

**PROGRAME, FACTORI, ETAPE, FORME, PROCEDEE ȘI METODE DE ADAPTARE PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR: PARTICULARITĂȚI ȘI ANALIZĂ**

**Programs, Factors, Stages, Forms, Procedures and Professional Adaptation Methods of Employees: Peculiarities and Analysis**

**Andrei ROTARU,**  
*Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

**Rezumat:** Fiecare cetățean are dreptul la libera alegere a profesiei, orientată spre obținerea performanței de calitate a fiecărui angajat nou, dar poate fi privit ca un sistem de acțiuni care ar forma un comportament constructiv și o concurență sporită pe piața forței de muncă. În Republica Moldova nu funcționează întotdeauna programele de adaptare, ele sînt elaborate în conformitate cu cerințele pieței forței de muncă a populației.

Factorii de bază sînt legați de echipa de management avînd rolul de formare, consultare și stimulare a noului angajat. Forma unei piețe de muncă permanentă necesită crearea de legături durabile între pîrghiile administrative. Adaptarea este un indicator eficient de activitate. Aceasta poate fi împărțită în adaptare primară și secundară. Pentru a realiza o adaptare mai eficientă este necesar ca formarea profesională să implice mai multe părți interesate. Succesul afacerii depinde de structura organizațională, de angajați, de calitățile lor de caracter.

**Cuvinte-cheie:** profesie, adaptare profesională, piața de muncă, stimulare, muncă productivă, experiență, caracter, angajat, program de adaptare, condiții de muncă, cunoștințe, abilități.

**Abstract:** Every citizen has the right to free choice of profession adaptation training is geared towards obtaining quality performance of each new employee, but may be viewed as a system of actions that would form a constructive behavior and increased competition in the labor market. Moldova does not always work adaptation programs are developed according to population labor market requirements.

Basic factors are related to the management team assigned to training, consultation and stimulate new employee. Form a permanent labor markets requires creating lasting links between administrative levers. Adaptation training is an effective indicator of activity. It can be divided into primary and secondary adaptation. To achieve a more effective adaptation is necessary as training involving as many stakeholders. Business success depends on organizational structure and hired the professional quality of character.

**Key-words:** profession, professional adaptation, labor market, stimulation, productive work, experience, employee, character, adaptation program, working conditions, knowledge, skills.

În mod tradițional, adaptarea profesională se atribuie activităților îndreptate spre persoanele deja angajate în cîmpul muncii și cărora trebuie să li se formeze anumite cunoștințe și abilități profesionale necesare de moment. Însă aceste acțiuni ar trebui să se răsfrîngă nu numai asupra angajaților ce activează deja în cîmpul muncii, ci și asupra absolvenților instituțiilor de învățămînt de nivel profesional superior și mediu. Un loc deosebit îl ocupă persoanele neangajate în cîmpul muncii, care adesea sînt sub pericol de a se dezadapta profesional. În acest caz, adaptarea profesională poate fi privită ca un sistem de acțiuni, care ar forma un comportament constructiv și o creștere a concurenței pe piața forței de muncă.

Procesul de adaptare a personalului conform conținutului muncii efectuate, a condițiilor de muncă și a mediului social cere de la noul angajat cunoașterea noilor condiții de muncă și a climatului psihologic al echipei. Nu mai puțin importantă este și alegerea formelor corecte de comunicare cu alți angajați. Prin intermediul lor se vor stabili relații efective de activitate profesională, se vor crea legături formale și neformale, ce va face posibilă cunoașterea obiectivelor și cerințelor expuse de către managerii din organizație și de către fiecare coleg de muncă.

Cu părere de rău, în Republica Moldova, nu întotdeauna și nu în un mod consecvent și științific sînt elaborate programe de adaptare profesională a populației conform cerințelor pieței forței de muncă și a organizațiilor implicate în acest proces. Instituțiile de învățămînt profesional de nivel mediu și superior se conformează adesea destul de greu la cerințele noi ce vin din partea angajatorilor. Ele sînt destul de rigide și inerte la schimbările pieței forței de muncă și depind direct de structura, volumul, profilul pregătirii forței de muncă și a nivelului ei de calificare.

Un rol negativ îl are lipsa unui sistem bine organizat de către organele statale de resort, care trebuie să caute modalități de încadrare în cîmpul muncii a absolvenților, în special a celor ce sînt finanțați din bugetul țării. Adesea nu se semnează contracte de muncă dintre angajatori și tinerii specialiști, iar atunci cînd acestea se elaborează părțile contractante nu-și asumă responsabilități de a le respecta.

Pentru fiecare nou angajat este necesar de a elabora un program individual pentru perioada de adaptare profesională. Acesta cere implicarea managerilor de nivel top și a managerilor imediat superiori, a tutorelui și însuși a angajatului respectiv. Se indică cerințele, atribuțiile și activitățile pe care trebuie să le execute acesta în termenul stabilit. Concomitent, se va face cunoștință cu fișa postului de muncă, se planifică activitățile specifice cerute de către acest post de muncă față de noul angajat, se vor determina obiectivele de pregătire și dezvoltare profesională care trebuie să fie atinse pe parcursul perioadei de adaptare atît în plan intern, cît și extern. Rezultate pozitive se obțin mai ales în cazul, cînd în acest proces se implică conducătorul general sau managerul de personal al organizației respective. Acesta din start încearcă să creeze o atmosferă pozitivă pentru angajat în cadrul colectivului respectiv.

Întotdeauna trebuie de ținut cont de factorii de bază atribuiți echipei manageriale și care au un impact decisiv asupra procesului de adaptare profesională. Nu mai puțin importante sînt particularitățile individuale, cunoștințele și abilitățile, interesele și tendințele orientate spre creșterea profesională continuă a angajatului. Un rol deosebit îl ocupă factorii social-psihologici, ce caracterizează angajatul prin poziția sa activă sau pasivă ocupată în organizație și în societate, în comunicarea și atitudinea sa față de colegi și superiori. O importanță deosebită o are locul de muncă, tehnologiile aplicate, modalitățile de evaluare și control, particularitățile activității de producere și tempoul de lucru care întotdeauna își lasă amprenta pe adaptarea profesională a angajatului.

Putem evidenția și o serie de factori ce constituie un obstacol în încadrarea în cîmpul muncii a tinerilor specialiști: lipsa unor prognoze pe termen mediu și pe termen lung a locurilor de muncă disponibile pentru un viitor apropiat; informatizarea incompletă a șomerilor și absolvenților instituțiilor de învățămînt despre ofertele, tendințele, abilitățile profesionale și de comportament cerute pe piața forței de muncă; nivelul scăzut de remunerare a muncii și lipsa în majoritatea organizațiilor a garanțiilor sociale.

Printre factorii ce frînează procesul de adaptare profesională la moment în Republica Moldova am putea evidenția orientarea absolvenților spre angajare în cadrul sferei neproductive destul de bine remunerată la momentul actual; neconcordanța dintre cererea și oferta forței de muncă pe piața muncii, inexistența structurii ce ar determina necesarul de cadre calificate pentru economia țării și numărul de tineri specialiști pregătiți din bugetul țării pentru încadrare imediată în procesul de producție.

Formarea unei piețe de muncă efective cere în permanență crearea legăturilor trainice între pîrghiile administrative la nivel de ministere și nivel local. Nu mai puțin important este conlucrarea cu centrele de plasare în cîmpul muncii, cu angajatorii și cu diverși oameni de afaceri de pe piața forței de muncă, cointeresați de realizarea unei politici de stat unice în domeniul adaptării profesionale a angajaților.

Condițiile economiei de piață dictează necesitatea aplicării noilor cerințe față de procesul de instruire, față de formarea și integrarea lucrătorilor care ar da chiar din start un randament profesional ridicat. Aceste acțiuni trebuie să ducă la pregătirea unor așa specialiști calificați, care ar putea concura pe piața forței de muncă și ar găsi modalități eficiente de adaptare la condițiile și cerințele firmei concrete, în permanență orientați spre o creștere profesională.

Adaptarea profesională este un indicator de activitate efectivă sau ineficientă a proceselor manageriale de recrutare, selecție și angajare a personalului. Procesul de adaptare profesională a unui salariat concret cere să se respecte trecerea prin anumite stadii obligatorii. Preventiv, se face cunoștința generală cu situația de moment în unitatea economică, se caută modalități de integrare preventivă, asimilare în cadrul echipei de lucru și, în sfârșit, identificarea obiectivelor personale cu scopurile întregului colectiv. Se pot evidenția și anumite reguli în consecutivitatea procesului de adaptare profesională a angajatului. Conform celor expuse mai sus, acestea ar fi cunoștința cu firma în cauză, particularitățile ei, orarul de lucru, cunoștința cu colectivul și locul de muncă, convorbirea cu managerul imediat superior, instructaje la tehnica securității muncii și a securității incendiare, instruire după programe speciale, evidențierea normelor de stimulare și a activității nemijlocite la locul de muncă.

După cum s-a menționat mai sus, adaptarea profesională a salariaților poate fi divizată în adaptare primară și secundară. Cea primară este îndreptată spre integrarea în câmpul muncii a cadrelor tinere, neangajate anterior. Procesul de adaptare secundară este orientat spre salariații cu o oarecare experiență de muncă sau necesită o calificare mai serioasă profesională. În condițiile economiei de piață rolul adaptării tinerilor specialiști este de o importanță primordială pentru orice echipă managerială.

În dependență de orientare, se deosebesc diverse forme de adaptare profesională. Am putea evidenția forma administrativă, axată pe cunoașterea noului loc de muncă, pe regimul zilei, condițiile de muncă și modalitățile de luare a deciziilor în situații standard. Acest tip de integrare cere cunoașterea planului de dezvoltare instituțională, a structurii organizatorice, locul subdiviziunii în cadrul organizației și structura ierarhică a personalului. Adaptarea psihofiziologică este destul de mult dependentă de starea sănătății angajatului, de temperamentul și condițiile lui de muncă nemijlocite. Nerespectarea acestor particularități duce, în multe cazuri, la apariția accidentelor de muncă, mai ales la etapele de început în activitatea profesională.

Adaptarea social-psihologică cere legături de adaptare la normele și cerințele colectivului de muncă, atenție față de particularitățile relațiilor cu colegii și managerii, determinarea noului său rol și statut obținut, cât și a cerințelor economice stabilite de către firmă. Nu mai puțin importante sînt relațiile interpersonale în cadrul echipei de muncă, tradițiile și regulile de comportament. Adaptarea profesională este strîns legată de însușirea efectivă a profesiei, specificului, cunoștințelor și abilităților de activitate strict profesionale. După aprecierea nivelului de pregătire teoretică și practică, a particularităților de caracter ale angajatului se determină forma de pregătire profesională.

Unii autori evidențiază și aspectul de adaptare economico-financiar care, în cele mai dese cazuri, este legat de sistemul de premii și recompense, sporuri la salariu și de mărirea salariului de funcție.

Adaptarea sanitaro-igienică are și ea la bază anumite norme sanitare, igienice, norme de securitate a muncii și norme de menținere a diverselor spații de muncă stabilite conform cerințelor. Procesul de adaptare întotdeauna cere ca noul angajat să intre într-un interval cât mai mic de timp în ritmul de lucru propriu unității economice respective. Este necesar de a căuta căi și modalități eficiente de integrare profesională de pe poziții pozitive și de a exclude factori și situații, ce ar influența negativ asupra acestei activități.

Departamentul resurse umane face cunoștință cu condițiile de conlucrare cu colegii, managerii organizației, aspectele de evaluare și control, modalitățile de promovare, aplicare a măsurilor administrative și disciplinare, stabilire a relațiilor cu sindicatele, aplicare a politicilor sociale, particularitățile de angajare și concediere de personal, cerințele față de comportament și a formelor de activitate cu clienții, formele de remunerare a muncii și a condițiilor de primire, procedeele de asigurare și posibilitățile de oferire a pregătirii și dezvoltării profesionale a angajaților din contul firmei, cu regimul de muncă și odihnă, rezolvare a problemelor de ordin social și de tehnică a securității muncii, cerințele de asigurare a calității vieții, a muncii și a sănătății personalului.

Adaptarea profesională este un proces bazat pe anumite metode și procedee, care, fiind aplicate cu abilitate, conduc la căpătarea unui lucrător care, în scurt timp, devine productiv și se încadrează destul de rapid în colectivul de muncă. În dependență de resursele financiare, de numărul de angajați și de tendința managerilor de a face ca adaptarea angajatului să devină cât mai eficientă într-un termen cât mai scurt, se recurge la așa procedee cum ar fi activitatea sub tutelă, scrisorile de bun venit, filmele și conferințele de îndrumare, instructajele preventive, se elaborează manualul noului angajat etc. Obiectivul angajării determină metodele, care sînt într-o directă dependență de angajarea pentru un anumit post de muncă sau conform potențialului profesional al salariatului [1, 50].

Un loc deosebit îl ocupă procesul de adaptare a locului de muncă față de viitorul salariat. Aceasta necesită acțiuni de creare a locurilor de muncă din partea managerilor conform cerințelor ergonomice, acțiuni de reglare a ritmului și a timpului de lucru în cadrul căruia angajatul arată o productivitate majoră, căutarea modalităților de activitate conform necesităților și abilităților individuale ale angajatului, aplicarea sistemelor individuale de stimulare, în așa mod, motivînd obiectiv normele de muncă stabilite pentru fiecare salariat în parte.

Succesul activității economice depinde direct de structura organizatorică și de calitatea profesională a personalului angajat, ținînd în permanență cont de apariția noilor tehnologii și de faptul că societatea umană este în continuă mișcare și schimbare. Pentru ca cunoștințele și abilitățile personalului angajat să se axeze pe tendințele și valorile întreprinderii, este necesar ca fiecare manager de personal să înțeleagă că, în cazul cînd angajatul se simte în drept de a fi parte componentă a echipei de muncă și cît timp unitatea economică respectivă este cointer-esată de acțiunile promovate de către acest salariat, se poate spune prompt că activitatea promovată de întreg colectivul va fi de succes. În caz contrar, apare riscul de a întâmpina anumite dificultăți și, de aceea, este necesar de a folosi noi procedee, metode de recrutare, selecție, angajare, adaptare, motivare și stimulare de personal. Numai atunci cînd fiecare nou angajat se identifică cu unitatea economică respectivă, cu misiunea ei, cînd se creează sentimentul de apartenență la firmă, apare productivitatea și eficiența majoră în cadrul procesului de muncă.

#### **Bibliografie:**

1. Pitariu H. Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale. București, Editura All-Beck, 2000.
2. Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași, Editura Sedcom Libris, 2001.
3. Androniceanu A. Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane. București, Editura ALL, 1998.
4. Certo S. Managementul modern: diversitatea, calitatea, etica și mediul global. București, Editura Teora, 2002.
5. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București, Editura Economică, 2001.