

Aparatul Guvernului Republicii Moldova
Direcția politică de cadre

Integrarea socioprofesională a noilor angajați în autoritățile publice

Material instructiv-metodologic

Chișinău
2009

Conținut:

1.	Introducere.....	3
2.	Necesitatea și scopul perioadei de integrare.....	4
3.	Forme de integrare a noilor angajați.....	4
4.	Factorii implicați în activitatea de integrare și atribuțiile acestora.....	5
5.	Programul de desfășurare a perioadei de integrare.....	6
6.	Ghidul noului angajat.....	7
7.	Strategii de integrare.....	8
8.	Durata și etapele perioadei de integrare.....	9
9.	Surse de informare.....	10

Integrarea socioprofesională a noilor angajați în autoritățile publice

1. Introducere

Materialul instructiv-metodologic cu privire la integrarea socio-profesională a noilor angajați în autoritățile publice a fost elaborat în scopul acordării unui ajutor metodologic serviciilor resurse umane din cadrul autorităților publice centrale și locale privitor la acțiunile pe care urmează să le întreprindă în procesul de încadrare a noilor angajați în activitatea autorității publice.

Integrarea socioprofesională reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează.

La elaborarea prezentului material instructiv-metodologic s-a ținut cont de prevederile Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Regulamentului cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant, aprobat prin Hotărîrea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XXI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public” și Hotărîrii Guvernului nr.724 din 13 iunie 2003 „Cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorității administrației publice centrale locale”.

Materialul în cauză va servi drept suport instructiv-metodologic în activitatea serviciilor resurse umane din autoritățile publice în procesul de elaborare și realizare a programului de integrare a noilor angajați. Este descris scopul și sarcinile de bază ale procesului de integrare, atribuțiile factorilor implicați în acest proces, formele de integrare. Avînd în vedere că noii angajați se pot afla în diferite situații, sînt descrise diverse strategii de integrare.

În procesul de elaborare a prezentului material instructiv-metodologic au fost consultate manuale în domeniul managementului resurse umane, materiale instructive în domeniul integrării noilor angajați din alte țări, sugestii ale șefilor servicii resurse umane din cadrul autorităților publice.

Materialul respectiv este destinat colaboratorilor serviciilor resurse umane din cadrul autorităților publice centrale și locale, funcționarilor publici.

Punerea în aplicare a unei politici de integrare a noilor angajați va fi benefică atît pentru noii angajați, cît și pentru succesul autorității publice în ansamblu.

2. Necesitatea și scopul perioadei de integrare

Integrarea noilor angajați începe din momentul recrutării și selectării de personal, când potențialii angajați își fac primele impresii despre autoritatea publică în care urmează să activeze.

Integrarea unui nou angajat cuprinde implicații de ordin psihologic, social, organizatoric și pedagogic. Aceasta vizează o serie de obiective dintre care cel mai important este acordarea ajutorului noilor angajați în familiarizarea cu noile condiții de muncă, facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă și crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și de apartenență. Toate aceste aspecte se pot materializa în cadrul unui program efectiv de integrare.

Necesitatea perioadei de integrare are la bază faptul că orice individ care schimbă un loc de muncă este supus unei presiuni psihologice prin faptul că acesta trebuie să-și demonstreze calitățile într-un mediu nou. Punerea în aplicare a unei politici de integrare a noilor angajați este benefică atât pentru funcționarii publici debutanți, cât și pentru cei care au fost promovați sau transferați.

Scopul integrării socioprofesionale:

- asimilarea noului angajat în mediul profesional;
- acomodarea noului angajat la tradițiile echipei de lucru;
- adaptarea la noile sarcini de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căreia lucrează;
- cunoașterea specificului și a exigențelor administrației publice;
- acumularea succesivă a deprinderilor practice pînă cînd randamentul activității noului angajat este conform cerințelor.

3. Forme de integrare a noilor angajați

Activitatea de integrare a noului angajat este cu mult mai complexă decît pare la prima vedere și poate fi aplicată sub **diferite forme**, cum ar fi:

- **integrarea administrativă** (planul de dezvoltare instituțională/planul de dezvoltare pentru următorii ani, obiectivele autorității publice, structura organizatorică, locul subdiviziunii, structura ierarhică a personalului etc.);
- **sanitaro-igienică** (norme sanitare și igienice, securitatea muncii, spațiile auxiliare etc.);
- **economică** (salariul de funcție, sporurile la salariu, sistemul de premii, alte recompense);
- **psihofiziologică** (acomodarea la condițiile de muncă: solicitarea fizică și psihică, nivelul intensității muncii, confortul locului de muncă, factorii mediului ambiant);
- **socială** (relații interpersonale în cadrul echipei, tradițiile, regulile de comportament).

4. Factorii implicați în activitatea de integrare și atribuțiile acestora

Desfășurarea cu succes a perioadei de integrare depinde în mare măsură de implicarea mai multor factori, cum ar fi: serviciul resurse umane, conducătorul subdiviziunii, mentorul sau îndrumătorul.

a) Atribuțiile conducătorului subdiviziunii:

- asigură amenajarea locului de muncă al noului angajat;
- pregătește colegii pentru primirea noului angajat;
- prezintă noul angajat;
- explică drepturile și obligațiile angajatului;
- împreună cu noul angajat examinează fișa postului pentru poziția acestuia;
- comunică programul de muncă și odihnă în cadrul autorității;
- explică cerințele de muncă: disciplina tehnologică și organizatorică, cerințele față de normele sanitare și igienice, securitatea muncii etc.;
- realizează dialogul direct și periodic cu noul angajat;
- realizează controlul integrării noului angajat etc.

b) Atribuțiile serviciului resurse umane:

- elaborează Ghidul noului angajat;
- perfectează permisul pentru accesul liber al noului angajat în sediul autorității publice;
- perfectează ordinul privind numirea sau confirmarea funcționarului public;
- explică mărimea salariului de funcție, sporurile la salariu, sistemul de premii, alte recompense de care beneficiază funcționarii publici;
- în comun cu conducătorul subdiviziunii în care activează, noul angajat/funcționarul public debutant și mentorul acestuia, întocmește programul de integrare a noului angajat;
- familiarizează noul angajat cu organigrama autorității publice, punctele de reper referitoare la politica și strategia autorității publice, locul de amplasare a subdiviziunii în care se află locul de muncă;
- familiarizează noul angajat cu locul de amplasare a spațiilor auxiliare: cantina, punctul medical, vestiarul etc.
- monitorizează activitatea de integrare etc.

c) Atribuțiile mentorului sau îndrumătorului:

- sensibilizează echipa de lucru pentru acceptarea noului angajat;
- familiarizează noul angajat cu sistemul de relații interpersonale din colectiv, tradițiile lui, regulile de comportament în cadrul echipei de lucru;
- încurajează generarea inițiativelor noului angajat.

5. Programul de desfășurare a perioadei de integrare

Specialiștii serviciilor resurse umane cu experiență invocă două argumente care demonstrează importanța perioadei de integrare a noilor angajați:

- *nu se poate lucra în mod eficient fără o cunoaștere a autorității publice;*
- *complexitatea sarcinilor face imposibilă îndeplinirea acestora fără o inițiere prealabilă.*

Unii conducători nu iau în calcul aceste argumente și cer noului angajat executarea atribuțiilor chiar din prima zi de activitate. Pentru angajat apare o situație stresantă, care poate fi evitată doar prin aplicarea unui sistem de îndrumare a noului angajat.

Perioada de integrare a noului angajat/funcționarului public debutant se desfășoară în baza unui program individual, elaborat de serviciul resurse umane, împreună cu conducătorul subdiviziunii noului angajat/funcționarului public debutant și a mentorului său. În cazul în care sînt mai mulți noi angajați, se elaborează un program comun.

Programul cuprinde activități ce țin de atribuțiile factorilor implicați în procesul desfășurării perioadei de integrare.

Conform prevederilor Regulamentului cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant, pe parcursul perioadei de probă, activitatea funcționarului public debutant se desfășoară sub îndrumarea unui mentor. Însă și pentru noii angajați, numirea unui îndrumător pe parcursul perioadei de integrare este un factor important pentru succesul integrării în cultura organizațională a autorității publice. De regulă, îndrumătorul este unul din colaboratorii subdiviziunii în care activează noul angajat, care are deja o experiență în cadrul autorității publice și poate oferi nu doar informații, ci și sfaturi/recomandări în ceea ce privește principiile și valorile autorității publice. Rolul îndrumătorului este de a-l ajuta pe noul angajat să înțeleagă mai ușor ce se face și ce nu se face în organizație, de a-l ajuta să-și cunoască noii colegi și să se integreze în mediul social și cultural al autorității publice. Îndrumătorul este acea persoană pe care noul angajat îl va întreba atunci cînd nu știe sau nu înțelege ceva. Chiar dacă îndrumătorul nu are neapărat toate răspunsurile, va ști, totuși, să ghideze angajatul către alți colegi care îl vor putea ajuta.

Programul de desfășurare a perioadei de integrare a noului angajat/funcționarului public debutant prevede:

- familiarizarea cu conținutul Ghidului noului angajat;
- examinarea fișei postului și clarificarea tuturor aspectelor aferente acesteia;
- stabilirea obiectivelor de dezvoltare profesională;
- elaborarea și realizarea unui plan de instruire internă, inclusiv la locul de muncă, și de instruire externă;
- planificarea activităților specifice postului care urmează să fie desfășurate pe parcursul perioadei de integrare.

La întocmirea unui program de integrare se va ține seama de faptul că motivațiile, cerințele și comportamentul noilor angajați sînt în continuă schimbare.

Programul de integrare trebuie să înceapă, pe cît e posibil, cu conducătorul autorității publice sau cu unul din adjuncții acestuia, care se va reduce la un salut de bun venit în echipă și o descriere generală și succintă a activității autorității publice, dar este important de a se implica la această etapă, pentru ca noul angajat să nu-l perceapă ca pe un personaj distanțat.

Inițierea detaliată o face conducătorul subdiviziunii, avîndu-se în vedere următoarele:

- crearea unei atmosfere psihologice pozitive, care să-l facă pe noul angajat să se simtă sigur în acțiunile sale;
- dezvoltarea interesului față de post și de autoritatea publică;
- oferirea informațiilor minimum necesare despre angajamentele de muncă;
- explicarea standardelor de performanță și comportament pe care trebuie să le îndeplinească;
- descrierea angajamentelor de instruire profesională și posibilitățile de promovare în cadrul autorității publice etc.

Conducătorul subdiviziunii prezintă noul angajat colegilor. Pentru ca noul angajat să se simtă cît mai confortabil, prezentarea va avea loc în momentul cînd ceilalți colegi nu vor fi antrenați în diverse ședințe sau discuții telefonice. Astfel, se creează un microclimat familial pentru noul venit, nefiind tratat ca un străin. Pregătirea locului de muncă al noului angajat se face din timp.

În timpul prezentării noului angajat, conducătorul subdiviziunii manifestă o atitudine prietenoasă, optimă relaxantă și se abține de la remarci defavorabile despre colegii noului angajat.

6. Ghidul noului angajat

Pentru documentarea noului angajat/funcționarului public debutant cu datele generale despre autoritatea publică, serviciul resurse umane elaborează Ghidul noului angajat, care urmează să fie înmînat fiecărui nou angajat în prima zi de activitate.

Ghidul noului angajat, de regulă, conține următoarele informații

- descrierea succintă a autorității publice, modul de organizare și funcționare a acesteia, structura și persoanele de conducere;
- orarul de muncă, procedurile disciplinare și de soluționare a conflictelor;
- prevederile prevăzute de contractul colectiv de muncă, în cazul în care un asemenea contract a fost încheiat;
- procedurile de evaluare a performanțelor, de promovare, de dezvoltare profesională, de motivare (financiară și nonfinanciară) etc.;

- posibilitățile de îngrijire medicală și acordare a primului ajutor;
- posibilitățile de luare a mesei (cantina, bufetul);
- angajamentele de asistență și protecție socială;
- condițiile de învoire de la serviciu;
- regimul apelurilor telefonice și al corespondenței; regulile de utilizare a e-mail-ului etc.

7. Strategii de integrare

Pe parcursul perioadei de integrare, factorii implicați în procesul de integrare pot aplica mai multe strategii, adică activități prin care autoritatea publică își alege, își organizează și își administrează acțiunile în vederea atingerii scopului în cauză.

Pot apărea diverse situații, care necesită strategii diferite:

- angajatul cunoaște responsabilitățile postului, dar nu și cultura organizațională*** – acesta are mai puțină nevoie să fie instruit referitor la performanțele ce urmează să fie atinse, însă are nevoie să fie informat despre regulile pe care trebuie să le respecte, valorile care trebuie să le urmeze, principiile care trebuie să-i ghideze activitatea;
- angajatul cunoaște cultura organizațională, dar nu și responsabilitățile postului*** – acestei persoane i se acordă suficient timp pentru a fi instruită în legătură cu responsabilitățile postului, dar nici abordarea culturii nu trebuie omisă. Există autorități publice cu reguli extrem de stricte, care trebuie respectate, iar informațiile pe care le posedă noul angajat pot fi subiective sau de ordin general;
- există mai mulți angajați pentru același tip de post*** – este cazul în care ar trebui să existe un program colectiv de integrare;
- există mai mulți angajați simultan, dar pentru posturi diferite la niveluri de specializare asemănătoare sau diferite din punct de vedere al ierarhiei*** – într-o astfel de situație este, de preferință, să se abordeze o parte dintre probleme (*cele generale*) în cadrul unui program comun (*prezentarea autorității publice, elemente de cultură*), apoi să existe o parte mai detaliată, aprofundată și individualizată;
- noii angajați au ocupat poziții ierarhice mai înalte sau mai joase față de poziția prezentă*** – în ambele cazuri este nevoie de prezentarea responsabilităților primite odată cu noua funcție. Pentru cei aflați în situația în care poziția este mai joasă față de cea anterioară este nevoie, în special, de un curs motivațional.

8. Durata și etapele perioadei de integrare

Procesul de integrare este unul de durată și nu poate derula pe parcursul unei zile. Astfel, sînt cazuri în care noului angajat i se arată biroul, i se comunică fișa postului și regulamentul de activitate a subdiviziunii, i se indică șeful ierarhic și apoi este lăsat să se descurce cum poate!

Pentru funcționarul public debutant perioada de probă, care prevede un termen de 6 luni, este și o perioadă de integrare, la finalul căreia, în corespundere cu calificativul obținut la evaluare, acesta este confirmat în funcție publică sau eliberat. După caz, pot fi situații cînd procesul de integrare profesională continuă după susținerea perioadei de probă, pînă cînd funcționarul public atinge un randament optim al activității sale.

Integrarea noilor angajați cere timp și depinde de o serie de factori care vizează motivația, comportamentul, relațiile interpersonale, performanța în muncă.

Se poate spune că integrarea noului angajat a luat sfîrșit atunci, cînd acesta este capabil să-și îndeplinească sarcinile postului pe care îl ocupă. Dar integrarea profesională nu înseamnă numai ajutorul acordat angajatului, ci și observarea acestuia pe o perioadă mai îndelungată după angajare, identificîndu-se atitudinea, interesele, aspirațiile lui, ritmul de progresare, reacțiile la diferiți stimuli și participarea la realizarea obiectivelor autorității publice.

Durata perioadei de probă pentru un nou angajat cu o experiență vastă poate dura o lună de zile, pentru altul – 3-4 luni sau și mai mult.

În toate cazurile, însă, se va ține cont de faptul că reducerea la minimum a perioadei de integrare poate conduce la apariția stresului și la crearea unei situații traumatizante, precum și la creșterea fluctuației personalului, care poate avea efecte negative pentru rezultatele activității autorității publice.

Din punct de vedere al eficienței, perioada de integrare a noului angajat poate fi divizată în trei etape:

- a) **etapa de informare.** Este etapa cînd noul angajat:
 - se familiarizează cu activitățile specifice postului pe care îl ocupă;
 - studiază materialele existente referitor la activitatea subdiviziunii;
 - face cunoștință cu persoanele cu care urmează să colaboreze în plan profesional etc.;
- b) **etapa de însușire a sarcinilor de bază ale funcției.** Este etapa cînd noul angajat:
 - începe să efectueze activități specifice postului pentru care este angajat;
 - demonstrează treptat o creștere a eficienței activității sale;
- c) **etapa de contribuție personală în activitatea autorității publice.** Este etapa în care noul angajat:
 - este „stăpîn” pe postul sau;
 - își corectează eventualele erori profesionale;
 - contribuie din plin la activitatea autorității, conform cerințelor funcției deținute.

9. Surse de informare

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr.230-232, art.840)
- Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public” (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr.55-56, art.249)
- Alic Bîrcă, Managementul resurselor umane, Editura A.S.E.M., Chișinău, 2005
- M.Armstrong, A Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page Ltd, 2003
- Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, 1997
- Viorel Lefter, Aurel Manolescu și alții, Managementul Resurselor Umane: studii de caz, probleme, teste, Editura Economică, 1999
- Angajare și integrare profesională. <http://www.referate.com>
- Laura Ciodaru, Procesul de integrare a noilor angajați. <http://www.hr-romania.ro>
- http://www.iteam.ru/publications/human/section_46
- <http://www.top-personal.ru>
- <http://www.psyfactor.org/personal/personal1-07.htm>
- Condiții esențiale în procesul de adaptare a personalului. <http://hr-club.md>