

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

7.1. DEFINIȚII ȘI OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane este un concept de largă cuprindere, care se referă la filozofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații. Managementul eficient al resurselor umane este esențial pentru succesul Instituției Medico-Sanitare Publice. Atunci când resursele umane sunt neglijate sau conduse necorespunzător, organizația încetează de a mai fi prosperă și poate chiar să regreseze.

Definiții ale managementului resurselor umane.

- Funcțiune care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale.
- Funcțiune care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente.
- Abordare strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei-cheie a unei organizații.
- Fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului.
- Implică toate deciziile și practicile manageriale, care afectează sau influențează direct oamenii sau resursele umane, care muncesc pentru organizație.
- Reprezintă o serie de decizii, care afectează relația dintre angajați și patroni, precum și alte părți interesate.
- Reprezintă o serie de decizii referitoare la relația de angajare, care influențează eficacitatea angajaților și a organizației.
- Ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) și de ordin energetic (crearea unui climat organizațional corespunzător), care permit asigurarea organizației cu resurse umane necesare.
- Punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane necesare, cu dubla constrângere a funcționării armonioase și eficiente a ansamblului uman, precum și a respectării dorinței de dreptate, securitate și dezvoltare a angajaților.
- Cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană.
- Ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în general.
- Complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a „capitalului uman”, în scopul realizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților.

- Ansamblul deciziilor, care afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali – patronul și angajații, menite să asigure sporirea producătorului și a eficienței activității economice.
- Reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.

Obiective ale managementului resurselor umane într-o Instituție Medico-Sanitară Publică

- 1. Integrarea obiectivelor sociale și generale** ale IMSP prin corelarea dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale unității (*figura 29*).
- 2. Administrarea personalului:**
 - a. înregistrarea personalului: întocmirea dosarelor individuale, a fișelor de bază, întocmirea statisticilor aferente, înregistrarea mișcărilor de personal etc.;
 - b. aplicarea dispozițiilor legate și reglementate în instituție;
 - c. administrarea remunerărilor: fixarea acestora, urmărirea salariilor individuale, a primelor acordate, a plăților (reținerilor) din partea salariaților etc.;
 - d. calculul unor cheltuieli sociale pentru șomaj, pensii etc.;
 - e. calculul și repartizarea unor avantaje sociale propuse pentru salariați.
- 3. Gestiunea personalului:**
 - a. întocmirea previziunii privind necesarul de forță de muncă (cantitativ, calitativ – pe specializări, calificări etc.);
 - b. recrutarea personalului;
 - c. încadrarea personalului;
 - d. proceduri pentru evaluarea posturilor de lucru și a salariaților;
 - e. elaborarea unor planuri privind promovarea și mutarea cadrelor.
- 4. Calculul costurilor cu personalul:**
 - a. determinarea diferențelor de cheltuieli cu personalul în funcție de sistemele de remunerare;
 - b. elaborarea bugetului costurilor personalului.
- 5. Formarea profesională:**
 - a. stabilirea nevoilor pentru formare profesională;
 - b. elaborarea planului de pregătire profesională a salariaților;
 - c. aplicarea prevederilor din planul de formare profesională;
 - d. evaluarea rezultatelor obținute.
- 6. Dezvoltarea socială:**
 - a. organizarea muncii în cadrul secțiilor, atelierelor și locurilor de muncă;
 - b. definirea posturilor de lucru;
 - c. adaptarea forței de muncă la cerințele noilor tehnologii, la modificările volumului de activitate al instituției în raport cu cerințele pieței;
 - d. aplicarea unor metode participative (cercuri de calitate);
 - e. dezvoltarea unor instrumente de participare financiară.
- 7. Informarea și comunicarea** necesită oferirea unor elemente sintetice și periodice, atât conducerii unității, cât și salariaților, privind: instituția; personalul său; evoluțiile tehnologice, comerciale și umane în cadrul unității etc. În acest scop

se practică diferite mijloace: jurnalul instituției, afișajul, sistemele audiovizuale, susținerea de conferințe etc.

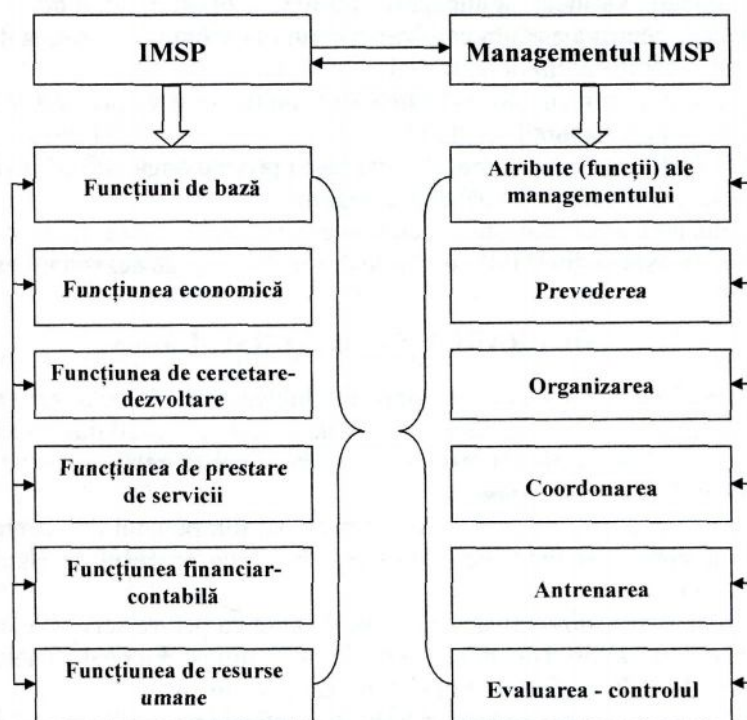


Figura 29. Corelații între funcțiile unei IMSP și atributele managementului unității

8. **Îmbunătățirea condițiilor de muncă** trebuie să preocupe prioritar conducerea unităților economice astfel, încât să se asigure ușurarea muncii, condiții de securitate și igienă a muncii etc.

9. **Relațiile sociale necesită rezolvarea următoarelor probleme:**

- a. cine conduce întâlnirile cu sindicatele;
- b. cine se ocupă de negocierile asupra salariilor și timpilor de lucru;
- c. cine se ocupă de alte negocieri (protecția socială, sistemul de participare-acționariat al salariaților etc.);
- d. examinarea revendicărilor salariaților;
- e. rezolvarea reclamațiilor prezentate de către reprezentanții personalului;
- f. elaborarea regulamentului de ordine interioară etc.

Managementul resurselor umane este acea funcție specializată a managementului IMSP, care are ca principale responsabilități: formularea, propunerea și obținerea acceptării politicilor de personal și strategiilor organizației; consultarea și direcționarea managerilor în implementarea acestora; oferirea serviciilor de recrutare, motivare și dezvoltare necesare personalului la toate nivelurile; consultarea managerilor organizației privind consecințele schimbării.

O politică de personal este un ghid de comportament al organizației privind ceea ce va face, sau nu, cu angajații săi. De exemplu:

- a) Fiecare post vacant va fi anunțat în interiorul IMSP înainte de a i se face publicitate externă.
- b) Organizația va încuraja angajații să utilizeze oportunitățile de instruire și educare, pentru a asigura calificarea cerută la promovarea sau la dezvoltarea carierei în cadrul organizației.
- c) Organizația va recunoaște organizațiile sindicale și va negocia în condiții etice cu reprezentanții acestora.
- d) Organizația va respecta întotdeauna legea privind angajații săi și va descuraja acele activități care cauzează ilegalități.

Managementul resurselor umane cuprinde activitățile organizaționale care vizează fluxul de personal din IMSP, condițiile de menținere și de dezvoltare a acestuia.

7.2. ASIGURAREA CU RESURSE UMANE

Asigurarea cu resurse umane cuprinde totalitatea activităților de *recrutare, selecție și integrarea resurselor umane*. Aceste activități se succed după operațiunea de planificare, evaluare a ofertei resurselor umane și pregătire a posturilor.

Planificarea resurselor umane.

Procesul de evaluare a necesarului de personal din punctul de vedere al pregătirii și al sarcinilor de timp mediu și lung constituie procesul de planificare a resurselor umane.

Cererea pentru resurse umane depinde de cererea pentru serviciile organizației, de piața externă a forței de muncă și de timpul implicat. Ea poate fi determinată utilizând metoda de la vârf spre bază și metoda de jos în sus.

Metoda de la vârf spre bază utilizează informația de pe nivelul superior al activității organizaționale și o transformă în prognoza numărului și tipului de personal cerut.

Metoda de jos în sus se bazează pe estimarea cererii pe subunități și însumarea ei.

Pentru oricare dintre metodele de mai sus, prognozele trebuie să fie exacte și să apeleze la date precise.

Un rol important în prognozarea ofertei resurselor umane îl au schimbările demografice, ca și modificările ce intervin în profilul muncii.

Sistemul de informare privind resursele umane (SIRU), utilizat și în procesul de planificare, poate să fie un sistem computerizat integrat, care să utilizeze centralizatoare, inventarii pentru personal.

Când există un post vacant, managerul poate descrie trăsăturile profesionale și umane ale persoanei dorite, iar prin sistemul informațional poate primi date despre potențialii candidați.

Analiza postului.

Înainte de a angaja o persoană potrivită pentru un post, este necesar a se determina caracteristicile acestuia. Primul pas în procesul de căutare este cel de *analiză a postului*, care constă în identificarea sistemică a sarcinilor, datoriilor și responsabilităților postului, precum și a calificării necesare pentru a-l face performant. Există mai multe modalități, prin care o putem face: observația, interviul, chestionarul sau combinații ale acestora.

De regulă, datele obținute prin analiza postului sunt utilizate în specificarea responsabilităților și descrierea postului.

Descrierea și evaluarea postului.

Descrierea postului. Analiza postului furnizează informații necesare pentru descrierea postului și specificarea responsabilităților. Descrierea postului se face cu ajutorul unei fișe care conține lista principalelor sarcini și responsabilități ale acestuia. Descrierea postului poate cuprinde cerințele fizice și psihice pentru ocupantul postului. Specificațiile postului trebuie să fie clare, obiective și realizabile.

Evaluarea postului. Evaluarea postului constă în analiza și integrarea lui în sistemul de plată. Există în acest scop mai multe metode: clasificarea posturilor, ordonarea postului, compararea factorilor și metode ce utilizează punctajul și performanța.

Clasificarea grupează posturile în anumite grade sau categorii de muncă; în prealabil se definește fiecare categorie. Posturile de aceeași categorie trebuie să aibă același nivel de plată.

Metoda ordonării posturilor este cea mai simplă și constă în aranjarea posturilor în ordinea descrescătoare a importanței lor în organizație, plata efectuându-se în aceeași ordine.

Metoda comparării factorilor este mai complexă și presupune descompunerea fiecărui post în factori cum ar fi: efortul mental, efortul fizic, îndemânarea, responsabilitățile, condițiile de muncă.

Metoda punctajelor este cea mai utilizată metodă de evaluare a postului în firmele americane. Ea constă în acordarea unui punctaj pentru fiecare dintre factorii generali (efort, îndemânare, responsabilitate) și compensatorii ai postului (educație, experiență, judecată etc.). De exemplu, studiile pot fi punctate astfel: învățământul superior (60 de puncte); colegiul (50 de puncte); liceul (40 de puncte); școală de specialitate (30 de puncte); școală generală (20 de puncte). În final, punctele sunt adunate și plata se face pe baza nivelului de plată stabilit pentru punctajul total.

Recrutarea personalului.

Recrutarea personalului este identificarea și atragerea candidaților, care au calificarea potrivită pentru o anumită meserie și care vor rămâne în organizație o perioadă rezonabilă de timp după acceptarea angajării. Recrutarea se bazează pe surse externe, dar se poate desfășura și din surse interne, chiar din organizație. Recrutarea din interiorul organizației are o serie de avantaje, dar și dezavantaje în comparație cu recrutarea externă.

Recrutarea internă. Fiecare organizație poate avea propriul program de perfecționare în vederea pregătirii personalului necesar pentru anumite posturi.

Recrutarea externă. Sursele pentru recrutarea externă diferă în funcție de post și de bugetul de recrutare.

Practici de recrutare. Deși practicile de recrutare variază în funcție de firme, una din practicile tradiționale aplicate este recrutarea unui număr mai mare de indivizi decât este necesar astfel încât selecția să aleagă pe cei mai buni.

Selecția personalului.

Odată potențialul identificat, selecția poate începe. În acest proces selecționerii utilizează o varietate de informații. Solicitantul unui post, după completarea formularului de înscriere, poate fi invitat la interviu pentru a se vedea dacă acesta corespunde specificațiilor postului. Tehnicile de selecție pot fi: interviurile, testele, centrele de evaluare, referințele. Ele sunt alese în funcție de importanța postului și bugetul alocat selecției.

Interviurile. Pentru desfășurarea interviului, managerul trebuie mai întâi să cunoască cerințele postului. Prin întrebări atent pregătite, acesta poate descoperi care persoană deține abilitățile, competențele cele mai bune cerute de post.

Din punctul de vedere al scenariului de interviu, interviurile pot fi: *de grup, panel și singular*. După tehnica utilizată, interviurile sunt: *structurate, indirecte și de tip situație problemă*.

Pentru ca interviul să fie eficient rețineți următoarele aspecte:

- cel care ia interviul trebuie să cunoască foarte bine descrierile postului din fișa respectivă și dosarul de înscriere depus de fiecare candidat;
- interviul nu trebuie să fie întrerupt, să fie dominat de un climat destins și echilibrat;
- candidatul trebuie să aibă sentimentul că i se acordă importanță, fiind primit la timp pentru interviu și felicitându-l pentru alegere;
- întrebările puse trebuie să vizeze răspunsuri spontane, neconvenționale, evitând reluarea informațiilor din curriculum vitae;
- întrebările trebuie să nu solicite răspunsuri tranșante, evidente, de tip Da sau Nu, preferând răspunsuri ample din care să vă extrageți informațiile utile;
- răspunsurile la întrebări trebuie ascultate cu atenție urmărind în același timp și gestica candidatului, iar eventualele notații să se facă discret fără a întrerupe discuția;
- încheiați interviul zâmbind și transmițând candidatului data la care ar putea afla decizia cu privire la selecție;
- cei care nu au fost admiși pe post trebuie informați în cel mai scurt timp, iar cei care vor lucra pentru firmă trebuie felicități și invitați la o recepție.

Testările. Se utilizează o variantă de teste în procesul de selecție, unele având ca scop evaluarea cunoștințelor solicitanților, abilităților lor, altele urmărind măsurarea inteligenței, personalitatea și interesele.

Testele de selecție pot fi grupate în șase categorii: teste de cultură generală și de specialitate, teste de aptitudine și abilitate, teste de inteligență, teste de personalitate, teste de efort fizic și teste privind interesul candidatului de a lucra în organizație. În recrutarea personalului de execuție cele mai indicate teste sunt cele de abilitate, în timp ce pentru selecția managerilor cele mai indicate sunt testele de personalitate și inteligență.

Metoda centrelor de evaluare. Metoda constă în gruparea solicitanților unui post și organizarea unor exerciții, discuții de grup, prelegeri, teste, lucrări de creație, simulări de situație. Se pot determina astfel calitățile de care dispune solicitanții postului: capacitatea de comunicare, de organizare, de planificare, de a lua decizii, inițiativa, comportamentul, flexibilitatea, originalitatea, gradul de autonomie sau alt potențial. Evaluările prin aceste centre sunt deseori utilizate în selecție. Singura problemă este obiectivitatea celor care efectuează evaluarea.

Referințele. Utilizate în vânătoarea de capete, în selecția candidaților pentru anumite domenii, recomandările oferite de anumite persoane constituie surse informaționale valoroase în evaluarea unor candidați. Important este ca dialogul (verbal, scris, anchetă) dintre selecționer și ofertantul recomandării să aibă loc fără implicarea candidatului. Tehnica este utilizată de centrele profesioniste de recrutare sau de

managerii, care au decizia finală de alegere. Unele companii au ofițer de recrutare, care se ocupă numai de investigațiile privind viața profesională și personală a candidaților și angajaților organizației.

7.3. MENȚINEREA RESURSELOR UMANE

Stabilirea recompenselor.

Instrument principal în menținerea personalului unei organizații, recompensa, de cele mai multe ori sub forma bănească, stimulează obținerea performanței la locul de muncă. De aceea, ea afectează recrutarea personalului și performanța, dar și costul determinat de muncă.

- **Plata directă** este compusă în general din salarii (sumă fixă acordată săptămânal sau lunar pentru munca depusă conform contractului de angajare) și câștiguri suplimentare, dependente de numărul orelor lucrate peste program.

- **Plata indirectă** poate cuprinde participarea la împărțirea profitului sau alte stimulente materiale dependente de performanțele obținute.

- **Plata pentru performanță.** Situația ca plata să se facă integral pentru performanță este mai rar întâlnită; deseori performanța constituie baza câștigului suplimentar.

Aprecierea performanței este importantă în identificarea deficiențelor, aptitudinilor angajaților și stă la baza perfecționării în post.

Relații de muncă.

Relațiile de muncă bazate pe corectitudine, încredere și sinceritate, însoțite de o legislație care să le stimuleze, constituie cheia succesului organizației. Există trei activități de bază ce stau sub semnul relațiilor de muncă.

Sindicalizarea. Angajații simt că flexibilitatea și libertatea lor în organizație este determinată de existența unui sindicat, care să le apere interesele.

Managerii trebuie să răspundă doleanțelor raționale ale sindicatelor, acordând satisfacerea revendicărilor cerute, dacă aceasta este posibil, informând angajații despre efectuarea unor schimbări importante din firmă sau despre strategiile de dezvoltare ale acesteia.

Negocierea colectivă. Patronatul, manageriatul din organizațiile sindicalizate au obligația de a negocia și de a duce tratative cu reprezentanții sindicatelor, în vederea discutării și stabilirii salariilor, programului de lucru, condițiilor de muncă, drepturilor angajaților. Dacă apare o situație nefavorabilă, angajații pot declanșa grevă sau patronul poate concedia angajații.

Identificarea neînțelegerilor și soluționarea lor. Nemulțumirile formale ale angajaților se numesc neînțelegeri. Tipic neînțelegerile provin din interpretări greșite ale contractului patron – sindicat. Aceste neînțelegeri pot fi rezolvate prin forul ierarhic superior.

7.4. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

1. Evaluarea performanțelor.

În practica managerială a IMSP de astăzi, îndeosebi a celor americane și vest-europene, există o multitudine de metode de evaluare a performanței, dintre care mai utilizate sunt următoarele: metoda scalei de evaluare (Rating Scale); aprecierea

prin probe (Essays); metoda incidentelor critice (Critical Incidents); *managementul prin obiective*.

Metoda scării de evaluare caracterizează dependența judecății și atitudinii și este utilizată pentru selecția personalului și determinarea performanței. Un model posibil de lucru este prezentat în formular.

Aprecierea prin eseuri se utilizează în completarea unei alte metode și constă în descrieri făcute de angajat cu privire la: calitatea și cantitatea muncii depuse, abilitatea de a colabora cu grupul de muncă, aria de sarcini ce trebuie îmbunătățită, recomandări și aprecieri globale.

Metoda incidentelor critice are la bază identificarea comportamentelor ce determină performanța excelentă și cea slabă din activitatea angajatului. Este de altfel și un feedback important pentru angajat.

Metoda scărilor valorice ale comportamentului ia în considerare o serie de trepte cum ar fi: excelent, foarte bun, bun, mediu, sub-mediu, slab, nesatisfăcător și este o combinație a primelor două metode.

Managementul prin obiective este metoda de evaluare cea mai utilizată atât pentru executanți, cât și pentru manageri. Aprecierea se face prin compararea obiectivelor propuse de către angajați cu realizarea acestora în perioada planificată.

În afara acestor metode de apreciere a personalului există și unele tehnici cum ar fi: aprecierea prin ordonarea comparativă (Ranking Method), evaluarea prin alegere forțată (Forced-Choice Rating), tehnica listei de control, comparații cu standarde de muncă prestabilite.

2. Analiza și proiectarea posturilor.

Analiza postului este procesul de colectare, analiză și integrare a informațiilor privind obiectul principal al postului, conținutul și natura sarcinilor, rezultatele, criteriile de performanță, componentele, responsabilitățile, precum și factorii organizaționali, motivaționali, de dezvoltare și de mediu.

Planificarea necesarului de resurse umane

Planificarea necesarului de resurse umane presupune identificarea numărului exact al efectivului de persoane pe care fiecare compartiment din cadrul unei organizații îl utilizează de la o perioadă la alta.

Acest efectiv este prevăzut în funcție atât de necesitățile de resurse umane ale fiecărui compartiment, cât și de obiectivele globale ale organizației. Sinteza conținutului managementului necesarului de personal vezi *figura 30*.

Sistemul de planificare și analiză a performanței (SPAP) este o metodă prin care angajaților li se arată ce se așteaptă de la ei și cum este măsurată performanța lor.

Perioada de analiză a performanței durează un an, începând de la 1 ianuarie și până la 31 decembrie. În prima lună, angajații și evaluatorul stabilesc un plan de dezvoltare a performanței. În timpul anului pot avea loc întâlniri de stabilire a progresului în performanță. Datele necesare pentru a activa SPAP pot fi sintetizate conform formularului.

Aprecierea performanței este desigur subiectivă, fiind făcută de oameni, iar anumite erori nu pot fi evitate. Factorii care pot determina apariția unor astfel de erori sunt: efectul de halou, varietatea standardelor, influența performanțelor recente, părtinirea, severitatea examinatorului.

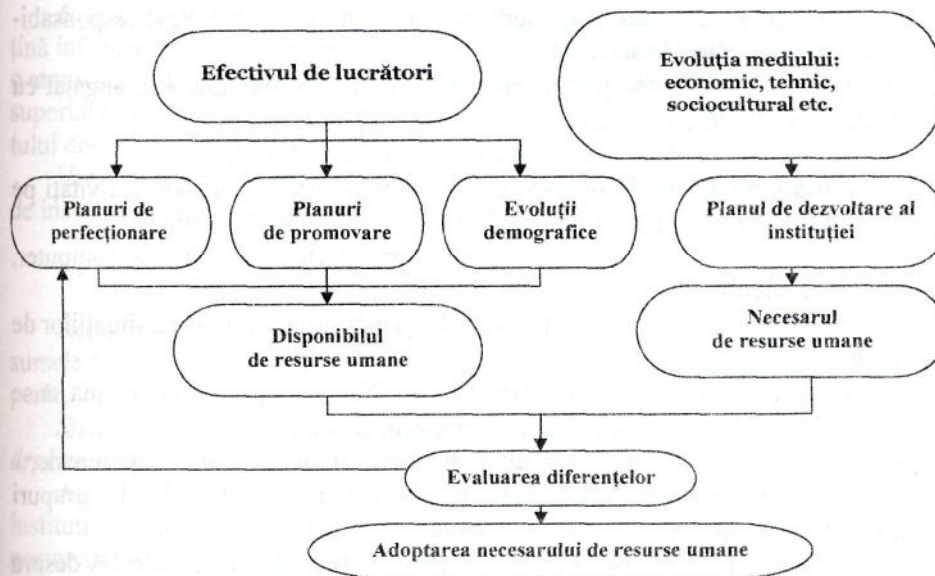


Figura 30. Conținutul managementului previzional al necesarului de resurse umane

Efectul de halou este întâlnit atunci când evaluatorul apreciază angajatul ca având performanță înaltă sau scăzută pe baza unui singur criteriu. Când apare acest efect, performanța nu este evaluată corect.

Varietatea standardelor poate conduce la erori de înregistrare a performanței. Standardele care nu utilizează criterii precise și nu sunt clar definite sunt pasibile de interpretări.

Performanțele recente pot influența inexactitatea aprecierii prin neluarea în considerare a ceea ce persoana a realizat în trecut. Evaluatorul are în vedere ultima realizare, ea fiind mai aproape de momentul aprecierii. De aceea este recomandabilă înregistrarea performanțelor pe tot parcursul perioadei supusă observației și chiar autoevaluarea performanței.

Părtinirea afectează evaluarea performanței prin luarea în considerare a unor păreri personale ale celui care face evaluarea. În acest caz, protecția cea mai bună ar fi utilizarea documentației în determinarea evaluărilor.

Dezvoltarea personalului

Schimbarea este cerută continuu pentru progresul organizației. Angajații se adaptează la nou dacă se fac investiții în instruirea și dezvoltarea capacității lor. Organizația trebuie să le asigure actualizarea continuă a cunoștințelor pentru a menține performanța la cote înalte.

Există două categorii de programe pentru instruire și dezvoltare managerială: programe de instruire pe post și programe de instruire în afara postului.

În prima categorie pot fi incluse:

- *antrenarea neformală*, când managerul și subordonatul discută despre tehnicile manageriale și problemele existente, fără a exista o formă prestabilă de comunicare;

- *antrenarea formală*, când se programează periodic întruniri între manageri și angajați pentru a discuta despre situațiile existente și eventuala lor rezolvare;

- *rotația pe post și transferul* sunt metode prin care se stabilesc responsabilități în diferite sectoare de activitate;
- *fixarea cunoștințelor* prin colaborarea dintre un manager sau angajat cu experiență și unul fără experiență;
- *instruirea prin mentori* utilizând consilieri și profesori.

A doua categorie de metode este mult mai vastă și include activități pe care managerul sau angajatul le pot desfășura în afara locului de muncă:

- *lecturarea, seminarizarea și instruirea* prin metode similare pe computer, în special în domeniul afacerilor;
- *studiile de caz* utilizează calculatorul și video-ul în descrierea situațiilor de luare a deciziilor;
- *grupul T* sau sesiuni organizate în așa fel, încât să permită fiecăruia să se aprecieze, să se vadă singur prin prisma comportării celorlalți;
- *jocul rolurilor* utilizat mai mult pentru dezvoltarea relațiilor interumane;
- *analiza tranzacțională* se bazează pe interacțiunile dintre individ și grupuri trecând prin ipostazele de copil, adult, părinte;
- *modelarea comportamentală* se finalizează prin instruirea corectă despre modul cum trebuie să ne comportăm în situații critice ce pot apare în organizație sau în afară;
- *instruirea prin utilizarea unui coș panel* cu diferite scrisori, memorii și alte exerciții care cer decizii rapide;
- *managementul carierei* utilizează programe de instruire bazate în principal prin a arăta importanța poziției în carieră și modalități de a străbate drumul spre cea mai bună poziție.

Reguli de reducere a stresului în procesul de instruire.

1. Clarificați, mai întâi, obiectivele de bază. Chiar dacă în aparență subiectul este mare, el se poate descompune în elemente simple, ușor abordabile care să antreneze și clasa în discuții.

2. Insistați asupra problemelor practice. Informația pe care o dăm în timpul instruirii ar trebui să aibă aplicabilitate imediată în practică. Exemplele trebuie să fie utilizate în punctarea cursului.

3. Porniți cu lucrurile simple. Instruirea trebuie să se facă plecând de la problemele simple spre cele complexe. Pe cât este posibil, noțiunile complexe trebuie să fie împărțite în probleme simple. De regulă, oamenii simt nevoia să pornească cu pași mici în descoperirea lucrurilor mari.

4. Puneți întrebări în loc să dați răspunsuri. Este imposibil pentru cei mai mulți din instructori să poată răspunde la orice întrebare. Clasa trebuie să știe că și dv. sunteți acolo pentru a învăța împreună cu ea. De aceea, din când în când puteți întreba: „Este cineva care a lucrat cu acest tip de problemă? Spuneți-ne și nouă”. Acest mod va determina pe fiecare să învețe de la fiecare și puteți dobândi și d-voastră multe informații.

5. Dați posibilitate cursanților să arate ce au învățat. Feedback-ul celor învățate se răsfrânge asupra mentorului, determinându-l să-și modifice stilul de învățare. Dacă lecturarea este insuficientă, puteți încerca un exercițiu, un studiu de caz, o poveste sau chiar o piesă de teatru.

6. Creați o atmosferă relaxată. Cursanții doresc să învețe lucruri noi, să obțină informații despre evenimentele ce le afectează viața. Pentru aceasta ei preferă o atmosferă relaxată, amuzantă chiar, decât una crispată și greu suportabilă. Sunteți suportat ca instructor numai în măsura în care aduceți în clasă și perspectiva subiectului despre care ați vorbit.

Urmând aceste sfaturi, cu siguranță veți avea succes în munca dumneavoastră de instruire și perfecționare umană.

7.5. RECRUTAREA RESURSELOR UMANE

Recrutarea este activitatea managementului resurselor umane, care identifică sursele de candidați calificați pentru ocuparea unui post și îi determină să candideze pentru ocuparea unor posturi noi sau vacante în cadrul unei organizații.

Studiu de caz rezolvat: Program de recrutare a personalului medical din cadrul unei Instituții Medico-Sanitare Publice.

Acest exemplu de program este tipic procedurii utilizate în cadrul multor instituții de sănătate (spitale, clinici) din țările occidentale în vederea asigurării personalului medical. În strategia pe care o urmăresc, spitalele au în vedere ca numărul personalului medical să fie în concordanță cu nevoile de îngrijire a sănătății populației aflate în evidența acestei instituții. Activitatea desfășurată în cadrul spitalului de către personalul medical presupune exercitarea profesiei atât în cadrul instituției, cât și în mediul rezidențial acesteia.

Etapele de realizare a unui program de recrutare a personalului medical se pot desfășura în ordinea următoare:

Etapa 1: Determinarea specialităților medicale necesare satisfacerii nevoilor exprimate de populația aflată în evidența instituției de sănătate în funcție de mărimea și specificul populației, echipamentul existent în cadrul acesteia; capacitatea și mărimea de care instituția dispune.

Etapa 2: Realizarea unui studiu privind populația rezidentă instituției de sănătate, cuprinzând următoarele: date demografice referitoare la populație; date și informații despre existența unor servicii asemănătoare celor oferite de spital în cadrul altor instituții de specialitate; piața potențială pentru diversitatea specialităților medicale oferite de respectiva instituție de sănătate. Datele și informațiile obținute în urma acestui studiu urmează a fi centralizate, iar analiza ce urmează a fi făcută în viitoarea etapă este de natură să evidențieze avantajele și/sau dezavantajele pe care le presupune atât recrutarea internă, cât și cea externă a personalului medical necesar.

Etapa 3: Analizarea datelor și a informațiilor obținute în etapa a doua și determinarea priorităților în cadrul fiecărei specialități a personalului medical. Totodată, în cadrul acestei etape se definitivează strategia de marketing ce urmează a fi implementată. Astfel se identifică mijloacele mass-media prin intermediul cărora se exprimă nevoia de recrutare a instituției medicale, respectiv: televiziune (posturi locale și/sau naționale), radio; ziare și reviste; broșuri și jurnale medicale

etc. De asemenea, se au în vedere, ca surse de recrutare externă, instituțiile medicale (școli, licee, universități), diverse organisme de formare și cabinete de consultanță, agențiile de recrutare.

Etapa 4: Centralizarea rezultatelor implementării strategiei de marketing. Principalul rezultat obținut în cadrul acestei etape îl constituie achiziționarea curriculumurilor vitae (CV) ale personalului medical interesat să lucreze în colectivul instituției de sănătate.

Etapa 5: Discutarea, de către directorul administrativ al instituției de sănătate și echipa care se ocupă de realizarea recrutării noului personal medical, a CV candidaților, al căror potențial (calități, aptitudini și pregătire) corespunde cel mai bine necesităților medicale ale populației rezidente spitalului, deci ale postului sau posturilor pentru care candidează. În cadrul acestei etape se acordă un interes deosebit informațiilor privind populația rezidentă, respectiv timpul liber, stilul de viață, dimensiunile educaționale și culturale ale acestora. Acestea sunt centralizate și, alături de informațiile referitoare la spital (inclusiv echipamentele utilizate și facilitățile oferite de respectiva instituție sanitară), vor fi distribuite candidaților. Astfel, fiecare candidat poate face o comparație între nevoile și interesele sale, pe de o parte, și oportunitățile oferite de spital, pe de altă parte, evidențiind avantajele și luând în considerare și potențialele dezavantaje. De asemenea, pot avea loc discuții cu potențialii noi angajați referitoare la alte oportunități și probleme diverse legate de activitatea viitoare a noului angajat.

Etapa 6: Stabilirea datei pentru efectuarea unor vizite de către medic și soția acestuia. Aceste vizite se vor desfășura după un itinerar stabilit pe durata a două-trei zile și vor consta din întâlniri și discuții atât cu reprezentanții populației aflate în evidența spitalului, cât și cu medicii care își desfășoară activitatea în cadrul spitalului și soțiile lor. Va fi definitivat, totodată, planul de orientare al spitalului, care urmează a fi înmănat noului personal medical ce urmează a fi angajat. De asemenea, se vor stabili dineuri și servirea altor mese.

Etapa 7: Întâlnirea medicului și a soției acestuia fie la aeroport, fie în cadrul hotelului unde urmează a fi cazat pe durata desfășurării itinerarului. Împreună cu aceștia se parcurge programul și se vor stabili ultimele detalii, eventual se vor face modificări. În cadrul acestei etape urmează efectuarea de vizite populației rezidente spitalului și interviuri cu aceasta. Astfel, se vor obține răspunsuri la probleme legate de starea sănătății persoanelor aflate în evidența spitalului. Alături de aceste vizite se va face și un tur de orientare în cadrul spitalului, prezentându-se facilitățile pe care le oferă, inclusiv birourile sau oficiile special amenajate pentru studiul individual al medicilor. Discuțiile ce urmează a fi purtate în urma acestor întreveneri și vizite vor fi de natură să identifice și să rezolve orice problemă ar apărea (inclusiv cea legată de aspectele financiare).

Etapa 8: Redactarea unei scrisori de mulțumire în care se exprimă aprecierea pentru acceptarea itinerarului și speranța într-o decizie favorabilă din partea personalului medical. Alături de aceasta vor fi expediate acele informații care au fost cerute de către personalul medical și, totodată, se vor prezenta punctele forte ale vizitelor și domeniile de activitate în care interesul prezentat este major. Astfel, se încurajează și se determină pozitiv personalul medical să accepte oferta de a-și desfășura activitatea în cadrul spitalului. Aceasta se constituie, de fapt, într-o ultimă oportunitate de „a vinde” personalului medical populația rezidentă instituției de sănătate și de-a influența favorabil decizia acestuia.

Etapa 9: Obținerea acordului sau exprimarea refuzului. Dacă oferta este acceptată, se vor face anunțuri în mass-media, incluzând: radioul, televiziunea, jurnale, broșuri, reviste etc. Anunțurile vor fi însoțite de fotografii ale noului personal medical. De asemenea, se vor pregăti contractele atât pentru activitatea ce urmează a fi desfășurată de către medicul respectiv în instituția de sănătate, cât și pentru spațiul în care urmează să locuiască, împreună cu familia, pe durata exercitării profesiei. În cadrul instituției de sănătate vor avea loc întrevederi și interviuri cu personalul care va asista și care va lucra cu medicul nou angajat.