



Dezvoltare profesională a angajaților, femei și bărbați - prin traininguri, promovare și evaluare a performanțelor

Ghid pentru organizațiile sindicale

**Trainer:
Alina Popescu**

**Proiect „Parteneriat social pentru locuri de muncă mai bune”
Centrul Parteneriat pentru Egalitate**

2007

Structura ghidului:

- I. Ce vă propune acest ghid**
- II. De ce dezvoltarea profesională este un punct de negociere sindicat-patronat**
- III. Ce înseamnă un proces eficient de dezvoltare profesională**
 - III. 1. Ce înseamnă sistem de training eficient. Despre analiza nevoilor de training, planul de training, organizarea trainingului, evaluarea trainingului**
 - III.2. Ce înseamnă sistem de evaluare a performanței care susține productivitatea și motivarea angajaților. Ce rol are managementul performanței**
 - III.3. Ce înseamnă sistem de promovare echitabil**
 - III.4 Ce asigură echitate și corectitudine angajaților din punct de vedere al dezvoltării profesionale**
- IV. Ce există în activitatea sindicatelor referitor la dezvoltarea profesională. Aspecte legislative legate de dezvoltarea profesională**
- V. Activități concrete pe care le poate realiza sindicatul pentru susținerea dezvoltării profesionale a angajaților**

I. Ce vă propune acest ghid

Acest ghid este o introducere în procesele de dezvoltare profesională a angajaților. El este pentru organizațiile sindicale pe care le susține astfel în activitatea lor de sprijinire a nevoilor și drepturilor angajaților. Ceea ce își propune materialul este să facă mai clară relația dintre diferite procese de resurse umane, astfel încât să aveți o imagine de ansamblu asupra ofertei practice de resurse umane pe care o organizație o poate avea.

Dezvoltarea profesională este condiția necesară pentru ca angajații să fie performanți. Este atât responsabilitatea angajatului cât și a companiei să se asigure că acest lucru se întâmplă. De ambele părți sunt necesare eforturi de timp, bani, informație. Ca investiția aceasta să fie cu adevărat una profitabilă, există principii foarte clare de abordare a procesului de dezvoltare profesională, pe care vi le prezentăm, pe scurt, în acest ghid.

Unul din cele mai importante principii este să abordați procesul de dezvoltare a angajaților prin prisma nevoilor la care răspunde și beneficiilor pe care le oferă. Este un principiu pe care îl poate respecta o organizație sindicală care dorește să susțină angajații dar în același timp să dezvolte o relație de colaborare cu managementul. Acest ghid vă oferă instrumente care vă vor ajuta să negociați eficient pentru ceea ce au cu adevărat nevoie angajații. Mai specific, o particularitate a acestui material se referă la integrarea aspectelor de gen în procesul de dezvoltare profesională, ceea ce vă sprijină să identificați și să susțineți dezvoltarea nevoilor diferite ale femeilor și ale bărbaților din organizația dvs.

Ghidul oferă principii de ultimă oră de psihologie aplicată în managementul resurselor umane, care și-au dovedit eficacitatea în numeroase companii românești.

Vă dorim succes în negocierile cu managementul și în susținerea angajaților în procesul de dezvoltare a lor!

II. De ce dezvoltarea profesională este un punct de negociere sindicat-patronat?

Despre satisfacție în muncă, motivare și performanță. Nevoi ale angajaților referitoare la dezvoltarea profesională, așteptări ale patronatului/ managementului referitoare la dezvoltarea profesională a angajaților.

Pentru că dezvoltarea profesională a angajaților este un element cheie care susține profitabilitatea companiei.

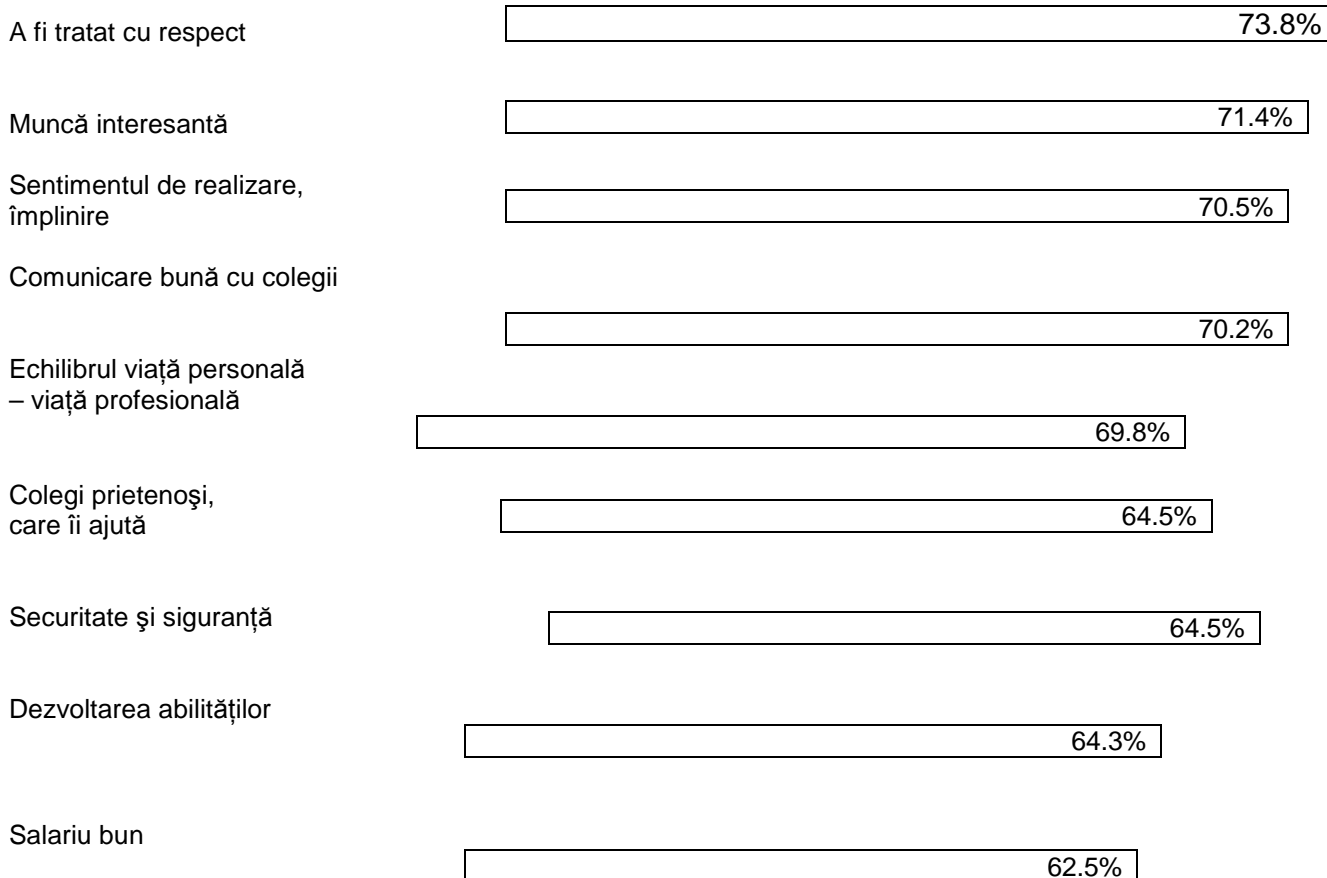
Prin dezvoltare înțelegem orice tip de experiență sau proces care contribuie la dezvoltarea potențialului unei persoane.

Orice experiență din viața unei persoane contribuie la dezvoltarea sa, însă aici ne interesează ce poate face organizația în acest sens. De multe ori, termenul de dezvoltare profesională se confundă cu cel de training sau instruire. Realitatea practică și studiile științifice ne arată însă că orice proces de management al resurselor umane are (sau ar trebui să aibă) acest scop, de dezvoltare a potențialului angajaților. O organizație dezvoltă procese de integrare a noilor angajați, de evaluare a performanței, de management al carierei, de dezvoltare managerială, pentru a oferi angajaților contextul favorabil pentru manifestarea și îmbunătățirea abilităților lor. Acest mod de a privi lucrurile ne va ajuta să decidem dacă sistemele pe care le are deja organizația noastră sau pe care dorește să le implementeze răspund cu adevărat așteptărilor și nevoilor angajaților și ale managementului.

Pentru că dezvoltarea profesională a angajaților este un aspect important/o nevoie a angajaților

Angajații au nevoi și așteptări diferite referitoare la viața profesională și la calitatea acesteia. Cu toate acestea, există studii care arată statistic cele mai importante așteptări ale angajaților, cu alte cuvinte, ce îi atrage pe aceștia să rămână într-un loc de muncă și să dea performanța de care sunt în stare.

Conform unui astfel de studiu, iată care este **ierarhia nevoilor angajaților la locul de muncă** (Graham S Lowe, Grant Schellenberg, "Employee Basic Value Proposition: Strong HR Strategies Must Address Work Values")



Dacă privim dezvoltarea profesională prin prisma nevoilor angajaților, care, dacă sunt împlinite, duc la creșterea performanțelor lor, la motivare și satisfacție în muncă, ne dăm seama că dezvoltarea profesională este un **instrument** de management al resurselor umane. O astfel de perspectivă ajută atât angajații, cât și managementul să abordeze într-o manieră mai eficientă cerințele și oferta acestui proces.

Dezvoltarea profesională **nu este** deci:

- o recompensă pentru angajat, pentru performanța ridicată;
- o metodă de a reține angajații în companie, prin contractul de training semnat de angajat.

Dezvoltarea angajaților poate fi privită însă ca un instrument de motivare și de management al performanței angajaților. Privită astfel, ea aduce beneficii atât pentru angajat cât și pentru manager.

Pentru că dezvoltarea profesională este un factor care determină motivația angajaților

De cele mai multe ori motivația este considerată ca ceva anterior realizării unei sarcini, o stare care îți dă impulsul să inițiezi sau să menții o activitate. Studiile de psihologie aplicată oferă o altă perspectivă asupra motivației:

Un angajat este motivat atunci când se simte în stare (= are abilitățile necesare) să facă un anumit lucru și obține beneficii făcându-l.

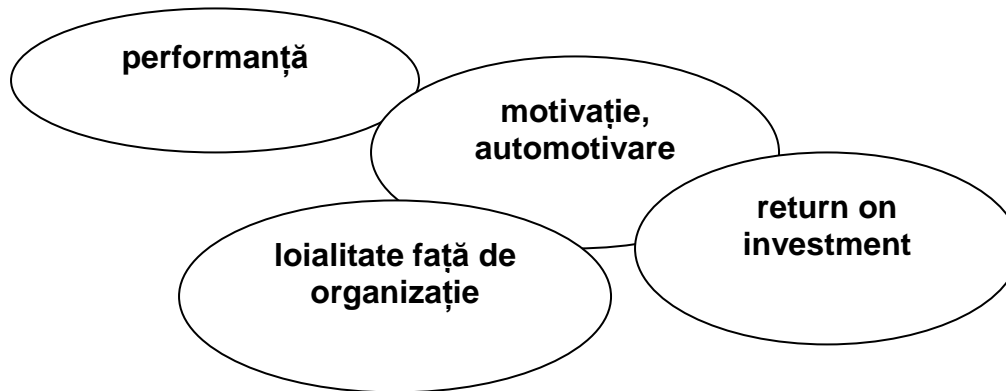
Această abordare ne ajută prin faptul că ne arată metodele pe care le putem folosi pentru a îmbunătăți motivația. Nu mai este de ajuns să folosim acest concept ca explicație pentru probleme (avem probleme de performanță pentru că angajații nu sunt motivați). Avem o definiție practică și specifică, de la care putem porni intervenția. Dacă motivația depinde de:

- abilitățile angajatului;
- context – de exemplu obiectivele pe care le are de îndeplinit angajatul;
- sarcina pe care o are de făcut angajatul;
- condițiile în care trebuie realizată sarcina,

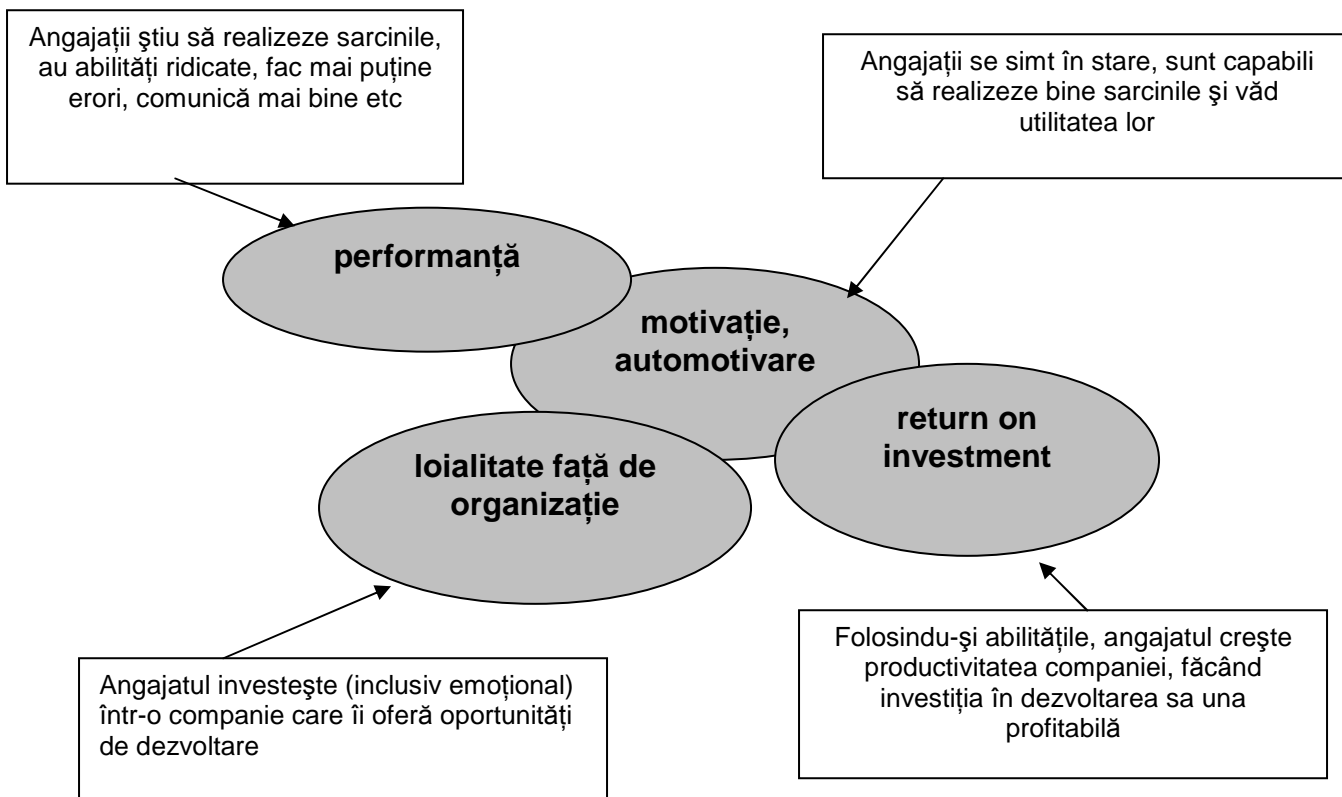
atunci putem observa cu ușurință că dezvoltarea profesională a angajaților contribuie mult în acest sens.

Pentru că legislația oferă un context în care sindicatele au un rol important în procesul de dezvoltare a angajaților

Ce așteaptă de obicei managementul de la angajați



În ce mod poate dezvoltarea profesională a angajaților să răspundă acestor așteptări?



III. Ce înseamnă un proces eficient de dezvoltare profesională

Criterii de elaborare a sistemelor de training, evaluare a performanței și promovare, care să aducă beneficii în termeni de performanță și satisfacție în muncă

III. 1. Ce înseamnă sistem de training eficient

Despre analiza nevoilor de training, planul de training, organizarea trainingului, evaluarea trainingului

Ce înseamnă investiție în training?

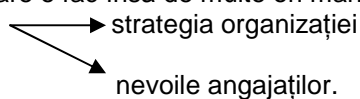
Interesul unei organizații este să aducă angajații la nivelul de cunoștințe, abilități și atitudini necesar unei performanțe ridicate. Tot mai mult, accentul trece de pe găsirea acelor persoane potrivite posturilor vacante, pe dezvoltarea profesională a persoanelor deja existente în organizație. Cu alte cuvinte, accentul trece de pe “rafinarea” procesului de recrutare și selecție de personal pe dezvoltarea potențialului deja existent, și menținerea acestuia cât mai mult timp în organizație.

Drept urmare, costurile pe care organizațiile sunt dispuse să le plătească pentru training sunt în creștere. Se conștientizează tot mai mult faptul că trainingul poate contribui la realizarea obiectivelor generale ale companiei, deoarece reprezintă investiția cea mai vizibilă în oameni și una din cele mai apreciate de aceștia. Tendința generală în lume este de a se forma profesioniști înalt calificați, având în vedere că informația și abilitățile profesionale devin valoarea cea mai importantă pe care organizațiile încearcă să o achiziționeze și să o păstreze.

Care sunt beneficiile implicării angajaților în programe de training?

Un program de training bine gândit într-o companie aduce beneficii atât pentru organizație cât și pentru angajați. La angajare, tot mai mulți profesioniști solicită informații despre pachetul de training oferit de companie pentru poziția respectivă și pentru evoluția ulterioară în carieră. De cealaltă parte, compania solicită implicarea angajaților în programele de training și aplicarea în practică a abilităților și cunoștințelor învățate. La rândul lor, organizațiile sindicale recunosc valoarea acestui proces pentru activitatea proprie de negociere a drepturilor angajaților.

Beneficii pentru angajator	Beneficii pentru sindicat	Beneficii pentru angajat
<ul style="list-style-type: none">• Îmbunătățirea serviciilor oferite clienților• Îmbunătățirea calității muncii• Reducerea erorilor• Productivitate ridicată• Înțelegerea sarcinilor de muncă• Valorizarea procesului de învățare	<ul style="list-style-type: none">• Îmbunătățirea calității muncii• Îmbunătățirea atitudinii angajaților și managerilor față de sindicat• Comunicare mai bună între membri de sindicat• Aplicarea abilităților și a cunoștințelor în activitățile sindicale• Înțelegere mai bună a activităților sindicale	<ul style="list-style-type: none">• Îmbunătățirea calității muncii• Erori și accidente mai puține• Performanță ridicată• Comunicare mai bună cu colegii și managerii• Înțelegerea sarcinilor de muncă• Valorizarea procesului de învățare

Eroarea pe care o fac însă de multe ori managerii când iau decizii referitoare la traininguri este că nu le corelează cu 

Cele mai multe decizii privind programele de training necesare în organizație se iau mai degrabă pentru că:

- unele tipuri de training “sunt la modă”;
- “așa face și concurența”;

- “asta ne cer angajații”;
- “răspundem unor probleme urgente din organizație, avem nevoie de soluții urgente” etc.

Dacă efectele pe termen scurt ale acestor decizii nu sunt foarte “dureroase”, pe termen lung se poate observa că încrederea managerilor, patronatului și a angajaților în eficiența trainingului scade. O investiție de bani, timp și efort, care nu aduce rezultate, va fi privită foarte curând ca un cost care trebuie înlăturat.

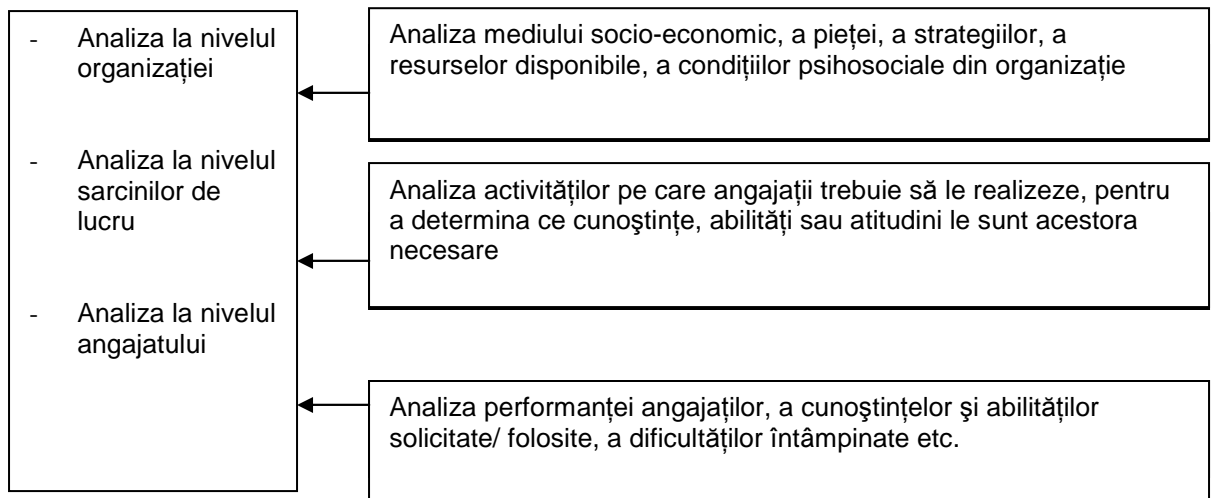
Pentru ca trainingul să fie o investiție și nu un cost, atât pentru organizație cât și pentru angajat, el trebuie să respecte câteva principii de bază:

1. Să pornească de la o **analiză a nevoilor angajaților**;
2. Să ofere **tipul de învățare cel mai potrivit**;
3. Să utilizeze **metode practice eficiente** pentru obiectivele alese;
4. Să fie **evaluată eficiența trainingului**.

a. Când **trainingul pornește de la o analiză a nevoilor angajaților** și este planificat în funcție de acestea, el are șansa să ofere soluțiile reale de care angajatul/ echipa/ departamentul au nevoie într-o anumită etapă. Semnale că este nevoie de training pot veni din multe direcții: existența unui număr mare de plângeri din partea clienților, neatingerea câteva luni la rând a obiectivelor stabilite, demotivarea angajaților sau amânări frecvente ale sarcinilor. Aceasta nu înseamnă că trainingul este răspunsul la orice problemă de performanță, ci că astfel de semnale trebuie să constituie puncte de plecare pentru analiză. Pentru a ne asigura că trainingul propus angajaților vine la timp și răspunde priorităților lor, este important să abordăm analiza nevoilor de training în mod sistematic, utilizând mai multe surse de informații:

Analiza nevoilor de training:

1. **La nivelul organizației;**
2. **La nivelul sarcinilor de lucru;**
3. **La nivelul angajatului.**



1. Analiza nevoilor de training realizată la nivelul organizației

Acesta este un nivel general de analiză, care se referă la “forțele” care ar putea influența evoluția organizației și implicit succesul ei. Aceste forțe pot fi exterioare organizației (schimbări la nivelul pieței, intrarea unui concurent important în piață, schimbări legislative etc.) sau pot ține de schimbări la nivel strategic în organizație (un nou brand, un nou acționar, o nouă conducere, un nou regulament, deschiderea unei noi filiale, introducerea unei noi tehnologii etc.). Astfel de schimbări presupun ca angajații să își asume noi roluri și responsabilități, să se adapteze altor cerințe și valori ale companiei - iar aceste abilități trebuie învățate.

Pe lângă analiza forțelor care afectează organizația, analiza la acest nivel se focalizează și pe resursele care pot fi "puse la bătaie" pentru a dezvolta angajații. Aceste resurse sunt de ordin tehnologic, financiar, uman și de timp, necesare în procesul de dezvoltare a angajaților.

2. Analiza nevoilor de training realizată la nivelul sarcinilor de muncă

Acest nivel mai specific de analiză țintește cerințele posturilor, în termeni de activități dar și de abilități și cunoștințe solicitate. La acest nivel, regula cea mai importantă este identificarea și definirea cât mai specifică a acestora. Este important să se ajungă la identificarea comportamentelor pe care angajatul trebuie să le realizeze într-o anumită sarcină, astfel încât, prin training, să le poată învăța.

De exemplu, angajații unei bănci învață la training-urile de comunicare cu clienții comportamentul foarte specific de a spune pe nume clientului, de cel puțin 3 ori în convorbire, deoarece acest simplu comportament poate crește fidelitatea clienților față de banca respectivă.

3. Analiza nevoilor de training realizată la nivelul angajatului

Analiza la nivelul angajatului răspunde la întrebarea: ce cunoștințe sau abilități l-ar face pe acest angajat să performeze mai bine? Nu toți angajații de pe un post trebuie să treacă printr-un anumit program de training, ci doar aceia care au nevoie în mod real de abilitățile respective. Analiza la nivelul persoanei poate porni de la analiza performanței acesteia, dar o depășește deoarece arată în plus de ce performanța acesteia este sub potențial. În multe situații, performanța sub așteptări se datorează unui deficit de abilități și în acest caz trainingul este o soluție, devenind un instrument de management al performanței. În cazul în care performanța scăzută este însă datorată unui deficit de motivație sau unor factori care nu sunt în controlul angajatului, trainingul nu va rezolva problema.

De cele mai multe ori, seriozitatea cu care este realizată analiza nevoilor de training face diferența între un training-investiție și un training-cost. A oferi angajaților exact ceea ce au nevoie și doar ceea ce au nevoie este un semn de respect față de resursele organizației, dar și față de potențialul și așteptările angajaților.

b. Pentru a valorifica informațiile legate de nevoile de training obținute prin analiză, **trainingul trebuie să ofere tipul de învățare cel mai potrivit**. Design-ul unui program de training ia în considerare cel puțin 4 factori:

- **Obiectivele de training** – ce se așteaptă să știe/ să facă angajații în urma participării la programul de training, ce rezultate în termeni de performanță se vor putea observa/ măsura;
- **Motivația angajaților de a participa la training** – presupune ca angajații să aibă prerechizitele necesare participării la respectivul program de training, în termeni de experiență practică, cunoștințe, dar și să perceapă utilitatea trainingului pentru activitatea lor. Atunci când angajații înțeleg cum vor putea aplica în practică ceea ce învață la training, este mai probabil să se implice în programul propus;
- **Principiile învățării la vârsta adultă** – trainingul pentru persoane adulte pornește de la premisa că informația transmisă trebuie să aibă sens pentru persoana care o primește, astfel încât aceasta să o asimileze la cunoștințele, abilitățile și experiența deja existente și să facă transferul ei în practică. Ne putem asigura că oferim training care respectă principiile educației adulților dacă:
 - implicăm participanții în definirea obiectivelor trainingului;
 - stabilim obiective realiste care să se poată regăsi ușor în practică;
 - arătăm utilitatea informațiilor pentru activitatea concretă a participanților;
 - oferim exemple din practică;
 - exersăm abilitățile împreună cu grupul, în timpul trainingului, folosim metode interactive de training;
 - apreciem și dăm feedback la răspunsurile participanților.

Caracteristicile trainerului – ce face diferența între un trainer foarte bun de unul mediocru?

- expertiza pe subiectul trainingului;
- adaptabilitatea la caracteristicile grupului de participanți;
- sinceritatea;
- simțul umorului;
- interesul față de subiect/ față de training;
- instrucțiuni clare oferite participanților;
- asistență individuală oferite participanților în timpul trainingului;
- entuziasm.

c. **Metodele practice cele mai eficiente** folosite în training diferă în funcție de tipul de conținut propus angajaților. Pentru unele traininguri, sunt eficiente metodele bazate mai degrabă pe expunere, pe când pentru alte tipuri de conținut, mai practic, metoda cea mai eficientă este învățarea on-the-job. Iată câteva dintre metodele cele mai frecvente de training, și conținuturile la care se pretează cel mai bine.

Metoda	Ce implică această metodă
Training on-the-job	Conținut foarte practic, abilități de lucru
Internship	Stagii de practică realizate de studenți
Training clasic, în sala de curs	Cunoștințe, abilități, mai ales care presupun interacțiunea de grup
Metode audiovizuale	Abilități care este bine să fie exemplificate, modelate, dar nu este posibil în sala de curs
E-learning	Informații, date factuale, proceduri, reguli, care nu necesită o relație față în față cu trainerul sau interacțiunea cu grupul
Simularea	Crearea unei situații similare celei practice pentru a exersa abilități
Seminarii și conferințe	Prezentări mai degrabă teoretice, care presupun interacțiuni cu persoane din alte organizații
Studii de caz, jocuri de rol	Metode practice care se pot realiza flexibil, nu numai în cadrul unui program de training

d. **Evaluarea programelor de training** poate să arate dacă programul în care s-a investit a îmbunătățit învățarea, a schimbat comportamentele oamenilor sau are un impact asupra performanței la nivel de departament/ organizație. Este important să evaluăm opiniile participanților referitoare la training, cunoștințele dobândite, cât din acestea se traduc în comportamente dorite de organizație și cât din aceste comportamente aduc rezultate. O combinație între aceste criterii de evaluare oferă o imagine de ansamblu asupra eficienței unui program de training, astfel încât să se poată decide pe mai departe continuarea, modificarea sau încheierea lui.

Criteriul 1. Reacția participanților (ce cred despre acest training?)

<ul style="list-style-type: none"> - Care au fost obiectivele tale de învățare, în acest program de training? - În ce măsură ele au fost atinse? - Ce ți-a plăcut / ai apreciat la acest program? - L-ai recomanda altor angajați? - Ce sugestii ai pentru îmbunătățirea acestui program? - Recomanzi continuarea acestui program în organizația noastră?

Avantaje ale acestui tip de evaluare:

- Ușurința cu care se poate face măsurarea
- O reacție favorabilă a participanților face mai probabilă aplicarea în practică a cunoștințelor
- Participanții pot oferi sugestii și recomandări foarte utile pentru desfășurarea programului sau pentru nevoile lor de training ulterioare.

Dezavantaje ale acestui tip de evaluare:

- O reacție favorabilă a participanților nu înseamnă în mod implicit că acel program a fost unul util, că a adus ceva nou, că angajații vor aplica ceva
- De prea multe ori organizațiile se rezumă la acest tip de evaluare, drept pentru care mulți furnizori de training au ca obiectiv doar obținerea entuziasmului participanților.

Criteriul 2: Cunoștințe (ce am învățat la acest training?)

- Ce cunoștințe și abilități avea angajatul înainte de curs și ce a achiziționat nou?
- Ce cunoștințe și abilități are în plus angajatul care a participat la training față de ceilalți angajați?
- Ce poate transmite angajatul colegilor săi despre ceea ce s-a discutat la curs?
- Ce cunoștințe va căuta în plus angajatul?

Avantaje ale acestui tip de evaluare:

- A ști ce și cum să faci o sarcină este pentru angajat un context favorabil pentru a realiza acea sarcină.

Dezavantaje ale acestui tip de evaluare:

- Faptul că știu să fac o sarcină nu înseamnă automat că o voi realiza.
- Multe din cunoștințele vehiculate la un training rămân la stadiul de cunoștințe, fără a fi transpuse în practică.

Criteriul 3: Comportamente (ce sunt capabil să fac în urma acestui training?)

- Ce aplică angajatul în activitatea lui din ceea ce a învățat la training?
- Ce face altfel decât înainte?
- Ce comportamente noi pot observa la angajat, pe care nu le avea înainte de training?
- Ce comportamente s-au diminuat/ eliminat ca urmare a trainingului?
- Ce s-a modificat în performanța angajatului?
- În ce situații angajatul exersează comportamentele învățate?
- Are angajatul condițiile necesare să aplice ceea ce a învățat la training?

Avantaje ale acestui tip de evaluare:

- Comportamentele sunt observabile și măsurabile, deci putem măsura cu claritate evoluția angajatului în urma trainingului;
- Comportamentele se învață;
- Apariția comportamentelor arată că angajatul face transferul achizițiilor în practică;
- Comportamentele se pot încuraja, menține, aprecia de către manager și colegi.

Dezavantaje ale acestui tip de evaluare:

- Este dificil uneori pentru angajați să facă transferul învățării, mai ales dacă situația de training nu a reprodus fidel contextul practic pe care îl are angajatul la locul de muncă;
- Este dificil ca angajatul să păstreze un comportament nou, în lipsa unor beneficii imediate precum utilitatea respectivului comportament (acel comportament îi ușurează munca, îi reduce timpul de lucru, îl ajută să ia o decizie etc), aprecierea din partea celorlalți, plăcerea de a-l face;
- Unele comportamente vechi sunt menținute de factori care nu sunt în controlul angajatului.

Criteriul 4: Rezultate (ce s-a îmbunătățit ca urmare a trainingului?)

- A crescut productivitatea echipei/ departamentului?
- A scăzut numărul de plângeri din partea clienților?
- A crescut fidelitatea acestora?
- A crescut cifra de vânzări?
- S-a redus numărul erorilor sau accidentelor?
- Este rezultatul obținut mai mare decât costul programului de training?
- Ne interesează rezultate pe termen scurt sau lung?
- Sunt rezultatele oferite de training realmente utile companiei și în acord cu strategia sa?

Avantaje ale acestui tip de evaluare:

- Este cea mai relevantă măsură a eficienței unui program de training
- Este argumentul cel mai convingător pentru manageri pentru a continua un program de training
- Este argumentul cel mai convingător pentru angajat să continue dezvoltarea profesională

Dezavantaje ale acestui tip de evaluare:

- Foarte puține programe de training pot oferi garanția rezultatelor
- Rezultatele depind în mare măsură de alti factori organizaționali
- Rezultatele se pot măsura pe termen lung, după o perioadă în care angajatul a avut posibilitatea de a exersa.

Cum să valorificăm diferențele dintre femei și bărbați în training?

Femeile și bărbații își dezvoltă în special acele abilități încurajate social, orientându-se mai degrabă spre acele profesii considerate adecvate genului lor. **Pentru a performa mai bine și a-și valorifica întregul potențial, nu doar cel încurajat social, organizația trebuie să identifice nevoile specifice de formare și să le integreze în programele de formare și dezvoltare profesională pe care le oferă angajaților săi.**

Atitudinile, convingerile, abilitățile, comportamentele angajaților din organizație, femei sau bărbați, care influențează performanța acestora, trebuie identificate și integrate în procesele și acțiunile de formare și dezvoltare a angajaților, pe care organizația le realizează. Câteva dintre avantajele pe care organizația le-ar avea prin identificarea acestor caracteristici și integrarea lor în acțiunile de formare se referă la faptul că angajații își vor dezvolta noi abilități și astfel vor deveni mai eficienți, își vor schimba anumite convingeri sau atitudini care acționează ca bariere, va crește motivația și performanța lor.

Cum putem să integrăm nevoile diferite ale femeilor și bărbaților în programele de training?

1. **Observați diferențele în modul în care sunt percepuți bărbații și femeile** în organizație (care sunt opiniile și convingerile angajaților privind abilitățile, aptitudinile, comportamentele femeilor și bărbaților în situații de muncă).
2. Identificați cum sunt transpuse aceste diferențe în situații specifice de vânzare, negociere, comunicare, promovare, recrutare, managementul conflictului etc.
3. Luați în considerare modalitățile diferite prin care bărbații și femeile reacționează la fiecare din aceste situații specifice.
4. Identificați **aspectele pozitive și cele negative** ale acestor reacții, percepții, opinii.
5. **Analizați punctele tari și punctele slabe ale bărbaților și femeilor** în diferitele situații specifice amintite.
6. Luați în considerare indicatorii comportamentali și verbali (tonul, intensitatea vocii, claritatea și expresivitatea exprimării, alegerea cuvintelor, modalitatea de adresare) pentru fiecare angajat.
7. **În elaborarea planului de training și dezvoltare**, luați în considerare:
 - contextul specific al situației de vânzare, negociere, comunicare, managementul conflictului;
 - nevoile de dezvoltare ale bărbaților și ale femeilor în astfel de situații, pornind de la punctele tari și cele slabe ale fiecărui angajat în situații specifice;
 - aspectele comune atât bărbaților, cât și femeilor;
 - înțelegerea de către angajați a comportamentelor și reacțiilor celorlalți angajați;
 - prezentarea de modele pozitive atât pentru femei, cât și pentru bărbați.
8. **În evaluarea trainingului** după livrare, precum și după o perioadă de punere în practică a abilităților învățate, integrați în chestionarul folosit întrebări referitoare la:
 - luarea în considerare a nevoilor de dezvoltare specifice ale fiecărui angajat, femeie sau bărbat;
 - înțelegerea diferențelor de percepție și de comportament în situații specifice ale angajaților;
 - gradul de creștere a comportamentelor învățate în cadrul trainingului și factorii care au contribuit la aceasta;
 - gradul de creștere a performanței femeilor și bărbaților în situațiile specifice atinse prin training;
 - gradul de modificare a percepției asupra angajaților de același gen sau de gen diferit.

În momentul în care vă gândiți să analizați, din perspectivă de gen, programele de formare, vă recomandăm să faceți acest lucru cu ajutorul întrebărilor de mai jos. Acestea vă ajută să identificați eventualele neajunsuri/ lipsuri ale programelor de training.

Întrebări specifice:

1. Bărbații și femeile întâmpina bariere în a participa la un astfel de program? Dacă da, care sunt acestea? (participă un număr mai mic de femei sau bărbați pentru că: pe pozițiile targetate pentru curs se află în special femei/bărbați, cursul este promovat în cercuri mai restrânse, cursul este organizat într-o perioadă neadecvată pentru anumiți angajați etc.)
2. Există traininguri care să dezvolte acele competențe/abilități pe care fie bărbații, fie femeile și le-au dezvoltat în mai mică măsură (pentru femei: cursuri pentru dezvoltarea abilităților de leadership, antreprenoriat; pentru bărbați: cursuri de dezvoltare a abilităților de ordonare și arhivare a propriilor documente etc.)?
3. Aceste programe iau în considerare experiențele specifice (ex.: de vânzare, negociere, comunicare, management al conflictului, leadership) ale femeilor și bărbaților?
4. Au integrate aceste cursuri în conținutul lor aspecte privind egalitatea de șanse pentru femei și bărbați?
5. Au aceste programe scopul de a crește capacitatea femeilor și bărbaților de a identifica și combate discriminările de gen de la locul de muncă?
6. Au aceste programe scopul de a crește participarea și de a dezvolta abilitățile femeilor-manager?

Ce înseamnă training care răspunde nevoilor angajaților și aduce beneficii atât managementului cât și angajaților?

sau

Ce să apară/ ce să nu apară pe agenda de negociere a sindicatelor în privința trainingului?

Nu este necesar și util să punem în agendă solicitări ca:	Este eficient să punem în agenda de training solicitări de genul:
<ul style="list-style-type: none">• Să se organizeze training pentru angajați frecvent.• Să se organizeze training pentru toți angajații.• Să se organizeze trainingul pe care îl cer angajații.• Să se organizeze trainingul x, deoarece este un training bun.	<ul style="list-style-type: none">• Să se organizeze training <u>dacă</u> și <u>când</u> răspunde unor probleme care țin de lipsa unor abilități sau cunoștințe.• Să se organizeze traininguri care respectă nevoile, așteptările, nivelul, potențialul angajaților.• Să se organizeze traininguri care oferă rezultate sustenabile în termeni de cunoștințe, abilități, comportamente și rezultate.• Să se organizeze traininguri care dezvoltă angajații, femeii și bărbații, care le valorifică potențialul diferit.

III.2. Ce înseamnă sistem de evaluare a performanței care susține productivitatea și motivarea angajaților. Ce rol are managementul performanței

A. Introducerea unui sistem de evaluare a performanței în companie

Implementarea unui sistem de evaluare într-o organizație se poate lovi de diverse forme de rezistență atât din partea angajaților care sunt evaluați cât și din partea managerilor evaluatori.

Când managerii și subordonații privesc cu reticență evaluarea, două lucruri sunt sigure: procesul este ineficient și percepțiile negative ale managerilor determină ca acest lucru să rămână astfel. Dacă managerii și angajații găsesc procesul inconfortabil, trebuie găsite modalități de a schimba și de a da valoare sistemului.

Iată câteva dintre percepțiile angajaților și managerilor despre evaluare, precum și câteva dintre ipotezele de lucru de la care să pornească implementarea sistemului:

1. Cost sau investiție?

Procesul de evaluare este privit de multe ori mai degrabă ca un cost decât ca o investiție, iar această percepție diminuează valoarea activității.

În funcție de modul în care privesc evaluarea (cost sau investiție) managerii acordă mai multă sau mai puțină importanță acestui proces, și ajung la rezultate diferite.

Evaluarea este un instrument important care contribuie la succesul angajaților, managerilor, organizației. **Dacă însă acest instrument (evaluarea) nu este utilizat ca o oportunitate de îmbunătățire a performanței, se pierd beneficiile pe care le-ar putea avea pentru întreaga organizație – procesul de evaluare devine doar un cost și nu se transformă într-o bună investiție.**

Beneficiile care se pierd în acest caz sunt:

- identificarea problemelor de performanță înainte ca acestea să se transforme în mari probleme;
- îmbunătățirea relației dintre manager și subordonați și crearea unui climat de încredere;
- poziționarea managerilor de aceeași parte cu angajații și diminuarea eventualelor stări conflictuale;
- identificarea angajaților care să beneficieze de formare profesională, dezvoltare, promovare;
- conștientizarea angajaților asupra modului în care job-ul lor și performanța lor contribuie la succesul companiei;
- centralizarea unor documente pentru a lua, dacă este necesar, măsuri disciplinare și pentru a proteja organizația de eventuale acuzații în justiție.

Implementarea defectuoasă a sistemului de evaluare determină ca timpul și resursele utilizate să fie pierdute (costuri care nu se reîntorc în beneficii pentru organizație).

De aceea, o dată luată decizia de a derula un astfel de sistem acest lucru trebuie să se realizeze foarte bine pentru ca **investiția făcută să adauge valoare organizației.**

2. Scopuri clare și nu doar ambițioase

Evaluarea performanței este de calitate dacă „jucătorii” (manageri, angajați, compania) înțeleg care sunt scopurile evaluării de personal și ce să facă pentru buna implementarea a acesteia.

Scopul principal al sistemului de evaluare este **îmbunătățirea performanței angajaților**. Privit din acest unghi, implementarea sistemului de evaluare solicită ca managerii și subordonații să lucreze împreună, să coopereze ca parteneri egali în acest proces, și nu să concureze în semnalarea problemelor de performanță.

Posibilele obiective specifice pe care le poate urmări procesul de evaluare și modalitățile de realizare a acestora, sunt prezentate în următorul tabel:

Obiective ale întâlnirii de evaluare	Întrebări pentru evaluator
1. Sa se identifice ce a mers bine/ care sunt rezultatele de succes si de ce?/ ce a fost facut pentru aceasta (atat de catre angajat, ca si de manager, colegi)	Care este cel mai important succes al departament/ al tau din perioada la care ne raportam? Ce a determinat acest succes? Ce putem invata din ce am facut bine? Cum putem repeta acest succes? Care sunt comportamentele critice care au dus la rezultatul de succes?
2. Sa se identifice cauzele problemelor de performanta si solutii pentru acestea (cauze care pot tine de obiective ale departamentului, mod in care au fost stabilite si impartite sarcinile, mod in care au fost comunicate informatiile, comportamente ale angajatilor – comportamente care se fac prea mult/ care nu se fac indeajuns etc.)	De ce crezi că lucrul x merge prost? Ce putem face? Exista constrangeri sau probleme care afecteaza in mod negativ ceea ce tu faci/rezultatele tale?
3. Sa se identifice resurse necesare angajatului/ managerului/ colegilor, inclusiv nevoile de dezvoltare, formare, informare	De ce traininguri, informatii, sprijin ai nevoie?
4. Sa se identifice/ comunice obiective viitoare pentru companie, departament, angajat;	Spre ce sa ne indreptam? Ce obiective sa ne propunem? Care crezi ca ar trebui sa fie sarcina ta prioritara pentru urmatorul an? Cum vezi in continuare evolutia proiectului tau?
5. Sa se imbunatateasca relatia dintre manager si angajat bazata pe incredere intre acestia (accentul in evaluare cade pe activitati, comportamente, rezultate si nu pe atitudini personale);	De ce sprijin ai nevoie din partea mea, ca manager?

6. Sa creeze managerului si angajatului o intelegere similara cu privire la responsabilitati, indatoriri si mod in care sarcinile contribuie la indeplinirea obiectivelor departamentului;	Consideri ca sarcinile actuale te solicita? Pe care dintre ele le faci cu mai mare placere si pe care nu? Care sunt activitatile pe care le-ai putea desfasura, ca alternative la cele prezente?
7. Sa identifice asteptarile managerului si angajatului legate de performanta, post, sarcini, rezultate	Ce aşteptări ai referitor la ceea ce urmează să facem în companie? Cum îţi propui să evoluezi profesional?

3. Definiție clară

Managerul trebuie să se asigure că subordonații au o înțelegere comună a evaluării de personal. E nevoie să se transmită o evaluare clară care să explice atât procesul cât și scopul principal al evaluării.

Procesul propriu-zis de evaluare este înțeles de obicei ca o întâlnire față în față între manager și angajat, pentru a discuta despre performanțele acestuia, cu scopul de a îndepărta barierele din calea performanței.

4. Orientarea spre aspecte de viitor

Evaluarea de personal eșuează mai ales atunci când este orientată spre ceea ce a fost. Asta pentru că nimic din trecut nu mai poate fi schimbat. Dacă dorim ca evaluarea să aibă succes trebuie să ne uităm la trecut, să învățăm de la el și să aplicăm în prezent pentru a influența viitorul.

Când managerii și angajații analizează trecutul doar pentru a identifica factori care reduc performanța și lucrează împreună pentru a-i diminua, performanța angajaților se îmbunătățește.

5. Rezolvare de probleme

Accentul în evaluarea de personal trebuie să cadă pe identificarea elementelor legate de cauzele pentru care unele lucruri merg prost și nu neaparat pe cine a cauzat problema. Este important să evităm blamarea dacă dorim să găsim soluții ca lucrurile să meargă mai bine.

6. Cooperarea manager – angajat

Sunt foarte mulți manageri care înțeleg rolul de evaluator ca persoană care decide cât de bine și-au făcut treaba subordonații. Această abordare nu este reușită pentru că angajații au contact direct cu sarcinile lor, timp de 8 ore în fiecare zi și ar putea aduce informații utile despre problemele asociate job-ului lor și cum pot fi ele rezolvate. Angajatul și managerul au, prin evaluare, oportunitatea de a discuta despre performanță și de a identifica soluții pentru îndepărtarea eventualelor bariere. Dacă acest lucru nu se întâmplă, un foarte important beneficiu al evaluării se pierde.

7. Perspectivă largită asupra performanței

Rezultatele și performanțele angajaților sunt afectate de diverși factori, iar mulți dintre aceștia nu sunt sub controlul direct al angajaților.

Dacă scopul nostru este să îmbunătățim performanța trebuie să ne uităm mai departe - la cauze și nu doar la angajați. Chiar și cel mai talentat angajat poate avea dificultăți în performanță dacă el sau ea nu dispune de suficiente instrumente, este împiedicat de o proastă planificare a producției/ afacerii, nu are suficiente resurse sau este afectat/ă de mediul de lucru.

8. Abilități de management

Managerii au abilități diferite în ceea ce privește planificarea și desfășurarea activităților de evaluare.

A implementa un sistem de evaluare într-o manieră pozitivă și a îmbunătăți performanța solicită din partea managerilor abilități de comunicare, rezolvare de probleme, realaționare.

9. Despre atitudini și rezultate

Când ne uităm la performanță, ne uităm la lucruri care privesc rezultatele observabile, contribuțiile cuantificabile, personalitatea, atitudinile și credințele angajatului.

În general, acțiunile oamenilor sunt în mare parte generate de personalitatea și atitudinile angajatului. În procesul de evaluare însă, dacă se face referire la personalitatea angajatului, managerul trebuie să evite să facă judecăți. Asta pentru că nimănui nu-i face plăcere să fie judecat. Angajatul se simte mai confortabil dacă analiza pornește de la ce a făcut, pentru că, în acest caz, evaluarea este mai puțin personală. De asemenea, o evaluare în termeni de „cum a fost” angajatul nu îl ajută pe acesta să îmbunătățească ceea ce face.

Cum să diminuăm costurile și să sporim beneficiile sistemului de evaluare a performanțelor angajaților

Sistemele clasice de apreciere/ evaluare a performanței implică 3 etape:

1. Stabilirea obiectivelor (la ce rezultate trebuie să ajungă angajatul);
2. Feedback (sprijinirea angajaților pentru a atinge obiectivele, printr-un proces zilnic de comunicare cu supervisorul/ managerul);
3. Evaluare (supervisorul face o evaluare a performanței angajatului pe toată perioada de evaluare, utilizând formulare cu scale numerice).

1. Stabilirea obiectivelor de performanță

Valoarea sistemului de evaluare se construiește încă din această primă etapă a procesului.

Pentru ca obiectivele care se stabilesc să motiveze angajații să își îmbunătățească performanța acestea trebuie să fie:

- specifice (angajatul să știe ce are de făcut pentru a le îndeplini, și nu doar să îndemne angajații să facă „cum pot mai bine”);
- provocatoare;
- posibil de îndeplinit.

Obiectivele care nu motivează angajații să-și îmbunătățească performanța sunt cele care:

- sunt impuse de supervisor subordonaților fără a ține cont de complexitatea postului/sarcinii sau a aspectelor care nu sunt sub controlul acestora;
- sunt prea multe/ prea mari, iar angajații se simt suprasolicitați
- sunt prea ambițioase, dificil de atins;
- depășesc competențele și responsabilitățile angajatului;
- sunt prea generale sau prea vagi, nu dau informații despre ce trebuie angajatul să facă pentru a le îndeplini.

De aceea este important ca:

- Obiectivele să fie specifice, provocatoare și posibil de îndeplinit.
- **Angajații să fie implicați în stabilirea obiectivelor lor de performanță.** Aceasta pentru că participarea în stabilirea propriilor obiective:
 - este asociată cu motivația de a îndeplini aceste obiective, cu percepția că va fi un proces de evaluare corect, cu satisfacția privind acest proces, cu sporirea gradului de acceptare și a încrederii în proces;
 - facilitează stabilirea unor obiective și target-uri realiste;
 - determină angajaților un sentiment de control asupra mediului organizațional, care asigură un nivel de stres scăzut.

2. Feedback

Monitorizarea procesului de atingere a obiectivelor de performanță stabilite în etapa 1 se realizează în etapa 2 printr-o comunicare între angajat și managerul său.

În mod obișnuit, schema de evaluare a performanței implică o sesiune formală de feedback (denumită și interviu de evaluare) și feedback informal regulat (zilnic).

Feedbackul dat în mod regulat de manager angajatului, cu privire la performanța lui, este foarte important pentru că:

- arată angajaților cum trebuie să muncească (clarifică obiectivele stabilite);
- clarifică așteptările angajaților și ale managerilor săi;
- angajații nu vor fi surprinși de evaluarea primită la finalul perioadei;
- sporește atitudinea pozitivă a angajaților față de evaluare;
- dă angajaților și managerilor sentimentul de control asupra rezultatelor muncii;
- diminuează sentimentul de frică pe care unii angajați îl au cu privire la evaluarea propriei lor performanțe;
- conduce la dezvoltarea unei relații de încredere între manager și angajat;
- ajută angajatul să rezolve problemele de performanță cât mai aproape de momentul în care acestea s-au întâmplat, și nu după o perioadă, în momentul evaluării.

3. Evaluarea performanței

Pentru angajați cel mai important rezultat al evaluării performanței este scorul obținut. Scorul arată valoarea angajatului pentru organizație. Este important în menținerea încrederii în sine, dar și ca element pentru anumite decizii de HR (acordarea de bonusuri, promovarea etc.). De aceea este important ca evaluarea să fie percepută de angajați ca fiind „de încredere”. Această percepție ține de convingerea angajatului că evaluarea făcută de manager a fost una corectă și exactă. Ori o evaluare corectă și exactă se realizează atunci când obiectivele sunt bine stabilite, iar comunicarea despre performanță dintre angajat și managerul său se realizează în mod regulat (zi de zi pe parcursul perioadei evaluate).

Riscul este ca, atunci când angajatul percepe evaluarea făcută de managerul său ca injustă, acesta să tragă concluzia că managerul are o atitudine negativă despre el, fapt care determină o depreciere a relației și o scădere a performanței. Acest lucru este mai probabil atunci când criteriile de evaluare sunt definite general și ar putea lăsa loc de subiectivism, atât din partea managerului cât și a angajatului (de ex. implicarea angajatului, lucrul în echipă etc).

Pentru organizație rezultatul evaluării performanței este identificarea, prin proces, a aspectelor care pot fi îmbunătățite, a nevoilor pe care angajații le au, a proiectelor de succes care pot fi extinse. Aceste date pot fi obținute nu prin formularele numerice completate, ci în cadrul interviurilor de evaluare/apreciere a performanței dintre angajat și manager.

De ce managementul performanței?

Interviul de evaluare poate fi, pentru multi angajati si chiar si pentru manageri, un moment neplacut. El este de obicei asociat cu feedbackul negativ pe care cineva il primeste sau il da. Uneori cel evaluat considera ca variabilele apreciate nu sunt relevante, ca procesul nu este corect sau ca persoanele care fac evaluarea nu sunt in masura sa aprecieze performanta lui. De multe ori, evaluarile sunt mai mult o reflectare a perceptiilor si atitudinilor evaluatorului privind performanta. Sistemul de evaluare isi pierde astfel treptat functia de a imbunatati performanta. Daca ar fi privit ca un moment de analiza si masurare **obiectiva** a rezultatelor, bazate pe descriere si mai putin pe interpretare subiectiva, sistemul ar deveni mai eficient.

Analiza performantei ar putea fi un moment prielnic identificarii comportamentelor de succes și a celor neperformante, care apoi sa fie gestionate.

Procesul de management al performanței vine să completeze analiza, prin gestionarea zi de zi a acestor comportamente. Cele 2 procese sunt complementare:

Analiza performantelor	Managementul performantelor
- se face periodic, la sfarsitul unui ciclu	- se face zi de zi
- masoara rezultate	- masoara comportamente
- feedback despre rezultat	- feedback despre comportament

Analiza performantei poate fi privita ca punctul de pornire in coachingul privind performanta. O actiune distincta in timp se continua cu un proces continuu in care managerul foloseste informatia obtinuta prin analiza in gestionarea performantei. Rolul unui coach este sa ajute angajatul sa identifice legatura dintre ceea ce face si rezultatul pe care il asteapta, intr-un anumit context.

Opinii care influențează negativ evaluarea și managementul performanțelor

Performanța angajaților este recompensată/sanționată în funcție de convingerile managerilor privind cauzele respectivei performanțe, deci de atribuirile pe care aceștia le fac. Studiile arată că unul din factorii care influențează atribuirile pe care le facem este genul. Legătura dintre aceste două perspective ne poate ajuta să înțelegem mai bine barierele cu care se confruntă femeile sau bărbații în evoluția lor profesională.

Studiile referitoare la modul cum sunt percepute cauzele performanței pornesc de la teoria atribuirilor. Bazându-se pe fundamentele puse de teoria lui Weiner încă din anii 70, cercetările tind să se focalizeze pe 4 cauze principale ale performanței, care pot fi privite din punctul de vedere al locusului (intern/extern) și al stabilității (stabil/instabil):

- Abilitatea – cauză internă și relativ stabilă;
- Efortul – cauză internă instabilă;
- Condițiile externe – cauză externă instabilă;
- Dificultatea sarcinii – cauză externă stabilă.

Managerii iau decizii în funcție de cauza pe care o atribuie performanței.

Atenția acordată acestui domeniu se datorează faptului că procesul atribuirii afectează în mare măsură modul cum se iau cele mai importante decizii manageriale:

- privind acordarea recompenselor;
- privind angajarea și promovarea;
- privind sancționarea performanței slabe etc.

Chiar și în cazul unei performanțe de succes, șefii fac recomandări pentru activitatea ulterioară a angajatului în funcție de cauza pe care o atribuie respectivei performanțe.

Dacă performanța ridicată a angajatului este considerată ca fiind datorată abilităților lui profesionale, managerul va decide mai degrabă acordarea unei creșteri salariale sau promovarea acelui angajat, decât dacă performanța s-a datorat altor factori (sau mai bine zis a fost percepută astfel). Succesul atribuit efortului susținut al angajatului se soldează mai degrabă cu o creștere salarială decât cu o promovare. În cazul în care managerul percepe performanța ridicată a unui angajat ca rezultat al unor condiții exterioare favorabile sau al dificultății scăzute a sarcinii – o recompensă este foarte puțin probabil să apară. Cu alte cuvinte, pentru ca un angajat să poată fi promovat, trebuie ca succesul lui să fie pus pe seama abilităților lui profesionale și nu pe efortul depus. Dacă managerul consideră că angajatul are rezultate foarte bune pentru că el muncește din greu, acesta va primi cel mult o creștere salariale. Dacă nici abilitățile pe care le are, nici efortul depus, nu sunt considerate cauze ale performanței de succes, ci mai degrabă alți factori externi sunt percepuți ca fiind decisivi, angajatul nu va fi recompensat.

De asemenea, reacțiile managerilor la performanța scăzută a angajaților este influențată de convingerile lor despre cauzele acesteia. Acțiunile punitive consecutive unei performanțe scăzute a unui angajat sunt considerate mai îndreptățite dacă insuccesul este atribuit unor cauze interne (abilitate sau efort) decât celor externe (dificultatea sarcinii sau ghinion).

Și în cazul succesului și în cel al insuccesului, șefii au tendința de a considera propria lor implicare ca factor care influențează performanța subordonatului (mai puțin important însă decât cauzele interne). Însă pentru performanța de succes, creditul acordat implicării personale de către manager este mult mai ridicat decât în cazul insuccesului.

Managerii găsesc explicații diferite pentru performanța ridicată a femeilor și a bărbaților.

Aceste considerații privind atribuirile pe baza cărora se iau cele mai importante decizii manageriale duc la chestionarea factorilor care influențează interpretarea cauzală pe care o fac managerii. Genul este considerat unul din acești factori. Astfel, performanțe similare în muncă sunt atribuite în mod diferit în cazul femeilor/al bărbaților, iar aceste diferențe tind să favorizeze în general bărbații. Cercetările arată că o performanță de succes a unui bărbat este atribuită mai degrabă abilităților lui profesionale, pe când o performanță de același nivel la o femeie este văzută mai degrabă ca rezultat al efortului depus de aceasta, al dificultății reduse a sarcinii sau al norocului. Însă în cazul insuccesului, lucrurile se schimbă: performanța scăzută a unei femei este pusă pe seama lipsei de abilități profesionale.

Bărbații au mai multe șanse să fie promovați. Femeile primesc o mărire de salariu.

Spuneam anterior că tipul de atribuire asociată unui comportament (performanței în muncă în cazul nostru) determină și tipul de decizie consecventă. Având deci în vedere ce atribuirii sunt realizate în privința succesului/insuccesului unei femei/unui bărbat, putem ușor face predicții despre deciziile care vor urma. Știm deci că succesul unei femei este atribuit efortului sau unor cauze externe, iar decizia “potrivită” unui astfel de succes este cel mult o mărire salariale, și nu o promovare. Putem spune că am găsit răspunsul la întrebarea de ce femeile au mai puține șanse de ascensiune în carieră! De ce găsim în echipele de top management mult mai puține femei decât bărbați. Ascensiunea unui bărbat în cariera profesională este, pe de altă parte, favorizată de atribuirea performanțelor de succes abilităților lui personale. Putem deci vorbi de existența unei erori de gen în procesul atribuțional. Aceste erori au la bază existența stereotipurilor de gen, potrivit cărora femeile sunt

percepute ca fiind mai puțin eficiente în contexte *competiționale* (performanța în muncă fiind un astfel de context). Aceste stereotipuri au reușit, în ciuda evoluției societății, să “navigheze” din sfera socială și în cea profesională. Ele sunt adânc înrădăcinate, foarte răspândite și extrem de rezistente la schimbare. Erorile de atribuire nu fac decât să confirme de fapt așteptările privind competența diferită a femeilor și bărbaților, favorabile bărbaților. Apariția erorii de gen în atribuirea performanțelor nu depinde de sexul persoanei care face evaluarea (cu alte cuvinte, și femeile – evaluatori fac aceleași erori când își evaluează subordonații).

Deși studiile realizate până acum în această arie vizează preponderent performanța în sarcini destul de simple, de laborator, eroarea de gen este confirmată și în studiile “de teren”, care urmăresc comportamentul în mediul organizațional real, în care performanța măsurată este mult mai complexă. Elementul de noutate adus de studiile centrate pe mediul organizațional real este influența relativ semnificativă a cunoștințelor anterioare despre persoana evaluată (cu alte cuvinte, în situațiile în care evaluatorul a avut suficiente ocazii anterioare în care să observe comportamentul persoanei evaluate și dispune de mai multe informații despre contextul în care a apărut performanța de succes/insucces, erorile în atribuire sunt mai puțin pervasive). Însă sub presiunea timpului însă, sau când nu avem suficientă disponibilitate de a analiza toate informațiile referitoare la respectivul comportament (cum se întâmplă de multe ori în context organizațional), avem tendința de a face evaluări eronate și de a lua decizii pe măsură.

În cazul autoevaluării performanței manageriale, rezultatele studiilor sunt și mai interesante. Teoria atribuirii ne spune că avem tendința de a pune succesul propriu pe seama cauzelor interne, iar insuccesul pe seama condițiilor negative în care am fost nevoiți să acționăm sau dificultății sarcinii (cauze externe). Mecanismele noastre de apărare intră în acțiune, ferindu-ne să ne asumăm responsabilitatea unei greșeli. Diferențele între femei și bărbați nu lipsesc însă. Deși în situația autoevaluării managerilor intervin semnificativ factori ca expectanțele de rol în atribuirea performanțelor, eroarea de gen apare și de această dată. Chiar femeile în funcții de conducere atribuie propriul succes mult mai puțin abilităților proprii decât o fac bărbații.

Cum ne putem asigura că sistemul de evaluare a performanței este corect și oferă beneficii angajaților/ companiei. Recomandări:

- Formarea/ instruirea managerilor pentru a evalua performanța angajaților;
- Implicarea angajaților în stabilirea propriilor obiective de performanță;
- Feedback din partea managerilor pe parcursul anului acordat în mod regulat angajaților privind propria lor performanță;
- Promovarea feedbackului despre performanță ca etapă în procesul de evaluare;
- Stabilirea unui moment potrivit în care se realizează evaluarea; pentru o eficiență mai mare, evaluarea trebuie să se realizeze la **finalul unui ciclu** (finalizarea unui proiect, produs sau faze, în cazul în care proiectul/ produsul se realizează pe o perioadă mai mare - 4-6 luni) și nu numai deocamdată la sfârșit de an/ semestru cum se întâmplă în mod clasic.
- Promovarea importanței interviului de evaluare/apreciere a performanței ca modalitate de a găsi soluții de către manager împreună cu angajatul privind sarcinile de îmbunătățit.
- Oferirea de exemple concrete de acțiuni sau comportamente care, recomandate angajatului, îl pot ajuta pe acesta, și nu **recomandări generale, greu de transpus în practică** (ex. “trebuie să te implici mai mult în gestiunea departamentului și să te intereseze mai mult finalitatea deciziilor tale”; angajatul nu are de unde să știe cum să facă toate acestea);
- Rezultatele evaluării în termeni de „meets expectations/ exceeds expectations” presupun ca angajatul și managerul să știe **care sunt** expectanțele și să aibă o înțelegere comună a acestora.
- Oferirea de coaching, follow-up angajatului, după momentul evaluării, pentru a-l susține în îmbunătățirea performanței
- **Renunțarea** la corelarea procesului de evaluare cu **acordarea de bonusuri**.
Corelarea procesului de evaluare cu acordarea de bonusuri alterează eficiența acestui proces de evaluare/revizuire a performanței din mai multe posibile motive: angajatul poate fi tentat să-și infatiseze munca în special în termeni pozitivi, asta pentru a primi bonusul sperat, pot exista și situații în care managerul nu dorește ca evaluarea să afecteze în mod negativ bonusul primit de angajat, deci ar fi tentat să dea aprecieri mai favorabile, care nu îmbunătățesc performanța și care scad valoarea procesului de evaluare. De asemenea dacă bonusul nu surprinde diferențe proportionale cu diferența în performanța a doi angajați, scade valoarea procesului de evaluare. Bonusul nu este doar în funcție de performanța angajaților ci de performanța financiară a firmei care depinde de mulți alți factori

Cum putem evita subiectivitatea:

- **Realizând o evaluare la mai multe niveluri: comportamente, rezultate, atitudini; evitând evaluarea personalității cuiva, în general, și judecățile de valoare asupra ei.**

Stim ca nu putem pune semn de egalitate între performanța și comportamente/atitudini ale angajaților. Performanța este determinată și de alți factori decât de ceea ce face efectiv angajatul. (Anexa - Ce este și ce determină performanța unui angajat)

Prin urmare accentul în evaluare trebuie schimbat dinspre cum este și ce face angajatul („cum este” =variabila subiectivă, „ce face”=variabila care trebuie gestionată zi de zi și nu doar prin întâlniri de evaluare) spre „care sunt rezultatele de succes din perioada evaluată și care au fost activitățile/comportamentele care au determinat aceste rezultate” și de asemenea, „care au fost problemele și ce soluții există pentru acestea”.

Un astfel de sistem determină ca întâlnirea de evaluare să fie eficientă pentru angajat, manager, departament, companie, pentru că identifică ce a mers, ce nu a mers și care sunt soluțiile posibile la problemele de performanță.

- **Observând în mod constant ceea ce face angajatul, pentru a crea o bază de date folositoare în momentul acordării unui scor, astfel încât să evităm eroarea recenței.**
- **Cerând evaluări din partea mai multor persoane, cu condiția ca acestea să fi avut suficiente ocazii să observe performanța/ să interacționeze cu angajatul și să dispună de instrumente adecvate de monitorizare.**
- **Folosind un limbaj foarte specific în evaluare și asigurându-ne că este înțeles de cel evaluat.**

III.3. Ce înseamnă sistem de promovare echitabil

Dorința de a avansa într-un post ierarhic superior este comună multor angajați, și mulți dintre aceștia fac eforturi de auto-dezvoltare pentru a fi promovați. Foarte ușor însă, un instrument de management cum este promovarea se poate transforma în sursă de insatisfacții. Spre deosebire de alte decizii legate de personal, promovarea presupune de obicei un "învingător" și mai mulți "învinși". Probleme ca nerecunoașterea autorității șefului, neimplicarea, amânarea sarcinilor, demotivarea, suspiciunea, orgoliile și bârfa în organizații pot fi legate de modul cum sunt promovați oamenii în organizații (sau cum percep ceilalți că se fac aceste promovări).

Pentru a păstra beneficiile pe care le poate oferi un sistem de promovare, este bine să se respecte, ca principii:

- **Promovarea pe bază de competență și performanță**
- **Promovarea printr-un sistem clar, specific și transparent pentru angajați**
- **Promovarea pregătită și nu decizii ad-hoc, existența unui program de "succession planning", prin care sunt selectați și pregătiți viitorii candidați la pozițiile de conducere**
- **Promovarea bazată pe evaluarea potențialului managerial**
- **Acțiuni de susținere a angajatului promovat, pe noul post.**

Un exemplu elocvent de erori care pot apărea în privința promovărilor este oferirea de șanse diferite femeilor și bărbaților în accesarea posturilor ierarhic superioare. Mai jos sunt prezentate posibilele explicații pentru diferențele de gen în procesul de promovare, care să ne ajute să înțelegem necesitatea unui sistem cât mai puțin subiectiv de decizie în privința promovării.

De ce sunt promovați mai mulți bărbați decât femeii în funcții de conducere?

- Datorită atitudinilor unor femei față de leadership.

Femeile consideră masculinitatea un predictor al succesului ca leader mai mult decât o fac bărbații! Atitudinea față de leadership joacă un rol și mai important, s-a demonstrat că este un predictor al succesului ca leader mai puternic decât masculinitatea sau alți factori. Impresia mai docilă pe care femeile au învățat să o lase celorlalți poate fi asociată cu incompetența. Femeile au fost încurajate să adopte de multe ori o atitudine mai rezervată, pe când ca să fii leader trebuie să te afirmi și să-ți promovezi imaginea. Când îți asumi rolul de leader, oamenii te percep ca un leader.

- Datorită încrederii în sine a unora dintre femei.

Internalizarea atitudinii "pe locul doi" la femei duce la scăderea încrederii în sine și consecvent a încrederii celorlalți că femeia poate juca rolul de leader. Astfel, se poate explica și de ce femeii care sunt pe același nivel ierarhic cu bărbații acceptă venituri mai mici decât aceștia. Cercul vicios al profețiilor care se autoîmplinesc face ca scăderea încrederii organizației în competența femeii să ducă efectiv la scăderea performanțelor acesteia.

- Datorită experienței profesionale limitate a femeilor.

Pentru a câștiga credibilitatea necesară pentru rolul de leader, femeile au nevoie de o experiență corporatistă considerabilă. Multe femei nu au însă această experiență.

- Datorită influenței negative a unor aspecte din mediul organizațional.

Organizațiile favorizează mai mult valorile tipic masculine și recompensează practicile conforme acestora. Atribute considerate masculine ca dominanța, determinarea sau forța sunt protejate, raționalitatea este considerată superioară intuiției, orientarea spre sarcină este considerată mai eficientă decât orientarea spre

relații interpersonale. În condițiile în care majoritatea celor care decid regulile sunt bărbați, ne putem aștepta ca solidaritatea bărbaților (“old boys network”) să perpetueze această stare de fapt.

Perspectiva propusă

Studiile privind genul în organizații relevă faptul că, deși femeile pot adopta stiluri diferite de leadership decât bărbații, ele sunt cel puțin la fel de eficiente în pozițiile de conducere. Femeile tind să fie mai degrabă democratice în stilul de conducere față de bărbați care, în general, adoptă un stil mai autocrat¹, acest lucru fiind apreciat de angajați.

Cum se explică atunci că femeile sunt în continuare în urma bărbaților ca acces la poziții manageriale de top? Diferența de gen în această situație nu se referă la procesul de a conduce propriu-zis, ci la **autoritatea** pe care o persoană, numită într-o poziție de conducere, o solicită și o negociază pentru a-și putea exercita funcția. Diferențe nu apar în eficiența cu care bărbații sau femeile **folosesc** autoritatea acordată în procesul de conducere.

Diferențele apar în procesul de negociere a autorității.

Studiile au propus mai multe explicații pentru aceste diferențe în modul de solicitare a autorității la femei și bărbați. Important este să găsim, pentru fiecare din mecanismele propuse, modalități de a le transforma în oportunități, prin negociere.

Tipurile de negociere, implicate în solicitarea autorității, sunt mai degrabă metode de negociere tipic masculine.

De ce totuși, cu toate oportunitățile de a negocia normele de gen, experiențele de muncă, oportunitățile sau rolurile pe care și le asumă, femeile se angajează totuși atât de puțin în negocierea propriei autorități? Studiile despre gen în negociere arată că influența genului este contingentă cu factorii situaționali². Mai exact, diferențele de gen în negociere apar cu precădere în situații de **ambiguitate** – în privința ariei de negociere și a standardelor pe care trebuie să le îndeplinească înțelegerea finală.

În privința autorității, femeile trebuie să negocieze pentru lucruri pe care bărbații le primesc de la sine, o dată cu noua funcție.

Când negociază pentru ele însele sau în situații ambigue, femeile sunt mai puțin eficiente ca negociatori. Stereotipurile de gen sunt mult mai pervazive în aceste contexte.

Aspectele de gen de “a doua generație” se disting de discriminarea explicită prin aceea că operează implicit prin structurile organizaționale, culturile și normele de funcționare din organizație, care la prima vedere par naturale și neutre. Modul în care organizațiile funcționează la aceste niveluri poate avea efecte diferite pentru femei și bărbați sau chiar poate plasa persoanele de un anumit gen în dezavantaj.

Aspectele de gen de „a doua generație” se referă la faptul că femeile trebuie să ceară și să negocieze lucruri pe care bărbații le primesc în mod firesc: proiecte și sarcini importante, funcții comparabile, credit pentru munca depusă etc.

Modul sau scopul în care femeile negociază diferă. În unele situații femeile sunt mai reținute în a iniția negocieri pentru aspecte de genul compensațiilor, alteleori negocierile depind mult de situație: diferențele de gen se observă mai pregnant în situații în care femeile negociază pentru ele însele, când criteriile sunt ambigue sau când există stereotipuri de gen.

Femeile sunt dezavantajate în ocuparea și gestionarea funcțiilor de management dacă nu cer/negociază condițiile și resursele asociate funcției.

Femeile care negociază:

- sunt apreciate ca având o performanță mai ridicată;
- beneficiază de mai multe oportunități de dezvoltare a potențialului de leadership;
- au un grad mai mare de satisfacție față de post și organizație;
- iau mai puțin în considerare alternativele de a părăsi compania;

¹ Eagly & Johnson, 1990

² Bowles, Babcock, McGinn, 2003.

- anticipează că vor primi oferte de leadership în viitorul apropiat.³

Beneficiile negocierii autorității de către femei are deci implicații nu doar la nivel personal pentru persoana în cauză care își valorifică potențialul, dar și pentru organizație în termeni de performanță, motivație și turnover.

Ce negociază femeile?

În cadrul unui studiu s-au analizat cei mai importanți factori considerați ca favorizanți pentru succesul unei femei într-o poziție de leadership⁴. Rezultatele au arătat că aspectele pe care o femeie trebuie să le negocieze pentru a obține autoritatea țin de:

(procentele din paranteză arată câți respondenți consideră negocierea respectivului factor ca fiind importantă)

- **Suprapunerea pe rol și suportul din partea celorlalți** (52%): negocierea titlului oficial, job description, relațiile de raportare, așteptările din partea șefilor ierarhici și așteptările proprii. Acest factor ține de modul cum persoana încearcă să clarifice structura rolului său, astfel încât acesta să se suprapună pe abilitățile, cunoștințele și experiența sa, și de asemenea, pe constrângerile care țin de obligațiile familiale ale acesteia.
- **Funcțiile – cheie** (47%): negocierea ariilor de responsabilitate, controlul asupra instrumentelor de motivare, compensații, beneficii, decizii privind personalul. Acest factor se referă la aspectele care favorizează exercitarea noului job și afirmarea autorității în organizație.
- **Poziționarea strategică** (62%): introducerea în echipă și organizație, suportul din partea acestora, rețeaua pe care persoana o cultivă. Negocierea acestor factori ajută la crearea unor percepții pozitive în organizație despre persoană, în noul rol.
- **Resursele pe care se poate baza** (84%): negocierea resurselor, a legăturii dintre resurse și rezultatele așteptate/obținute, implicarea altor persoane ca sprijin pentru obținerea acestor resurse. Evitarea negocierii pentru resurse, pornind de la asumția că un lider trebuie să obțină oricum rezultate pentru că acesta este jobul lui, este o capcană în care cad multe femei din dorința de a le fi recunoscută valoarea ca leader.

Ce pot face angajatul(a)/ managerul/ managerul de resurse umane/ organizația – Puncte de plecare pentru liderii de sindicat

Strategiile propuse se bazează pe **reducerea ambiguității** la diferite niveluri – al abilităților personale, al sarcinilor de job/responsabilităților, al informațiilor care au stat la baza unei decizii legate de performanță (promovare, salariu etc.), al criteriilor folosite în diferite sisteme și procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizație. Ambiguitatea este un context favorabil pentru ca atitudinile distorsionate să influențeze mai puternic. Când nu ne putem baza pe repere externe obiective, de interpretare a unei situații, “umplem golul” cu informații extrase din experiențele proprii anterioare sau cu preconcepții. Cu cât mai multe inferențe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

a. Ce poate face angajatul/ angajata:

- Identificați și afirmați-vă propriile abilități și competențe care vă recomandă pentru o poziție superioară ierarhic și modalitățile prin care vă puteți valorifica aceste abilități și competențe; de asemenea identificați resursele suplimentare de care aveți nevoie în momentul intrării pe o astfel de poziție;
- Verificați-vă propriile atitudini legate de diferențele de gen și găsiți modalități alternative de a gândi;
- Identificați propriile așteptări distorsionate și găsiți cât mai multe informații care confirmă/infirmă aceste așteptări pentru a testa validitatea lor;
- Oferiți cât mai des managementului informații concrete privind performanța proprie; deciziile luate de acesta vor fi mai degrabă bazate pe date obiective nu pe judecăți nelegate de performanță.

³ Kolb, Kickul, 2006.

⁴ Kolb, Kickul, 2006.

- Solicitați feedback permanent din partea managerului;
- Solicitați asigurarea condițiilor necesare îndeplinirii unui job de management, în termeni de resurse, suport, structură a jobului, program de muncă și deplasări, cât mai aproape de momentul intrării pe o astfel de poziție etc.

b. Ce poate face managerul:

- Verificați propriile atitudini legate de diferențele de gen în diferite domenii de activitate și găsiți modalități alternative de a gândi în aceste situații;
- Sprijiniți persoanele din subordine care ocupă o poziție de management, mai ales în perioada inițială de la numirea pe postul respectiv. Sprijinul dvs. se referă la specificarea clară a așteptărilor, alocarea resurselor, a autorității de luare a deciziilor, la feedback continuu oferit acestor persoane, disponibilitatea de a negocia cerințele postului;
- Încurajați negocierea termenilor și a așteptărilor la numirea unei persoane într-o funcție de management;
- Încurajați în practica de zi cu zi acele comportamente care valorifică diferențele de gen în cadrul echipei;
- Colectați cât mai multe informații legate de performanța managerului din subordine, bărbat sau femeie, pe care să vă bazați deciziile legate de performanța acestuia. Creați cât mai multe situații de observare a comportamentelor acestuia și feedback permanent despre performanța lui.

c. Ce poate face managerul de resurse umane:

- Stabiliți criterii clare de recrutare, promovare pe posturi de conducere, care să fie transmise/cunoscute de angajați;
- Stabiliți standarde comparative obiective pentru evaluarea posturilor, astfel încât comparația să nu apară implicit (cu exemple din experiența proprie a angajatului);
- Formulați o procedură de promovare care să pornească de la criterii obiective bazate pe performanță;
- Construiți planuri de carieră care pornesc de la potențialul și experiența angajaților, care să vizeze alocarea de proiecte pe direcția acestor planuri;
- Folosiți instrumente de identificare a abilităților fiecărei persoane pe care să se bazeze acțiunile de alocare a resurselor umane în organizație;
- Instruiți managerii cu privire la metode de luare a deciziilor privind performanța;
- Introducerea unui program de echilibrare a vieții profesionale cu cea personală care să permită accesul femeilor în poziții de top management.

d. Ce poate face organizația – la nivel de politici:

- Proiecte cu vizibilitate mare în organizație alocate managerilor noi, astfel încât să ofere posibilitatea ca atât abilitățile femeilor cât și ale bărbaților să fie puse în valoare și cunoscute în organizație;
- Valorile pe care organizația le promovează sunt mai mult decât ceea ce se declară, mai degrabă sunt ceea ce se încurajează.

Ce asigură echitate și corectitudine angajaților din punct de vedere al dezvoltării profesionale

Identificarea și valorificarea nevoilor diferite ale angajaților (inclusiv femei/ bărbați)

Când privim atent o organizație, observăm că angajații din cadrul ei sunt diferiți. Vedem diferențe în modul în care aceștia comunică cu managerii, în modul în care își îndeplinesc sarcinile și răspund solicitărilor, în modul în care finalizează anumite activități și își sprijină colegii sau se integrează în echipe de lucru, în modul în care își negociază poziția în organizație sau reacționează în momente de tensiune etc.

Din ce în ce mai multe studii și specialiști în managementul resurselor umane susțin că aceste diferențe sunt benefice pentru organizație și pentru performanța echipelor de lucru și că pot fi transformate cu ușurință în avantaje și puncte tari. Însă, care sunt metodele concrete prin care putem gestiona profitabil diferențele? Și, în special, din paleta largă a diferențelor dintre oameni, care sunt acele diferențe „critice” pentru organizație, către gestionarea cărora este indicat să își concentreze eforturile?

Diferențe semnificative pentru organizații sunt și diferențele de gen (dintre femei și bărbați). În primul rând, pentru că femeile și bărbații diferă la nivel de comportamente, atitudini, interese și nevoi. Și, în al doilea rând, pentru că atitudinile, așteptările, opiniile noastre și ale celor din jur despre femei și bărbați sunt diferite și pot influența deciziile de recrutare, promovare, evaluare, salarizare și, nu în ultimul rând, performanța la locul de muncă.

Contexte cât mai puțin ambigue – sisteme, proceduri, rezultate, criterii clare și specifice, formulate în termeni observabili și măsurabili și înțelese de către toți angajații

Strategiile pe care le puteți adopta se bazează pe **reducerea ambiguității** la diferite niveluri – al abilităților personale, al sarcinilor de job/ responsabilităților, al informațiilor care au stat la baza unei decizii legate de performanță (promovare, salarizare etc.), al criteriilor folosite în diferite sisteme și procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizație.

Ambiguitatea unor măsuri de gestionare a resurselor umane favorizează influențarea acțiunilor din organizație de atitudini distorsionate.

Când nu ne putem baza pe repere externe obiective de interpretare a unei situații, “umplem golul” cu informații extrase din experiențele proprii anterioare sau cu preconcepții. Cu cât mai multe inferențe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

Transparența proceselor și implicarea angajaților în stabilirea criteriilor/ obiectivelor

Este important, în dezvoltarea profesională a angajaților, să câștigăm capitalul de încredere din partea angajaților, asigurat de transparența deciziilor și a criteriilor pe baza cărora le luăm. Noi ne dorim nu doar să justificăm astfel de decizii, ci să facem cunoscut ce trebuie să îmbunătățească angajații pentru a obține o promovare, un premiu, un scor ridicat la evaluarea performanței. Putem să ne asigurăm de transparența proceselor de resurse umane când:

- Stabilim obiective specifice, provocatoare și posibil de îndeplinit.
- **Implicăm angajații în stabilirea obiectivelor lor de performanță.** Aceasta pentru că participarea în stabilirea propriilor obiectivelor:
 - este asociată cu motivația de a îndeplini aceste obiective, cu percepția că va fi un proces de evaluare corect, cu satisfacția privind acest proces, cu sporirea gradului de acceptare și a încrederii în proces;
 - facilitează stabilirea unor obiective și target-uri realiste;
 - determină angajaților un sentiment de control asupra mediului organizațional, care asigură un nivel de stres scăzut.

Beneficiile unui proces de dezvoltare profesională bine construit pentru angajat și pentru patron/ manager

A trata diferit fiecare persoană cu scopul de a-i crea contextul favorabil dezvoltării profesionale aduce **beneficii** atât la nivelul persoanei dar și al organizației:

- Beneficiați, ca organizație, de talentul și perspectiva diferite pe care o femeie/un bărbat le are; aceste perspective diferite se reflectă inclusiv în diversitatea produselor/ serviciilor oferite pentru clienți;
- Promovați cunoașterea potențialului fiecărui angajat și a modului cum poate fi valorificat cel mai bine în companie;
- Motivați angajații prin oferirea de beneficii sociale și materiale importante pentru fiecare dintre ei;
- Motivați angajații prin oferirea șansei de a presta o muncă gratifiantă în sine, potrivit competențelor și intereselor proprii;
- Angajatul/a are obiective de performanță specifice realiste, stabilite în funcție de diferențele individuale;
- Angajatului/ angajatei i se oferă sprijin diferențiat, în funcție de abilități și competențe, în termeni de training, oportunități de carieră, plan de carieră, feedback etc.;
- Deciziile manageriale privind performanța (decizii privind promovarea, compensații și beneficii, responsabilități etc.) sunt luate în cunoștință de cauză, depășind posibilele erori privind cauzele performanței (inclusive erori de gen);
- Compania își promovează o imagine pozitivă bazată pe calitate, transparență și orientare către persoane; transmite mesajul că fiecare angajat este valoros pentru companie;
- Grupurile diverse (incluzând diversitatea de gen) care sunt gestionate eficient, iau decizii mai inovative decât grupurile omogene⁵;
- Climat de muncă flexibil.

Un sistem eficient de dezvoltare profesională se focalizează pe succesul fiecărui angajat/ fiecărei angajate. Îi oferă suficient sprijin astfel încât acesta/aceasta să știe ce așteaptă organizația de la el/ea în termeni de performanță. Oferă suficientă flexibilitate astfel încât abilitățile și potențialul angajatului/ei sunt valorificate. În același timp oferă suficient control, astfel încât angajatul/a să înțeleagă scopurile organizației, ce încearcă aceasta să realizeze și cum munca lui/ei contribuie la aceste scopuri.

Bifați afirmațiile cu care sunteți de acord dintre cele de mai jos, referitoare la beneficiile dezvoltării profesionale, gândindu-vă la ceea ce ați observat în practica dv.:

Performanța individuală se îmbunătățește	X
Performanța echipei se îmbunătățește	
Personalul devine mai inventiv	
Personalul este pregătit să facă față schimbărilor și urgențelor	
Delegarea devine realizabilă și mai eficace	
Este permisă o mai mare flexibilitate	
Managerul poate să folosească mai mult timpul său pentru activitățile de conducere	
Prestigiul managerului crește	
Munca poate fi mai ușor programată	
Satisfacția în muncă crește	
Moralul echipei este îmbunătățit	
Viitorul poate fi abordat cu mai multă încredere	
<i>Adăugați alte aspecte pe care le considerați importante:</i>	
.....	
.....	

⁵ Bantel, Jackson, 1989.

5. Ce există în activitatea sindicatelor referitor la dezvoltarea profesională.

Aspecte legislative legate de dezvoltarea profesională

Influența sindicatelor, federațiilor și confederațiilor asupra condițiilor de muncă din România devine din ce în ce mai mare. Ele ajută mii de lucrători în fiecare zi să aibă condiții de muncă mai bune și o plată mai bună pentru munca lor.

Această influență a sindicatelor se manifestă și asupra unor domenii care au fost în mai mică măsură adresate până acum. Aceste domenii privesc politicile de resurse umane și anume:

- programele de training și promovare;
- sistemele de salarizare;
- metodele de evaluare a performanțelor;
- sănătatea angajaților;
- egalitatea de șanse;
- balanța între viața de familie și cea profesională.

Angajații devin din ce în ce mai interesați de aceste domenii ale vieții lor profesionale, iar ca urmare a acestui fapt atenția membrilor de sindicat pentru adresarea acestor domenii a crescut.

Formarea profesională

Competitivitatea și performanța economică a unei companii sunt influențate de viteza cu care se realizează îmbunătățiri în nivelul de eficiență al trainingurilor.

Unii angajați consideră trainingul ca având un rol central în atingerea obiectivelor strategice ale companiei, iar alții, în număr mult mai mare decât primii, nu văd trainingul ca o componentă majoră.

În legislația muncii din România au fost integrate reglementări care stimulează formarea profesională a angajaților. Aceste reglementări se referă la obligativitatea formării profesionale a tuturor angajaților, la intervale regulate de timp și elaborarea unor planuri anuale de formare.

În designul acivităților de formare profesională sindicatele au un rol important, și din acest motiv este necesară formarea lor privind înțelegerea legăturii dintre training/activități de formare profesională și strategia companiei, privind metodele de training, bugetul de training, nevoile de training, realizarea și evaluarea trainingurilor, privind relația cu departamentul de training.

Legi în domeniul dezvoltării profesionale

Domeniul „formării profesionale” este reglementat de următoarele legi:

- Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2011;
- Codul Muncii din 24 ianuarie 2003 (LEGEA nr. 53 din 24 ianuarie 2003) și Ordonanță de Urgență nr. 65 din 29 iunie 2005 privind modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii.

Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2011 prevede:

- prin termenul de formare profesională contractul înțelege „orice procedura prin care o persoana dobândește o calificare atestată printr-un certificat sau o diploma, eliberate conform legii”;
- prin termenul de formare profesională continuă se înțelege “procedura prin care o persoană având deja o calificare ori o profesie, dobândește noi competențe cognitive și funcționale (deprinderi)”;
- în contract se menționează despre **Comitete Sectoriale de Formare Profesională** care sunt “structuri de dialog social autonom care dezvoltă, actualizează și validează calificările din ramura respectivă de activitate”;

- în contract se menționează despre un **Plan de formare profesională** convenit între patronat și sindicat;
- la încheierea contractelor colective de munca la nivel de unitati, pentru partea privind formarea profesionala se va tine seama **identificarea posturilor pentru care este necesara formarea profesionala, a cailor de realizare; adoptarea programului anual si controlul aplicarii acestuia** se vor face de comun acord de catre sindicat si angajator;
- la stabilirea programelor de formare profesionala, angajatorii si sindicatele vor adopta masurile necesare pentru incurajarea si inlesnirea participarii femeilor la acestea.

În **Codul Muncii** din 24 ianuarie 2003 (LEGEA nr. 53 din 24 ianuarie 2003) se prevede că:

- formarea profesională și evaluarea cunoștințelor se fac pe baza standardelor ocupaționale;
- angajatorul persoană juridică **elaborează anual planuri de formare profesională, cu consultarea sindicatului** sau, după caz, a reprezentanților salariaților;
- planul de formare profesională face parte integrantă din contractul colectiv de muncă aplicabil;
- salariații au dreptul să fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională;
- în cazul în care salariatul este cel care are inițiativa participării la o formă de pregătire profesională cu scoatere din activitate, angajatorul va analiza solicitarea salariatului, împreună cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților;
- angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează:
 - a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
 - b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.

Ordonanța Guvernului nr. 129/2000*) privind formarea profesională a adulților prevede că:

- Pentru realizarea formării profesionale a propriilor salariați angajatorii vor consulta organizațiile sindicale sau, după caz, reprezentanții salariaților în vederea elaborării planurilor de formare profesională în concordanță cu programele de dezvoltare și cu strategiile sectoriale și teritoriale.
- Programele de formare profesională asigură dobândirea unor competențe profesionale în conformitate cu standardele ocupaționale recunoscute la nivel național, aprobate în condițiile reglementărilor legale în vigoare.
- Din comisiile de autorizare a furnizorilor de formare profesională face parte un expert sau specialist al organizațiilor sindicale reprezentative la nivel județean, propus prin consens.

6. Activități concrete pe care le poate realiza sindicatul pentru susținerea dezvoltării profesionale a angajaților

Analiza programelor existente de dezvoltare profesională/ evaluare a performanței/ promovare etc.

O astfel de analiză este necesară pentru a ne asigura că îndeplinesc principiile enunțate și că oferă angajaților și managerilor beneficii în termeni de performanță, productivitate și satisfacție în muncă.

Identificarea nevoilor de training pentru grupe diferite de angajați – angajați noi, angajați cu multă experiență etc.

Respectând principiul drepturilor egale sau al nevoilor diferite a angajaților, sistemul de training își poate păstra valoarea de investiție în oameni. Fiecare grup specific de angajați poate necesita formarea de abilități diferite. Analiza nevoilor de training la nivel de organizație, sarcini de lucru sau angajat poate ținti și acest criteriu specific.

Identificarea atitudinilor angajaților privind trainingul

Este posibil ca angajații să prefere mai degrabă mărirea salariului decât măsuri de formare profesională. Acest lucru arată însă că trainingul este văzut ca beneficiu/ recompensă pentru angajați și nu ca metodă de management al performanței acestora. O atitudine pozitivă a angajaților față de dezvoltare profesională este primul pas către creșterea performanței.

Dezvoltarea relației de colaborare cu departamentul de HR

O relație de colaborare este garanția unui rezultat de tip câștig-câștig în negociere. Patronatul poate observa interesul sindicatului față de procese eficiente de resurse umane, și solicitări care pornesc de la cunoșterea condițiilor (organizaționale dar și științifice) pe care se bazează procesele HR. Relația dintre cele două entități se bazează pe scopul comun pe care îl deservește: susținerea angajaților.

Recomandări de îmbunătățire a practicilor și sistemelor, adresate departamentului HR

Pe baza unei relații de încredere cu departamentul resurse umane, o organizație sindicală poate face recomandări de îmbunătățire a practicilor HR, astfel încât acestea să răspundă într-adevăr nevoilor angajaților.

Acțiuni de informare a angajaților

De multe ori atitudinea față de dezvoltarea profesională sau față de alte aspecte organizaționale sau unele cerințe nerealiste ale angajaților vin din necunoașterea acelor aspecte. Un real sprijin pe care sindicatul îl poate oferi angajaților este să-i informeze.

Negocierea sistemelor/ a criteriilor/ a instrumentelor de dezvoltare profesională a angajaților

Sindicatul poate cere criterii clare și specifice pentru fiecare decizie de dezvoltare a angajaților, argumentând beneficiile acestora pentru management și pentru angajat.

Evaluarea rezultatelor programelor existente de dezvoltare profesională (în special training)

Pentru a putea convinge managementul de necesitatea programelor de dezvoltare a angajaților, este important ca sindicatul să vină la negocieri cu argumente referitoare la rezultate obținute în urma unor programe concrete de training.

Evaluarea satisfacției angajaților privind oportunitățile de dezvoltare profesională

Din partea angajaților sindicatul poate primi sugestii foarte utile privind nevoile viitoare de dezvoltare profesională.

Identificarea și evaluarea situațiilor de discriminare de gen care intervin în procesul de dezvoltare profesională, cu ajutorul instrumentelor puse la dispoziție prin acest ghid.

Oferirea de instrumente alternative patronatului/ managementului organizației

În cazul identificării unor erori semnificative în sistemele existente sau lipsa unor astfel de sisteme, sindicatul poate propune managementului realizarea acestora. O astfel de propunere crește considerabil credibilitatea unei organizații sindicale.

Formarea de trainerii interni și mentori care să preia o parte din procesul de dezvoltare profesională

Training privind relațiile de muncă, oferit membrilor de sindicat. Formarea de trainerii interni selectați dintre membrii de sindicat, care să susțină traininguri privind relațiile de muncă

Acțiuni de educație a membrilor de sindicat privind relațiile de muncă există deja pe agenda unor organizații sindicale. Acestea se pot realiza cu resurse proprii – persoane formate ca trainerii interni.

Susținerea noilor angajați în procesul de integrare profesională

Cu toții știm importanța unui program de orientare a noilor angajați în companie, a introducerii acestuia în regulile scrise și nescrise ale organizației, a integrării în echipă. În cazul în care nu există în organizație un program care să ofere acest sprijin noilor angajați, sindicatul poate prelua această responsabilitate. Instituția care oferă astfel de “servicii” noilor angajați este investită cu multă încredere și apreciere.

Integrarea în contractele colective de muncă pe unitate a aspectelor legate de evaluare și promovare, astfel încât ele să fie reglementate prin sisteme și practici foarte bine puse la punct.

Titlul programului: Programul Phare – Societatea Civilă, Componenta 2 - Adaptarea și implementarea acquis-ului comunitar

Editorul materialului: Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data publicării: Martie 2007

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.