

INTEGRAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI

1. Conținutul și scopul integrării personalului

Integrarea reprezintă acțiunile programate de prezentare a noilor angajați la locurile de muncă, de recomandare colegilor și de acomodare cu condițiile existente în organizație. Integrarea nu trebuie înțeleasă și realizată ca un proces mecanic.

Obiectivul general al integrării este a ajuta noii angajați să se adapteze cât mai bine la noul său mediu de muncă. Acest obiectiv poate fi realizat prin diferite căi.

În primul rând, este necesar a crea o impresie inițială favorabilă despre organizație și noul loc de lucru, pe baza unui program adecvat de integrare. (O impresie favorabilă asupra mediului de muncă, a colegilor, și superiorilor ajută pe noii angajați să se acomodeze mai bine). Această impresie începe chiar înainte ca noul angajat să se prezinte la muncă, respectiv atunci când el primește informații suficiente și clare despre momentul și locul unde să se prezinte în prima zi, primind toate elementele necesare pentru a lucra eficient.

În al doilea rând, scopul integrării este de a spori acceptarea interpersonală, ceea ce înseamnă a ușura intrarea noului angajat în grupul de muncă în care urmează să lucreze. Adesea noii angajați sînt preocupați de întâlnirea cu persoanele care formează grupul lor de muncă. Dacă conducerea nu realizează o bună orientare noul angajat va putea fi orientat numai de grup, putînd duce la rezultate contrarii celor dorite.

Un alt obiectiv al integrării este creșterea performanțelor individuale și organizaționale. Un program de integrare bine condus poate reduce problemele de acomodare a noilor angajați prin crearea unui sentiment de securitate. În aceste condiții noii angajați vor putea îndeplini mai bine sarcinile de muncă, deoarece se vor acomoda și vor învăța mai rapid ce au de făcut.

O bună integrare a personalului are și alte avantaje și anume:

- o mai bună loialitate față de organizație;
- o mai înaltă satisfacție în muncă.

Integrarea trebuie înțeleasă și realizată ca un proces prin care se comunică noilor angajați ce trebuie să facă și ce se așteaptă de la ei prin îndeplinirea sarcinilor funcției pe care sînt încadrați. Unele informații vor fi prezentate cel mai bine de șeful imediat superior al angajatului, iar alte informații de integrare vor fi oferite de către specialiștii din compartimentul de personal. De exemplu, șeful direct poate explica mai bine sarcinile concrete de muncă, problemele privind protecția și securitatea muncii, iar specialiștii din domeniul personalului - problemele referitoare la salarizare, recompense și stimulente, disciplina muncii ș.a.

Responsabilitățile care revin diferiților factori în procesul integrării profesionale sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul nr. 1 Responsabilitățile integrării profesionale

Factori de răspundere	Responsabilități
Compartimentul de resurse umane	- Înscrierea angajaților pe statul de plată - Planificarea activităților de integrare - Evaluarea activității de integrare - Explicarea structurii organizației
Șeful ierarhic	- Prezentarea detaliată și precisă a drepturilor și îndatoririlor - Dialogul direct și periodic cu noii angajați - Controlul integrării
Supraveghetorul	- Informații despre atribuțiile locului de muncă - Sensibilizarea echipei de lucru pentru primirea noului angajat - Explicarea obișnuințelor și tradițiilor organizației sau ale grupului de muncă - Aplanarea fricțiunilor și a susceptibilităților pe care le pot provoca inițiativele noului angajat.

2. Stabilirea unui sistem eficient de integrare

Un sistem eficient de integrare impune a se acorda atenție atitudinii, comportamentului și informațiilor de care noul angajat are nevoie. Noii angajați trebuie să simtă importanța funcției, la care să se acomodeze cât mai rapid. În acest scop superiorii direcți trebuie să primească o anumită pregătire privind modul cum să-și îndeplinească această obligație. De asemenea, colegii noului angajat trebuie să fie informați despre noul angajat, mai ales dacă acesta va avea îndatorii care trebuiesc tratate împreună cu unii angajați existenți.

O problemă importantă a integrării este ca, pe de o parte să nu se acorde noilor angajați informații inutile sau de care nu au nevoie imediat, iar pe de altă parte să nu se piardă din vedere informații de care au nevoie imediat pentru îndeplinirea atribuțiilor ce revin funcției.

Pentru o bună integrare este indicat a se folosi liste cu informațiile necesare noilor angajați. O asemenea listă cuprinde în special următoarele aspecte:

- politici și proceduri organizaționale (istoricul organizației, schema organizatorică, scopul / obiectivul organizației, structura personalului etc.);
- salarizare;
- recompense și beneficii (salarii, premii stimulente, ajutoare, asigurarea sănătății);
- alte aspecte (sărbători legale, îndatorii juridice, vacanțe, îngrijirea copiilor, avantaje);
- orientarea amplasării locului de muncă și unele spații auxiliare (vestiare, camere de odihnă, baie, ș.a.);

- orarul de lucru normal și suplimentar, pauze, timp liber;
- sistemul de plată a chiriilor;
- sistemul de pensionare, plecarea pentru motive de boală sau pentru motive personale ș.a.

Integrarea se face pe parcursul primelor zile după angajare pînă la aproximativ două săptămâni. Pe parcursul și în finalul acestei perioade, noul angajat va fi solicitat să pună întrebări asupra unor aspecte neclare care îl preocupă.

În procesul de integrare, de regulă, sînt oferite trei tipuri de informații:

1. natura și cultura organizației;
 2. politici și reguli organizaționale;
 3. programul normal al zilei de muncă.
1. Pentru o orientare generală este necesar a se prezenta probleme privind natura și cultura organizațională respectiv: o scurtă viziune asupra organizației; istoricul organizației, scopul principal; structura organizației; persoanele mai importante; produsele și serviciile realizate; poziția funcției ocupate de noul angajat în ansamblul compartimentului și al organizației etc. O bună sursă de informare o poate constitui unele rapoarte recente făcute pe unele domenii de activitate sau pe ansamblul organizației.
 2. Un alt tip de informații se referă la politicile și regulile organizaționale, precum și la recompensele și avantajele pe care le oferă. Se includ în această categorie informații privind: politicile de angajare; probleme de sănătate, prezența la lucru, întârzieri, concedieri, spitalizare ș.a.
 3. O ultimă grupă de informații se referă la ziua normală de lucru, respectiv domeniul muncii pe care o îndeplinește, acordarea pauzelor pentru odihnă și pentru masă, începutul și sfârșitul programului.

O problemă importantă este modul de prezentare a informațiilor care sînt oferite noilor angajați. În acest scop se poate elabora o broșură, care se pune la dispoziția noului angajat. Informațiile de integrare trebuie să fie mereu actualizate și adaptate condițiilor existente în organizație. Se pot folosi și alte mijloace adecvate de integrare ca de ex. : dispozitive, filme, videoclipuri, diagrame, scheme ș.a.

2.1. Metode de integrare

Metodele de integrare folosite diferă în funcție de scopul angajării. De exemplu, o persoană poate fi angajată pentru un anumit post sau pentru potențialul său (cunoștințe, creativitate, mobilitate). În primul caz se pot folosi integrarea directă pe post și îndrumarea directă, iar în cel de al doilea – descoperirea organizației și încredințarea unor misiuni.

Integrarea directă pe post conferă noului angajat sentimentul de siguranță, dar reușita metodei depinde de ajutorul pe care îl va primi de la colegi și de la șeful ierarhic.

Îndrumarea directă. Angajatul din prima zi este îndrumat de către un alt salariat din cadrul întreprinderii care se află pe o poziție ierarhică superioară. Îndrumătorul are misiunea de a facilita integrarea noului angajat, și rolul de apărător, de evaluator, dar și de aplanare a unor neînțelegeri.

Descoperirea organizației presupune trecerea noului angajat, într-o perioadă de 2-3 luni, prin toate compartimentele organizației.

Încredințarea unei misiuni. Noul angajat are misiunea de a întreprinde o investigație proprie asupra diferitelor aspecte ale organizării și activității firmei. Misiunea are un caracter practic. La sfârșit angajatul întocmește un raport cu concluziile și recomandările sale pe care le aduce la cunoștința conducerii de vârf. Avantajul metodei este că angajatul nu învață despre organizație, ci o descoperă așa cum este, cu punctele sale tari și slabe, totodată conducerea firmei poate evalua mai bine posibilitățile și calitățile angajatului.