vacante cu personalul deja existent sunt reduse; - Salariații existenți ai firmei pot fi promovați înainte de a fi pregătiți pentru noul post; - Se creează un efect de "propagare" de posturi libere în momentul promovării sau transferării unui angajat; - Utilizarea exclusivă a surselor interne conduce la pierderea flexibilității din partea angajaților.
Surse externe	<ul style="list-style-type: none"> - Se aduc noi idei și puncte de vedere în firmă; - Persoanele venite din afară pot fi mai obiective; - Se evită efectul "propagării" postului liber; - Se realizează economii în costurile de pregătire, deoarece sunt angajați specialiști gata formați. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluările celor angajați sunt bazate pe surse mai puțin sigure; - Descurajează angajații actuali ai firmei, deoarece se reduc șansele de promovare; - Deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat, costurile sunt mai mari pentru firmă.

Utilizarea preponderentă a *surselor externe* de recrutare este mai puțin costisitoare pentru firmă în ceea ce privește angajarea specialiștilor, inclusiv funcționari, de înaltă calificare (economisti, contabili, ingineri etc.), decât pregătirea (instruirea, recalificarea) acestora. Mai mult decât atât, angajații din exterior servesc drept generatori de noi idei de afaceri/derulare (organizare) a acestora, aducând cu sine în firmă cunoștințe și practici performante, de ultimă oră. Însă nu trebuie uitat faptul că *angajații veniți din exterior necesită o perioadă mult mai mare de acomodare/integrare în firmă, servind drept surse de posibile stări conflictuale și de tensiuni în grupurile lor de muncă.*

Având în vedere aspectele menționate anterior, putem afirma că o firmă *nu trebuie în niciun caz să se limiteze la utilizarea exclusivă a unei singure surse de recrutare – internă sau externă. Întreprinzătorul le va aplica pe ambele, ponderea lor depinzând de specificul activității firmei și de mediul extern de afaceri al firmei.*

În condițiile unui *mediu extern de afaceri turbulent*, cu schimbări rapide, recrutarea personalului trebuie să fie realizată de către firmă, preponderent, din sursele externe. În asemenea situații, întreprinzătorul are nevoie de oameni, idei, cunoștințe și practici antreprenoriale noi. În situația unui *mediu extern de afaceri relativ stabil* și în cazul în care firma este mulțumită de poziția sa pe piață și de situația economico-financiară, întreprinzătorul poate pune accent pe recrutarea personalului din sursele interne.

Selectarea personalului reprezintă procesul de alegere a persoanelor care au calificările și deprinderile necesare pentru a ocupa un anumit post de muncă vacant în cadrul firmei.

Procesul de selectare a personalului are drept obiectiv principal determinarea corespunderii dintre cerințele postului și capacitățile candidatului, care este importantă atât pentru firmă, cât și pentru persoana care solicită postul vacant. Procesul selectării începe din momentul în care întreprinzătorul anunță despre existența unui post vacant în firmă. Formulând anunțul de angajare, firma trebuie să ofere potențialilor candidați o descriere a postului bazată pe o analiză și o specificație veridică a acestuia.

Etapile și conținutul procesului de selectare a personalului depind de mărimea și profilul firmei, de natura funcției vacante, de numărul persoanelor participante la selectare. Procesul de selectare poate avea o durată mai mare sau mai mică, iar fazele acestuia pot fi diferite în ceea ce privește conținutul și succesiunea lor. Selectarea personalului cuprinde următoarele etape: *recepția candidaților; interviul inițial de selecție; completarea formularelor de cerere; testele și interviul aprofundat de selecție; investigațiile de fond; examinarea fizică/medicală; angajarea*. Fiecare dintre aceste etape este eliminatorie.

1) *Recepția candidaților*. Are drept scop principal să producă asupra candidaților o impresie favorabilă chiar de la prima întâlnire, influențând atitudinea acestora față de firmă. În cadrul acestei întâlniri trebuie prezentate clar și concret condițiile și posibilitățile de angajare.

2) *Interviul inițial de selecție*. Se realizează înainte ca solicitantul să completeze formularele de cerere, pentru a determina dacă acesta are șanse să fie ales pentru postul vacant. Interviul constă din câteva întrebări simple referitoare la studii, specialitate, gradul de posedare a limbilor moderne sau a calculatorului, pentru a stabili, în linii mari, gradul de corespundere dintre cunoștințele și abilitățile candidatului și cerințele postului. Acest interviu este realizat de persoana responsabilă de recepția primară a candidaților.

O modalitate de realizare a interviului inițial de selecție este *Curriculum Vitae (CV)*, care poate fi definit drept "*autobiografia profesională*" a candidatului (figura 7.1). În multe cazuri, întreprinzătorii folosesc CV-ul drept punct de plecare în orice proces de selecție și mijloc de triere preliminară a candidaților. CV-ul este ușor de obținut (poate fi expedit prin poștă, inclusiv electronică) și conține date

aparent ușor de interpretat. CV-ul trebuie să fie concis (maximum două – trei pagini), în caz contrar există mari șanse să nu fie citit. CV-urile sunt de două tipuri: *cronologice* și *funcționale*. *CV-ul cronologic* scoate în evidență, în primul rând, activitățile recente și continuă în ordine invers cronologică. *CV-ul funcțional* se concentrează asupra realizărilor în sine, fără a ține seama de cronologia lor.

CV-ul poate fi însoțit de o *scrisoare de recomandare* (din partea unei persoane cu notorietate în domeniu) sau de o *scrisoare de prezentare* (poate să conțină elemente specifice care nu sunt incluse în CV, cum ar fi: salariul actual, motivația pentru noul serviciu etc.).

<p>Curriculum Vitae</p> <p><i>Date inițiale:</i> numele, prenumele, datele de contact (adresă, număr de telefon)</p> <p>Experiență profesională</p> <p>Alte activități</p> <p>Studii</p> <p>Cursuri de instruire</p> <p>Interese profesionale</p> <p>Realizări profesionale</p> <p>Pasiuni</p> <p>Date personale</p> <p><i>Referințele vor fi prezentate la cerere</i></p>

Figura 7.1. Model de Curriculum Vitae

3) *Completarea formularelor de cerere.* Se face de către solicitanții acceptați după interviul de selecție. Formularele de cerere pentru angajare pot avea formă și conținut variat, de la o firmă la alta. Formularul de cerere servește următoarelor scopuri:

- asigură înregistrarea solicitanților (acceptați inițial) care doresc să ocupe o anumită funcție;
- oferă persoanei care realizează interviul un profil al fiecărui solicitant ca un punct de pornire în realizarea interviului;
- conține datele de bază privind persoanele care sunt angajate;
- servește pentru cercetarea eficienței procesului de selecție și a altor probleme de personal.

Conținutul formularelor menționate trebuie să fie adaptat și în funcție de particularitățile grupurilor profesionale, respectiv: manageri, specialiști funcționali, funcționari de birou, supervizori, muncitori etc.

4) *Testele și interviul aprofundat de selecție.* Cele mai multe teste sunt orientate spre a scoate în evidență aptitudinile și îndemnările specifice. Utilizarea testelor în procesul de selecție urmărește, de regulă, două scopuri: identificarea punctelor slabe ale candidatului și ierarhizarea aptitudinilor acestuia, relevându-le pe cele cerute de postul vacant.

În practica antreprenorială se folosesc, în raport cu specificul postului, trei categorii de teste: *teste psihometrice; teste clinice; teste de situații.*

Testele psihometrice au în vedere anumite aptitudini particulare ale candidatului (inteligentă, cunoștințe, calități vizuale etc.) în raport cu cerințele postului.

Testele clinice urmăresc să caracterizeze personalitatea candidatului. În acest scop pot fi utilizate chestionarele-tip, a căror analiză permite identificarea trăsăturilor de caracter ale candidatului. De asemenea, uneori se folosesc testele grafologice, știind că scrisul candidatului îi caracterizează personalitatea.

Testele de situații presupun verificarea modului de reacționare a candidatului la problemele specifice postului pentru care candidează.

În această fază se poate recurge și la un examen de probă, încredințându-i-se candidatului efectuarea unei activități, lucrări etc. într-un timp determinat, ținând cont de calificarea pe care o are și de specificul postului solicitat.

Interviul este convorbirea directă dintre unul sau mai mulți reprezentanți ai firmei și candidat. Scopul interviului în cadrul procesului de selectare este de a permite firmei să constate dacă este cazul să-și dezvolte interesul preliminar față de candidat. În practica antreprenorială se aplică mai multe tipuri de interviuri, diferențiate în ceea ce privește *rigiditatea, numărul intervievatorilor, gradul de profunzime a discuției* etc. În funcție de rigiditatea interviului, se evidențiază următoarele tipuri: *interviul structurat; interviul nestructurat; interviul semistrukturat*.

Interviul structurat presupune că întrebările sunt planificate din timp și puse fiecărui candidat exact în aceeași ordine. Acest tip de interviu poate fi realizat în trei moduri – sub forma *interviului tradițional, situațional sau de descriere a comportamentului*.

Interviul tradițional conține întrebări axate pe activitatea din trecut, pe studii, carieră etc.

Interviul situațional începe cu o analiză amănunțită a postului. Întrebările sunt bazate direct pe analiza postului și sunt dublu controlate de către experți pentru a vedea gradul de inițiere a candidatului în cerințele viitorului său post de muncă.

Interviul de descriere a comportamentului se bazează pe preceptul că performanțele viitoare au la bază performanțele (succesele) din trecut ale candidatului. Cei intervievați sunt rugați să dea exemple cum au executat îndatoririle postului sau cum au tratat în trecut probleme similare.

Interviul nestructurat nu presupune planificarea întrebărilor din timp. Acest tip de interviu prezintă riscul de a lăsa neexplorate părți importante din activitatea profesională precedentă a candidatului sau unele idei de viitor ale acestuia.

Interviul semistrukturat presupune o planificare flexibilă din partea intervievatorului, care permite adaptarea pe parcurs a întrebărilor, în scopul obținerii informațiilor dorite.

Conducerea unui interviu implică parcurgerea următoarelor faze:

- *primirea candidatului*, care trebuie să se desfășoare într-un cadru adecvat, liniștit, agreabil;
- *culegerea de informații* privind activitățile desfășurate anterior de candidat, motivațiile personale, datele biografice etc.

Pentru a fi eficiente, interviurile trebuie planificate cu grijă, urmărindu-se obiective raționale pentru evaluarea caracteristicilor importante ale candidaților.

5) *Investigațiile de fond.* Au drept obiectiv verificarea de fond a gradului de veridicitate și corectitudine a datelor prezentate de candidat (în CV, în formularele de cerere, în cadrul interviurilor etc.). Dacă au fost prezentate scrisori de recomandare, acestea de asemenea pot fi verificate.

6) *Examinarea fizică/medicală.* Se efectuează în cazurile în care postul de muncă impune cerințe fizice și psihice specifice (deosebite) față de candidat, precum și pentru verificarea stării generale de sănătate a viitorului angajat al firmei.

7) *Angajarea.* Procesul de selecție se finalizează (pentru candidații care au parcurs toate etapele precedente) cu angajarea. Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă respectându-se legislația muncii în vigoare, prin încheierea unui *contract de muncă* între firmă și candidatul selectat.

7.2.3. Instruirea și dezvoltarea personalului

Instruirea este un proces de învățare prin care angajații însușesc deprinderi și cunoștințe noi, care îi ajută la îndeplinirea sarcinilor de muncă specifice postului pe care îl dețin în prezent (activităților lor prezente).

Instruirea personalului are atât implicații actuale, cât și viitoare pentru succesul firmei. O problemă importantă este *repregătirea* personalului, ale cărei cunoștințe și îndemnări au devenit învechite sau depășite.

Principalele componente ale procesului de instruire a personalului sunt: formarea și perfecționarea profesională. Prin *formare* se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce *perfecționarea* vizează îmbunătățirea capacităților existente. Eficiența acestor două procese depinde de preocuparea pentru aplicarea celor studiate. În cazul în care aplicarea eșuează, cele două procese nu au nicio valoare.

Instruirea eficientă este o *investiție* în personalul firmei, cu efecte atât imediate, cât și pe termen lung. O bună pregătire profesională îi ajută pe angajați să facă față cu succes dificultăților organizaționale, sociale și schimbărilor tehnologice.

Instruirea personalului într-o organizație este necesară:

- la încadrarea în serviciu;
- la transferarea într-un nou post sau încredințarea unor sarcini noi;
- la stabilirea, în urma controlului, că angajatul nu deține cunoștințele și deprinderile necesare pentru postul dat.

Instruirea trebuie realizată în baza unui program, la a cărui elaborare trebuie să se țină seama de numărul orelor și de durata cursului, de nivelul de pornire (nivelul cunoștințelor și capacitatea de asimilare) a cursanților și de sistemul de evaluare a rezultatelor studiului. De asemenea, vor fi stabilite metodele de învățare, mijloacele de predare, conținutul cursului, locația etc. Realizatorul programului (formatorul) trebuie să genereze schimbarea în atitudinea cursanților prin utilizarea metodelor de simulare, prin interpretarea de către cursanți a unor roluri, prin studii de caz sau jocuri de rol.

Învățarea este un proces psihologic complex. Din această cauză, instruirea personalului este un proces îndelungat și costisitor. Învățarea are loc atunci când informația este *recepționată, înțeleasă și interiorizată (conștientizată)* de către cursanți. Calitatea instruirii personalului firmei se determină în procesul de evaluare.

Evaluarea instruirii se poate face prin compararea rezultatelor instruirii cu obiectivele stabilite sau prin exprimarea costurilor instruirii și a beneficiilor rezultate. Evaluarea instruirii poate fi concepută însă și ca un proces prin care se măsoară următoarele aspecte: reacția sau atitudinea celor instruiți față de formele și calitatea programului de instruire; cunoștințele acumulate în procesul de instruire; modificarea comportamentului celor instruiți; rezultatele, efectele ce se obțin ca urmare a instruirii.

Dezvoltarea personalului urmărește sporirea capacităților profesionale ale angajaților pentru a asigura continua lor creștere și avansare în cadrul firmei. În felul acesta, se face distincție clară între procesele de *instruire (training)* și *dezvoltare (development)* a personalului.

Dezvoltarea personalului are un sens mai larg decât instruirea personalului și include obținerea de către individ a cunoștințelor și deprinderilor necesare atât pentru funcția actuală, cât și pentru cea viitoare.

Pentru dezvoltarea eficientă a personalului sunt necesare câteva condiții:

- *sprijinul din partea managementului superior/întreprinzătorului*, care trebuie să înțeleagă (conștientizeze) semnificația dezvoltării personalului, să susțină și să organizeze această dezvoltare. Mai mult decât atât, întreprinzătorul trebuie să delege nivelurilor inferioare *autoritatea și responsabilitatea adoptării deciziilor*, pentru a dezvolta capacități și dexterități manageriale la tinerii specialiști ai firmei, considerați de perspectivă;
- *existența (instituționalizarea) unei interdependențe directe între dezvoltarea personalului și calitatea cu care sunt realizate alte activități de personal*, cum ar fi selecția, plasarea, recompensarea, promovarea personalului etc., deoarece dezvoltarea personalului nu poate substitui alte activități de personal: dacă nu am fost exigenți în selectarea personalului, atunci dezvoltarea nu se va încununa de succes.

În practica antreprenorială se utilizează două tipuri de metode de dezvoltare a personalului, și anume:

1. Metode de dezvoltare a personalului legate direct de funcție:

- *meditația* – instruirea zilnică făcută angajatului de către superiorul său imediat;
- *rotația pe posturi* – trecerea angajatului de la un post la altul, din același compartiment sau din compartimente diferite, care constituie o tehnică de dezvoltare a personalului folosită pe larg;
- *asistența pe post* – încadrarea într-o poziție de consultant (staff) imediat subordonat unui manager;
- *asocierea la un comitet* – repartizarea unui angajat cu perspective pe lângă un comitet sau comisie, ceea ce poate contribui la o extindere semnificativă a experienței.

2. Metode de dezvoltare legate indirect de funcție:

- *cursurile în sala de clasă* – organizate atât în cadrul firmelor, cât și la instituții/centre de învățământ (universități, colegii, școli de afaceri etc.);
- *simularea la calculator* – diferite jocuri, programe de studiu, business games;
- *testarea psihologică* – un set de teste folosite pentru a determina potențialul de dezvoltare a angajaților;
- *metoda de pregătire a relațiilor interumane* – o metodă complexă de dezvoltare a personalului, și anume: pregătirea în domeniul psihologiei și încadrarea concomitentă a salariatului respectiv în diferite echipe de lucru pentru a-și dezvolta aceste cunoștințe și abilități;
- *studii de caz*;
- *jocuri de rol* (role playing).

7.3. Managementul recompenselor

7.3.1. Particularitățile motivării și antrenării personalului

Recompensa este o noțiune managerială care ține de motivarea personalului și antrenarea cât mai eficientă a acestuia în procesul de conducere și activitate a firmei. Recompensarea salariaților în cadrul firmelor este un instrument important al managementului, care influențează eficiența activității unei întreprinderi.

În calitate de recompensă poate apărea orice are valoare pentru individ. Reieșind din faptul că indivizii se deosebesc între ei prin variabilele lor comportamentale (sisteme de valori, comportamente, atitudini, credințe etc.), înțelegerea recompensei va fi diferită de la un individ la altul. Ceea ce pentru un individ are valoare și va fi primit drept recompensă, pentru un altul va fi lipsit cu desăvârșire de valoare și, evident, nu va constitui o recompensă.

Recompensa primită de către salariat poate fi atât internă, cât și externă. Recompensa internă este oferită salariatului de însăși munca pe care o prestează, în special de rezultatele activității sale, având o sorginte internă. Altfel spus, recompensa internă reprezintă satisfacția interioară pe care o resimte un angajat în urma efectuării cu succes a unei munci în cadrul firmei: generarea unei idei reușite de afaceri, efectuarea unei analize temeinice și depistarea unor puncte slabe în activitatea firmei, abordarea în mod creativ și inovator a unor activități etc. Recompensa externă este oferită salariatului de către firma în care activează și poate fi constituită din prime, promovarea pe scara ierarhică a firmei, recunoștința din partea colaboratorilor și prestigiul în cadrul întreprinderii, facilități etc. Recompensa externă se regăsește, se materializează și se instituționalizează în sistemul de recompensare a personalului, sistem conceput și implementat în cadrul firmei de către echipa managerială.

Salariații se angajează și activează în cadrul firmelor motivați de dorința de a-și satisface nevoile individuale. Fiecare dintre ei este ghidat de motivarea prin necesități, parcurgând etapele procesului motivațional, și anume: *nevoile individuale; dorința de a-și satisface aceste nevoi; motivul către acțiune (activitate în cadrul*

firmei); alegerea liniilor de acțiune, adică modul de comportament și activitate; acțiunile întreprinse, activitatea de salariat al firmei în cadrul postului deținut; performanța atinsă, determinată de gradul de productivitate și eficiență a muncii; recompensa primită și gradul de satisfacere a nevoilor (valența).

În felul acesta este evident că recompensa primită de salariat din partea firmei în care activează (recompensa externă) determină în mod direct gradul de satisfacere a nevoilor salariatului sau valența recompensei. Valența recompensei trebuie să constituie punctul-cheie al algoritmului actului motivațional care are loc în cadrul firmei și care se situează la baza proiectării și implementării activităților de motivare a personalului acesteia. Algoritmul actului motivațional care se derulează în cadrul firmelor constă din următoarele etape:

1. Identificarea nevoilor dominante ale fiecărui salariat al firmei.
2. Instituționalizarea în cadrul firmei a unei interdependențe directe între atingerea obiectivului organizațional (în cazul salariatului – realizarea sarcinii de muncă) și recompensa externă oferită de către firmă, orientată spre satisfacerea nevoilor dominante ale salariaților (identificate din timp).
3. Proiectarea, formalizarea și implementarea în cadrul firmei a unui sistem eficient de recompensare/salarizare în baza interdependenței directe enunțate.
4. Informarea salariaților cu privire la principiile pentru care a fost proiectat sistemul de salarizare al firmei, la criteriile de evaluare a performanțelor, la obiectivele necesare a fi realizate de către fiecare salariat în parte (concrete și măsurabile, fără posibilități de interpretare, cu orizont bine definit de timp, realiste și realizabile).
5. Feedback-ul, adică actualizarea permanentă a sistemului de recompensare/salarizare al firmei de către echipa managerială.

Recompensa externă reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată. Plata reprezintă numai un element al recompensei care se concretizează în sumele de bani primite de angajați. După cum am menționat anterior, recompensa are o sferă de cuprindere mult mai largă, incluzând atât recompensele de sorginte materială (bănească), cât și cele nemateriale.

7.3.2. Organizarea și eficientizarea recompensării personalului

Sistemul de recompensare din cadrul unei firme constă din totalitatea elementelor de *recompense directe și indirecte*. În realitatea managerială autohtonă s-a încetățenit și noțiunea de sistem de remunerare (salarizare) a muncii în cadrul întreprinderii. Într-o abordare mai largă, noțiunile de sistem de recompensare și sistem de remunerare/salarizare pot fi considerate drept sinonime. Într-o abordare mai punctuală, noțiunea de sistem de remunerare/salarizare se referă, preponderent, la elementele recompenselor directe.

Un sistem eficient de recompensare va fi proiectat în baza următoarelor principii: *salarizarea lucrătorului trebuie să fie efectuată în funcție de cantitatea muncii și nivelul de calificare profesională, în funcție de calitatea muncii, în funcție de condițiile*

de muncă; pentru muncă egală se va plăti un salariu egal, salariul trebuie să aibă un caracter confidențial.

La nivel de firmă sistemul de recompensare cuprinde mai multe elemente, care vor fi examinate în continuare.

Salariul de bază reprezintă suma de bani pe care salariatul o primește din partea firmei în care activează, în schimbul muncii prestate. Salariul de bază reflectă însăși valoarea muncii, și nu contribuția individuală a fiecărui angajat. În practica antreprenorială, de cele mai dese ori, mărimea salariului de bază este determinată în funcție de complexitatea postului deținut de angajat. Salariul de bază este completat cu diverse sporuri acordate personalului întreprinderii, fără a ține seama de rezultatele obținute.

Sporurile la salariu sunt componente ale recompensei acordate pentru condiții de lucru (nocive și periculoase), supraefort, muncă în afara programului normal, vechime în muncă etc.

Stimulentele reprezintă un adaos la salariul de bază și sunt acordate salariaților în funcție directă de performanțele obținute. Stimulentele sunt individuale, de grup și organizaționale.

1. *Stimulentele individuale.* Distingem mai multe forme de stimulare individuală, și anume:

- *salariul pe bucată* (acordul direct) – există o legătură directă între mărimea salariului angajatului și numărul de produse realizate;
- *salariul unitar diferențiat* (acordul progresiv) – angajații sunt remunerați în mod diferențiat, în raport cu cantitatea de produse realizate, salariile fiind din ce în ce mai mari, pe măsura creșterii productivității muncii;
- *comisionul* – sumele calculate ca procent din vânzări sau încasări. Comisionul poate fi direct (numai procentul din vânzări) sau adăugat la salariu (un supliment la salariul de bază, care se obține în condițiile îndeplinirii unui anumit minim de realizări);
- *primele* – sumele de bani acordate angajaților, în mod diferențiat, pentru realizări deosebite.

2. *Stimulentele de grup* au drept scop principal promovarea cooperării dintre salariați și a efortului comun în vederea atingerii performanței și instituționalizării în cadrul firmei a inovației și creativității.

3. *Stimulentele organizaționale* se referă la toți angajații, fiind corelate cu rezultatele financiare obținute de firmă. Principalele modalități de stimulare a întregului personal sunt: distribuirea veniturilor în timpul anului; distribuirea unei părți de profit la sfârșitul anului; posibilitatea angajaților de a cumpăra acțiunile firmei la prețuri avantajoase.

Elementele sistemului de recompensare enumerate mai sus se referă la recompensele directe. În afară de acestea, sistemul de recompensare a firmei include și recompensele indirecte. Menționăm că sistemele de recompensare indirectă sunt în dinamică, putând apărea noi forme odată cu emiterea unor acte normative în domeniul protecției sociale. Fondurile din care se efectuează achitarea acestor recompense sunt formate de către angajat prin plăți individuale și prin intermediul taxelor și impozitelor pe salariu și venituri, de către firmă – prin taxe și impozite și de către stat –

de la bugetul central. Recompensele indirecte includ plata timpului liber și facilități speciale acordate angajaților.

Plata timpului liber presupune durata-limită de lucru; zilele libere cu ocazia unor evenimente personale; concediul de odihnă; concediul fără plată.

Facilitățile speciale reprezintă gratuități acordate angajaților de către firma în care activează, și anume: facilități pentru petrecerea timpului liber, facilități de ameliorare a condițiilor de trai, subvenții pentru hrană, mărfuri cu preț redus, achitarea cheltuielilor pentru transport, acordarea de credite, asistența medicală gratuită, asigurarea pentru accidente, plăți pentru incapacitate temporară de muncă etc.

În felul acesta, sistemul de recompensare a unei firme reprezintă totalitatea elementelor sau veniturilor materiale și nemateriale, financiare și nonfinanciare, a facilităților sau avantajelor prezente și viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajați, precum și de activitatea desfășurată de aceștia.

7.3.3. Proiectarea sistemului de salarizare a personalului

O derivată semnificativă a sistemului de recompensare a personalului întreprinderii este politica salarială.

Pentru angajat (posesor al capacităților de muncă), salariul reprezintă un venit, principalul mijloc de existență, de satisfacere a nevoilor individuale dominante, pentru firmă, politicile salariale sunt politici de control al costurilor.

La nivelul firmelor fondul de salarizare reprezintă totalitatea mijloacelor bănești necesare pentru recompensarea angajaților, proporțional aportului fiecăruia, cantitativ și calitativ, la atingerea obiectivelor organizaționale. În acest scop, fiecare firmă trebuie să-și calculeze necesitățile interne referitoare la:

- fondul de salarizare direct – mijloacele bănești necesare pentru recompensarea angajaților în funcție de timpul lucrat efectiv și pentru salarizarea angajaților în acord, în funcție de realizările efective;
- fondul de salarizare orar – în afara elementelor fondului direct de salarizare cuprinde și sporurile pentru condițiile deosebite de muncă;
- fondul de salarizare zilnic – include fondul orar, precum și mijloacele necesare pentru plata întreruperilor ce nu depășesc durata schimbului;
- fondul de salarizare lunar – fondul zilnic plus mijloacele necesare pentru plata întreruperilor de zile întregi, care sunt retribuite (de exemplu: concediul de odihnă).

În practica antreprenorială, de cele mai dese ori, pentru planificarea fondului de salarizare se utilizează metoda salarizării medii:

$$F_{sp} = \bar{N}_{pp} \cdot \bar{S}_{lp} \cdot N_{lp}, \text{ unde:}$$

F_{sp} – fondul de salarizare planificat pentru o perioadă;

\bar{N}_{pp} – numărul mediu de personal planificat;

\bar{S}_{lp} – salarizarea medie lunară planificată;

N_{lp} – numărul lunilor din perioada de plan.

Metoda salarizării medii pornește de la remunerarea medie realizată în perioada de bază și actualizată în funcție de modificarea categoriei medii de încadrare a angajaților, a activităților, de creșterea planificată a recompenselor.

În practica antreprenorială se utilizează următoarele forme de salarizare a personalului unei firme: salarizarea după timpul lucrat efectiv (în regie); salarizarea în acord (cu bucata); salarizarea pe bază de tarife sau cote procentuale (al cărui obiectiv constă în asigurarea creșterii volumului vânzărilor firmei, remunerarea celor antrenați în activitatea comercială fiind efectuată pe baza unei cote procentuale din vânzări, stabilite prin contract).

În cadrul firmelor autohtone se utilizează, preponderent, două forme de remunerare a muncii angajaților, și anume:

1. *Remunerarea muncii în regie*, care prevede calcularea salariului în funcție de timpul de muncă lucrat și de calificarea angajaților. Remunerarea în regie se aplică, în special, față de specialiștii funcționali ai firmei.

În cadrul formei de remunerare a muncii în regie se disting două sisteme, și anume: remunerarea simplă și cu premiere.

2. *Remunerarea muncii în acord* presupune calcularea salariului angajaților proporțional volumului de producție sau de vânzări.

Remunerarea muncii în acord se efectuează în funcție de rezultatele obținute de lucrători. Însă rezultatele muncii nu sunt ignorate nici în cadrul sistemelor de salarizare după timpul lucrat. În cadrul acestor sisteme, salariul se calculează și se achită în funcție directă de timpul lucrat efectiv, însă aceasta nu înseamnă că în sistemele de salarizare respective volumul și calitatea muncii sunt fără importanță. Deseori însă, în practica managerială la nivel de firme, remunerarea include, pe de o parte, un element de remunerare după timpul lucrat, iar pe de altă parte, unul sau mai multe elemente legate de rezultate. Evident, nu trebuie să uităm și faptul că salariul constituie un element al formării costurilor producției și activității economice a firmei și necesită o gestionare judicioasă. În cadrul sistemelor de remunerare legate de rezultate se stabilește o relație de dependență între salariu și randament. Unitatea a cărei randament este măsurat și recompensat poate fi: lucrătorul individual, membrii unei echipe primare de muncă sau salariații firmei în totalitatea lor.

7.4. Relațiile cu angajații

Prin *relații cu angajații* se înțeleg raporturile reciproce, atât formale, cât și informale, care se stabilesc între întreprinzători/angajatori și salariați/angajați. Problema relațiilor cu angajații unei firme constă în abordarea și soluționarea următoarelor aspecte: obligațiile contractuale existente între angajator și angajat; politica și practicile de comunicare; elaborarea în comun a deciziilor; soluționarea în comun a problemelor; negocierea colectivă; politica și practicile de soluționare a reclamațiilor individuale și a problemelor disciplinare; responsabilitatea socială; dezvoltarea profesională a angajaților; bunăstarea angajaților.

Noțiunea de *relații cu angajații* are o sferă de cuprindere mai mare decât noțiunea de *relații de muncă*, care se limitează la reglementarea raporturilor respective prin intermediul negocierii colective.

În conformitate cu prevederile Codului muncii, în Republica Moldova reglementarea raporturilor de muncă se realizează prin intermediul *parteneriatului social*. Acesta reprezintă un sistem de raporturi stabilite între salariații (reprezentanții salariaților), angajatori (reprezentanții angajatorilor) și autoritățile publice în procesul determinării și realizării drepturilor și intereselor sociale și economice ale părților.

La nivel de firmă, părțile parteneriatului social sunt salariații și angajatorii, în persoana reprezentanților împuterniciți. La acest nivel, sistemul parteneriatului social stabilește obligațiile reciproce concrete ale salariaților și angajatorului în sfera muncii și cea socială. Parteneriatul social se realizează prin negocieri colective privind elaborarea proiectelor de contracte colective de muncă și de convenții colective și încheierea acestora; consultări reciproce/negocieri în problemele ce țin de reglementarea raporturilor de muncă; participarea salariaților la administrarea firmei. Reprezentanții salariaților în cadrul parteneriatului social sunt organele sindicale la nivel de firmă sau, în firmele în care nu sunt constituite sindicate, persoanele special desemnate de salariați.

Angajatorul este obligat să creeze condiții pentru activitatea reprezentanților salariaților în corespundere cu prevederile Codului muncii, Legii sindicatelor, ale convențiilor colective și ale contractului colectiv de muncă. Reprezentanți ai angajatorului la negocierile colective, la încheierea, modificarea sau completarea contractului colectiv de muncă sunt conducătorul firmei/întreprinzătorul sau persoanele împuternicite de acesta. În scopul reglementării raporturilor social-economice din sfera parteneriatului social, la nivel de firmă se creează comisia pentru dialogul social „angajator – salariați”, a cărei activitate este reglementată de regulamentul-tip aprobat de Comisia națională pentru consultări și negocieri colective. Ca urmare a negocierilor colective se elaborează, se încheie, se modifică sau se completează contractul colectiv de muncă.

Contractul colectiv de muncă este actul juridic, încheiat în formă scrisă între salariat și angajator, care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul firmei. În contractul colectiv de muncă sunt prevăzute angajamente reciproce ale salariaților și angajatorului privind formele, sistemele și cuantumul retribuiri muncii; plata indemnizațiilor și compensațiilor; timpul de muncă și cel de odihnă, precum și chestiunile ce țin de modul acordării și de durata concediilor; îmbunătățirea condițiilor de muncă și a protecției muncii salariaților; securitatea ecologică și ocrotirea sănătății salariaților în procesul de producție; recuperarea sănătății, odihna salariaților și a membrilor familiilor lor; controlul executării clauzelor contractului colectiv de muncă, procedura de modificare și completare a acestuia.

În contractul colectiv de muncă pot fi stipulate, în funcție de situația economico-financiară a angajatorului, înlesniri și avantaje pentru salariați, precum și condiții de muncă mai favorabile în raport cu cele prevăzute de legislația în vigoare și de *convențiile colective*. Anume în cadrul convențiilor colective sunt stabilite principiile generale de reglementare a raporturilor de muncă și a raporturilor social-economice legate nemijlocit de acestea, care se încheie de către reprezentanții împuterniciți ai salariaților și ai angajatorilor la nivel național, teritorial și ramural.

Relațiile cu angajații în cadrul unei firme mici trebuie să fie stipulate în contractul individual de muncă. *Contractul individual de muncă* este înțelegerea dintre salariat

și angajator prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii, de alte acte normative ce conțin reglementări ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă, precum și să achite la timp și integral salariul (art. 45 din Codul muncii).

Art. 46 din Codul muncii prevede că persoana fizică dobândește capacitatea de muncă și, prin urmare, poate fi angajată la împlinirea vârstei de 16 ani. Același articol stabilește că persoana fizică poate încheia un contract individual de muncă și la împlinirea vârstei de 15 ani, însă numai cu acordul scris al părinților sau al reprezentanților legali, dacă, în consecință, nu îi vor fi periclitată sănătatea, dezvoltarea, instruirea și pregătirea profesională.

Se interzice încadrarea în câmpul muncii a persoanelor în vârstă de până la 15 ani. Legislația interzice încheierea unui contract individual de muncă, cu oricine, în scopul prestării unei munci sau a unei activități ilicite ori imorale.

Angajatorul nu este în drept să angajeze, adică să încheie contracte individuale de muncă cu persoanele în vârstă de până la 18 ani, dacă acestea n-au fost supuse unui examen medical preventiv. Potrivit art. 253 din Codul muncii, toate cheltuielile pentru examenele medicale sunt suportate de angajator.

Pentru salariații în vârstă de la 15 la 16 ani durata săptămânală a timpului de muncă nu poate să depășească 24 de ore, iar pentru salariații în vârstă de la 16 la 18 ani – 35 de ore.

Art. 255 din Codul muncii interzice utilizarea muncii persoanelor în vârstă de până la 18 ani la lucrările cu condiții de muncă grele, vătămătoare și/sau periculoase, la lucrări subterane, precum și la lucrări care pot să aducă prejudicii sănătății sau integrității morale a minorilor (jocurile de noroc, lucrul în localurile de noapte, producerea, transportarea și comercializarea băuturilor alcoolice, a articolelor din tutun, a preparatelor narcotice și toxice).

Legislația interzice trimiterea în deplasare a salariaților în vârstă de până la 18 ani, cu excepția salariaților din instituțiile audiovizualului, din teatre, circuri, organizații cinematografice, teatrale și concertistice, precum și din cele ale sportivilor profesioniști.

În conformitate cu art. 103 alin. (5) din Codul muncii, angajatorului i se interzice atragerea la munca de noapte a salariaților în vârstă de până la 18 ani.

Documentele ce urmează a fi prezentate de persoana care se încadrează în câmpul muncii. Art. 57 din Codul muncii prevede că, la încheierea contractului individual de muncă, persoana care se angajează prezintă angajatorului următoarele documente: buletinul de identitate sau un alt act de identitate; carnetul de muncă, cu excepția cazurilor când persoana se încadrează în câmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul; documentele de evidență militară – pentru recruți și rezerviști; diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care cer cunoștințe sau calități speciale; certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare.

Se interzice angajatorului să ceară de la persoanele care se angajează alte documente decât cele indicate mai sus.

Angajarea se legalizează prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) angajatorului, care este emis în baza contractului individual de muncă negociat și semnat de părți. Ordinul trebuie adus la cunoștința salariatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă. La cererea salariatului, angajatorul este obligat să-i elibereze o copie a ordinului, legalizată în modul stabilit.

Dacă salariatul lucrează în unitate mai mult de 5 zile, trebuie să i se întocmească carnet de muncă, în care se înscriu datele cu privire la salariat, la activitatea lui de muncă, la salariu și la stimulările pentru succesele realizate în unitate. Sancțiunile disciplinare nu se înscriu în carnetul de muncă. La încetarea contractului individual de muncă, carnetul de muncă se restituie salariatului în ziua eliberării din serviciu (art. 66 din Codul muncii).

Angajatorul este obligat să elibereze salariatului, la cerere, un certificat cu privire la munca în cadrul unității respective, în care urmează să se indice specialitatea, calificarea, funcția, durata muncii și cuantumul salariului.

Salariatul are dreptul la demisie – desfacerea contractului individual de muncă pe durată nedeterminată din propria inițiativă, anunțând despre aceasta angajatorul, prin cerere scrisă, cu 14 zile calendaristice înainte (art. 85 din Codul muncii).

Concedierea – desfacerea din inițiativa angajatorului a contractului individual de muncă pe durată nedeterminată, precum și a celui pe durată determinată – se admite pentru următoarele motive:

- rezultatul nesatisfăcător al perioadei de probă (art. 63 alin. (2) din Codul muncii);
- lichidarea unității sau încetarea activității angajatorului persoană fizică;
- reducerea numărului sau a statelor de personal din unitate;
- constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate din cauza stării de sănătate, în conformitate cu certificatul medical; calificării insuficiente, confirmate prin hotărârea comisiei de atestare;
- absența fără motive întemeiate de la lucru mai mult de 4 ore consecutive în timpul zilei de muncă;
- prezentarea la lucru în stare de ebrietate alcoolică, narcotică sau toxică, stabilită în modul prevăzut;
- săvârșirea la locul de muncă a unei sustrageri (inclusiv în proporții mici) din patrimoniul unității, stabilite prin hotărârea instanței de judecată sau a organului în a cărui competență este aplicarea sancțiunilor administrative etc.

Nu se admite concedierea salariatului în perioada aflării lui în concediu medical, în concediu de odihnă anual, în concediu de studii, în concediu pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la 6 ani, precum și în perioada detașării, cu excepția cazurilor de lichidare a unității.

Timpul de muncă reprezintă timpul pe care salariatul, în conformitate cu regulamentul intern al unității, cu contractul individual de muncă și cu cel colectiv de muncă, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă.

Durata normală a timpului de muncă al salariaților din unități nu poate depăși 40 de ore pe săptămână (art. 95 din Codul muncii).

Dreptul la concediu de odihnă anual plătit este garantat pentru toți salariații (art. 112 din Codul muncii).

Tuturor salariaților li se acordă anual un concediu de odihnă plătit, cu o durată minimă de 28 de zile calendaristice, cu excepția zilelor de sărbătoare.

Pentru salariații din unele ramuri ale economiei naționale (învățământ, ocrotirea sănătății, serviciul public etc.) prin lege organică se poate stabili o altă durată a concediului de odihnă anual.

Protejarea individuală a drepturilor salariaților. Este necesar ca salariatul să conștientizeze importanța contractului individual de muncă, care este actul juridic principal ce determină drepturile și obligațiile părților în domeniul raporturilor individuale de muncă. Drepturile și obligațiile legate de raporturilor individuale de muncă dintre angajator și salariat pot fi stabilite numai prin negocieri, în contractul individual de muncă.

În cazul protejării individuale a drepturilor și intereselor sale, salariatul urmează să țină cont de conținutul art. 9 și 10 din Codul muncii, care stabilesc drepturile și obligațiile de bază ale salariatului și angajatorului.

Angajatorul trebuie să știe că legislația interzice stabilirea pentru salariat, prin contractul individual de muncă, a unor condiții sub nivelul celor prevăzute de actele legislative și normative, de convențiile colective și de contractul colectiv de muncă. Salariatul trebuie să știe că fără acordul lui modificarea contractului este, practic, imposibilă și că angajatorul nu are dreptul să ceară salariatului efectuarea unei munci care nu este prevăzută în contractul individual de muncă.

Art. 78 din Codul muncii stabilește că un contract individual de muncă poate fi suspendat din inițiativa salariatului în cazul în care condițiile de muncă sunt nesatisfăcătoare din punctul de vedere al protecției muncii, dacă angajatorul nu-și onorează obligațiile în acest sens.

Art. 85 din Codul muncii prevede că în caz de demisie a salariatului în legătură cu încălcarea de către angajator a contractului individual de muncă și/sau colectiv de muncă, a legislației muncii, angajatorul este obligat să accepte demisia în termenul indicat în cererea de demisie depusă.

Perfecționarea profesională a salariaților. Obligațiile angajatorului în domeniul instruirii lucrătorilor sunt specificate în art.17 din Legea securității și sănătății în muncă nr.186-XVI din 10 iulie 2008 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 143-144 din 05.08.2008).

Angajatorul trebuie să asigure condiții pentru ca fiecare lucrător să beneficieze de o instruire suficientă, adecvată, teoretică și practică în domeniul securității și sănătății în muncă, în special sub formă de informații, instrucțiuni și/sau lecții:

- la angajare, care include instruirea introductiv-generală și instruirea la locul de muncă;
- în cazul schimbării locului de muncă, transferului sau permutării;
- la introducerea unui nou echipament de lucru sau la modificarea echipamentului de lucru existent;

- la introducerea oricărei noi tehnologii sau proceduri de lucru;
- la executarea unor lucrări speciale.

Instruirea periodică a muncitorilor se va efectua la intervale ce nu vor depăși 6 luni.

În cazul în care resursele unității nu sunt eficiente pentru organizarea instruirii lucrătorilor din lipsa personalului specializat, angajatorul este obligat să recurgă la servicii externe de protecție și prevenire.

Concediile. Art.112 din Codul muncii garantează tuturor salariaților concediu de odihnă anual plătit. Pentru perioada concediului de odihnă anual fiecare salariat beneficiază de o indemnizație de concediu, pe care angajatorul este obligat să o plătească cu cel puțin trei zile calendaristice înainte de plecarea salariatului în concediu (art.117 din Codul muncii).

În cazul în care angajatorul nu asigură condițiile de acordare a concediului, cu alte cuvinte reține plata indemnizației de concediu, salariatului i se plătește suplimentar, pentru fiecare zi de întârziere, 0,1 la sută din suma neplătită în termen (art. 330 din Codul muncii).

Munca informală sau angajarea nestandard. Angajarea nestandard, atât pe plan mondial, cât și național, cu ocolirea multor prevederi ale legislației în vigoare, impune tot mai multe persoane să accepte un loc de muncă instabil și nesigur. În ultima perioadă a sporit esențial numărul locurilor de muncă provizorii, instabile, cu termen limitat, precum și al celor în care lucrătorul nu este ocupat pe parcursul întregii zile de muncă. Angajarea nestandard reduce costul muncii și conduce la micșorarea salariilor; sporește discrepanța dintre bogați și săraci; extinde practicile inechitabile, prin care defavorizează femeile, tineretul și muncitorii migranți, pentru că anume aceste categorii sunt angajate în afara standardelor; aruncă povara tuturor riscurilor de afaceri pe umerii angajaților.

Sporirea numărului de angajări nestandard, cu un nivel scăzut de remunerare a muncii a permis patronilor să ceară reducerea cheltuielilor pentru plata muncii angajaților.

Lucrătorii trebuie să știe că patronii utilizează angajarea nestandard fiindcă le este convenabilă lor, se îmbogățesc pe baza celor angajați, fără a ține cont de legislația muncii. De aceea este necesar ca, prin intermediul contractelor de muncă încheiate la nivel de întreprindere, să se determine remunerarea echitabilă a muncii tuturor angajaților.

Sumar

- Organizațiile manageriale/firmele constituie un grup de indivizi, reuniți în baza unui scop comun și a dorinței de realizare a acestuia.
- Calitatea personalului firmei se concretizează în nivelul de instruire, atitudini, sisteme de valori, credințe, comportamente etc.
- Responsabilitățile departamentului de personal al unei firme se suprapun (corespund) activităților de conducere a personalului, formând, în totalitatea lor, procesul managementului resurselor umane modern.

- Planificarea personalului este procesul de analiză și de identificare a nevoilor și disponibilităților de personal pentru o firmă.
- Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie posibilă selectarea celor care corespund cel mai bine pentru ocuparea posturilor vacante în firmă.
- Selecția personalului reprezintă procesul de alegere a persoanelor care au calificările și deprinderile necesare pentru a ocupa un anumit post de muncă vacant în cadrul unei firme.
- Instruirea personalului este un proces de învățare prin care oamenii își însușesc deprinderi și cunoștințe noi, care îi ajută în îndeplinirea sarcinilor de muncă specifice postului pe care îl ocupă în prezent (activităților lor prezente).
- Dezvoltarea personalului urmărește sporirea capacităților profesionale ale angajaților pentru a asigura continua lor creștere și avansare în cadrul firmei.
- Recompensa angajatului reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta.
- Managementul recompenselor constă în proiectarea, implementarea și menținerea unor sisteme de recompense pentru salariați, care trebuie să fie adaptate îmbunătățirii continue a performanțelor organizaționale.
- Salariul de bază reprezintă suma de bani pe care salariatul o primește din partea firmei în care activează în schimbul muncii prestate.
- Sporurile la salariu sunt componente ale recompensei acordate pentru condiții de lucru (nocive și periculoase), supraefort, muncă în afara programului normal, vechime în muncă etc.
- Stimulentele reprezintă un adaos la salariul de bază și sunt acordate salariaților în funcție directă de performanțele obținute.
- Fondul de salarizare reprezintă totalitatea mijloacelor bănești necesare pentru recompensarea angajaților, proporțional aportului fiecăruia, cantitativ și calitativ, la atingerea obiectivelor organizaționale.
- Remunerarea muncii în regie prevede calcularea salariului în funcție de timpul de muncă lucrat și calificarea angajaților.
- Remunerarea muncii în acord prevede calcularea salariului angajaților proporțional volumului de producție sau de vânzări.
- Relațiile cu angajații reprezintă raporturile reciproce, atât formale, cât și informale, care se stabilesc între întreprinzători/angajatori și salariați/angajați.
- Parteneriatul social este un sistem de raporturi stabilite între salariați (reprezentanții salariaților), angajatori (reprezentanții angajatorilor) și autoritățile publice respective în procesul determinării și realizării drepturilor și intereselor sociale și economice ale părților.
- Contractul colectiv de muncă este actul juridic, încheiat în formă scrisă între salariat și angajator, care reglementează raporturile de muncă și alte raporturi sociale în cadrul firmei.
- Convențiile colective stabilesc principiile generale de reglementare a raporturilor de muncă și a raporturilor social-economice legate nemijlocit de aces-

tea, care se încheie de către reprezentanții împuterniciți ai salariaților și ai angajatorilor la nivel național, teritorial și ramural.

- Contractul individual de muncă reprezintă înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al firmei, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii, actele normative ce conțin reglementări ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă, precum și să achite la timp și integral salariul.

Întrebări pentru discuții

1. Cum se definește o firmă modernă prin prisma grupului de indivizi?
2. Cine este salariatul unei firme și angajatorul?
3. Care este raționamentul identificării funcției de personal în cadrul firmei?
4. Care sunt responsabilitățile departamentului de personal al unei firme?
5. Numiți principiile ce stau la baza organizării eficiente a activităților de personal în cadrul unei firme.
6. Definiți procesul de conducere a personalului și numiți principalele activități ale acestui proces.
7. Cum se definește planificarea personalului unei firme și care este conținutul acestui proces?
8. Explicați principalele metode utilizate pentru determinarea necesarului de personal și esența acestora.
9. Care sunt definițiile și esența proceselor de recrutare și selecție a personalului?
10. Determinați specificul evaluării calității procesului de recrutare.
11. Care este semnificația CV-ului în cadrul derulării procesului de selecție a personalului?
12. Definiți procesul de instruire a personalului unei firme.
13. Numiți cazurile în care instruirea personalului este absolut necesară.
14. Ce condiții trebuie respectate în cadrul firmei în scopul dezvoltării eficiente a personalului?
15. Numiți principalele metode de dezvoltare a personalului.
16. Care sunt etapele procesului motivațional al personalului?
17. Care este definiția, semnificația și esența recompensei personalului?
18. Care sunt componentele recompenselor directe și indirecte?
19. Numiți formele de remunerare a muncii salariaților unei firme.
20. Definiți și explicați esența parteneriatului social.

Sarcini pentru orele practice

1. Argumentați afirmația că personalul este una dintre principalele resurse ale firmei.
2. Identificați asemănările și deosebirile în ce privește conducerea personalului unei firme prin intermediul secției cadre sau departamentului de personal.

3. Utilizați metoda de diagnosticare – analiza SWOT – pentru a identifica principalele puncte forte și slabe ale oportunităților și amenințărilor în domeniul personalului unei organizații manageriale/firme cunoscute sau propuse de către profesor.
4. Evidențiați semnificația recrutării personalului pentru procesul de conducere a personalului.
5. Identificați și comentați avantajele și dezavantajele surselor interne și a celor externe de recrutare a personalului.
6. Argumentați oportunitatea utilizării surselor interne și externe de recrutare a personalului în funcție de tipul mediului extern de afaceri în care activează firma.
7. Elaborați CV-ul Dvs. și prezentați-l în fața colegilor.
8. Identificați oportunitatea utilizării testelor și a interviului aprofundat în asigurarea unei selecții calitative a personalului.
9. Identificați semnificația utilizării programelor de instruire a personalului firmei.
10. Elaborați și dezvoltați un model de program de instruire.
11. Determinați deosebirile dintre *procesul de instruire și cel de dezvoltare al personalului*.
12. Identificați principiile proiectării unui sistem eficient de remunerare a muncii salariaților.
13. Identificați diferența dintre noțiunile de *relații cu angajații și relații de muncă*.
14. Determinați sfera de interconexiune între *convenția colectivă, contractul colectiv și contractul individual de muncă*.

Bibliografie recomandată

1. Bârcă A. *Salarizarea personalului* (note de curs). Chișinău: ASEM, 2001.
2. Bârcă A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM, 2005.
3. Becker G. *Comportamentul uman – o abordare economică*. București: All, 1994.
4. Burloiu P. *Managementul resurselor umane*. București: Lumina Lex, 1997.
5. Cole G. *Managementul personalului*. București: CODECS, 2000.
6. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*. Chișinău: ASEM, 1998.
7. Chișu V. *Manualul specialistului în resurse umane*. București: Irecson, 2002.
8. Chișu V. *Posturi, salarii și beneficii*. București: Irecson, 2005.
9. Graciov M. *Supercadrî: upravlentie personalom*. Moscova: Delo, 1993.
10. Jalencu M. *Managementul resurselor umane* (suport de curs). Chișinău: UCCM, 2003.
11. Lefter V., Manolescu A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1995.
12. Manolescu A. *Managementul resurselor umane*. București: R.A.I., 1998.
13. Mathis R., Jackson J. *Human resource management*. N.Y.: West Publishing Company, 1991.

14. Mathis R., Nica P., Rusu C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 1997.
15. Moldovan-Scholz M. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2000.
16. Pitaru H. *Managementul resurselor umane*. București: All, 1994.
17. Prutianu Ș. *Comunicarea interumană și negocierea afacerilor*. Iași: Universitatea "Al. I. Cuza", 1996.
18. Rotaru A., Prodan A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Universitatea "Al. I. Cuza", 1994.
19. Șavga L. *Managementul previzional al necesarului de resurse umane*. Chișinău: Complexul editorial-poligrafic al ASEM, 1999.
20. Codul muncii al Republicii Moldova.