

**MIHAELA-MIRELA DOGARU
VALENTINA ZAHARIA**

**MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE
ȘI MUNCA ÎN ECHIPĂ**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2016**

CUPRINS

Capitolul 1. Noțiuni introductive privind managementul resurselor umane	7
1.1. Definirea MRU.	7
1.2. Evoluția MRU.....	8
1.3. Activități de baza ale MRU.	10
1.4. Funcțiile Managementului Resurselor Umane.	13
1.4.1. Asigurarea Resurselor Umane.	13
1.4.2. Dezvoltarea Resurselor Umane.....	14
1.4.3. Motivarea Resurselor Umane.....	14
1.4.4. Menținerea Resurselor Umane.....	15
1.5. Scopul și obiectivele MRU.....	15
Capitolul 2. Gestionarea resurselor umane	16
2.1. Managementul calității în domeniul resurselor umane - criterii de evaluare a calității managementului.	16
2.2. Considerații privind analiza, proiectarea, evaluarea posturilor.	18
Capitolul 3. Recrutarea și selecția personalului	22
3.1. Recrutarea resurselor umane.....	22
3.2. Selecția personalului	28
Capitolul 4. Motivația și managementul recompenselor	33
4.1. Motivația	33
4.1.1. Factorii motivaționali.....	34
4.1.2. Teorii motivationale.....	34
4.2. Managementul recompenselor.....	37
4.2.1. Conceptul de management al recompenselor.....	37
4.2.2. Abordări moderne privind managementul recompenselor...	41
4.2.3. Componentele sistemului de recompense	43
Capitolul 5. Pregătirea personalului și managementul carierei	45
5.1. Pregătirea personalului.	45
5.2. Managementul carierei.	48

Capitolul 6. Noțiuni de bază în domeniul muncii în echipă	53
6.1. Definierea conceptului de grup de lucru versus echipe de lucru	53
6.2. Teorii privind munca în echipă.	61
6.2.1. Teorii clasice	61
6.2.2. Teorii neoclasice.	80
6.2.3. Teorii moderne.....	93
Capitolul 7. Implicațiile comportamentului uman asupra muncii în echipă	103
7.1. Comportamentul uman	103
7.2. Relațiile interpersonale ale echipei și spiritul de echipă.....	107
7.3. Impactul locului de muncă asupra performanței muncii în echipă..	111
7.4. Stresul și performanța în cadrul muncii în echipă.	114
Capitolul 8. Direcții de dezvoltare ale muncii în echipă în contextul unui mediu dinamic	137
8.1. Analiza mediului intern	137
8.1.1. Resurse necesare	138
8.1.2. Capabilități	140
8.1.3. Competențe fundamentale.....	141
8.1.4. Analiza lanțului valoric	143
8.1.5. Cultura organizației	144
8.1.6. Rolul leadership-ului în managementul strategic.....	147
8.1.7. Matricea De Evaluare Internă (IFE).....	148
8.2. Analiza mediului extern.....	152
8.2.1. Macromediul firmei	153
8.2.2. Micromediul firmei	159
8.2.3. Analiza macro-mediului întreprinderii.....	171
8.3. Resurse umane	175
Aplicații și studii de caz.....	177
Bibliografie	215

CAPITOLUL 1

NOȚIUNI INTRODUCTIVE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1. Definirea MRU

Înainte de definirea termenului „MRU”, care a fost definit relativ recent, au fost definite conceptele de:

- management de personal;
- organizarea și conducerea personalului;
- administrarea activității personalului.

În literatura de specialitate de-a lungul timpului au fost formulate mai multe definiții privind conceptul „MRU” și anume:

- funcția care urmărește folosirea eficientă a personalului pentru realizarea obiectivelor individuale și de grup;
- abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resurselor umane ale unei firme;
- activitatea prin care se realizează fixarea obiectivelor în raport cu salariații;
- ansamblul deciziilor și practicilor de management care influențează direct personalul, sau resursele umane, care-și desfășoară activitatea în cadrul organizației;
- ansamblul deciziilor care afectează relația dintre angajați și patroni, și alte categorii interesate;
- totalitatea deciziilor privind relația de angajare care au un impact deosebit asupra eficienței angajaților și a organizației;
- totalitatea activităților de planificare, recrutare, menținere a personalului cât și crearea unui climat organizațional deosebit care să asigure necesarul de resurse umane necesare.

În literatura de specialitate au fost formulate mai multe definiții:

Prima definiție consideră că MRU reprezintă un ansamblu de activități orientate spre factorul uman, care au drept obiective principale conceperea, proiectarea, utilizarea optimă și dezvoltarea socio-umană;

Conform altor specialiști MRU reprezintă totalitatea activităților ce reglementează utilizarea în condiții optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității în general;

O alta abordare consideră că MRU totalitatea activităților care urmăresc folosirea cât mai eficientă a „capitalului uman”, în scopul realizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților;

Un alt autor definește MRU ca un ansamblu de decizii care afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali - patronul și angajații - menite să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice;

Conform altor specialiști ca MRU reprezintă totalitatea măsurilor elaborate la nivel interdisciplinar privind toate activitățile ocazionate cu recrutarea personalului, selecția acestuia, încadrarea, motivarea, până când contractul de muncă încetează.

Se poate constata că autorii nu și-au propus să dea definiții finale ale managementului resurselor umane, ci doar unele definiții intermediare, cu caracter operațional necesare pentru a evidenția concepția lor asupra acestui nou domeniu specializat, precum și pentru a evita apariția unor confuzii în tratarea problematicii resurselor umane.

Prin urmare, parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate aprecia că, în prezent nu există o definiție oficială, unanim acceptată a managementului resurselor umane și care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu.

În consecință putem constata că definițiile menționate nu conțin elemente contradictorii, că se completează reciproc, fiecare definiție contribuind la circumscrierea conținutului managementului resurselor umane.

1.2. Evoluția MRU

În evoluția managementului resurselor umane deosebim următoarele etape:

- etapa liberală;
- etapa psihosocială;
- etapa contractelor;
- etapa de integrare.

Etapa liberală (1885-1915) specifică sistemului taylorist se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social.

- din punct de vedere economic: salariatul pune la dispoziția pieței muncii forța de muncă proprie iar în funcție de intensitatea muncii depuse și intensitatea cererii acest proces se finalizează printr-un salariu.

- din punct de vedere juridic se stabilește un contract de muncă individual, care se încheie între firmă și salariat, care ar trebui să fie o egalitate juridică între cei doi parteneri, în realitate însă angajatul nu-și toate drepturile și apare și o inegalitate economică indusă de disproporțiile de forță dintre cele două părți.

- din punct de vedere social, angajații trebuie să posede cunoștințe, aptitudini iar motivația este de natură pur materială. În acest sens această etapă a urmărit ideea că trebuie folosită acel mod de salarizare astfel încât salariul să fie stimulat.

Etapa psihosocială (între cele 2 războaie mondiale) a avut în vedere elaborarea unor politici de personal ce pun un accent deosebit pe umanizarea muncii, acordându-se o atenție deosebită caracteristicilor psihologice ale indivizilor. La baza acestor politici stau următoarele procedee:

- organizarea subdiviziunilor de muncă astfel încât să existe o viață socială în cadrul firmei;
- studierea principalilor factori de ambianță, respectiv: microclimat, umiditatea, iluminatul, zgomotul;
- indicarea ritmurilor de muncă și a perioadelor de pauză;
- adaptarea unui stil managerial participativ care se caracterizează prin: participarea angajaților la procesul de management, sporirea autonomiei lucrătorilor, aplicarea sistem de sugestii astfel încât propunerile făcute de angajați, în cazul utilității lor și utilizarea lor în procesul de management să fie premiate corespunzător.

Etapa contractelor are la bază angajamentele conținute în contractele colective de muncă, angajamente care urmăresc un climat bun fără tensiuni în cadrul grupului. În acest sens se derulează activități pe trei nivele:

- la nivelul întreprinderii, prin încheierea contactelor colective între firma și sindicat;
- la nivel de ramură sau subramură economică prin semnarea unor contractelor colective, între sindicatele patronatului și sindicatele lucrătorilor;
- la nivel interprofesional, prin semnarea unor acorduri privind: sistemul de pensii, sistemul de pregătire profesională, indemnizația de șomaj.

Diferențele dintre etapa liberală și aceasta etapă sunt: Etapa contractelor se deosebește de faza liberalismului tradițional prin:

- convențiile respective au caracter temporar și nu definitiv;
- contractul nu se încheie direct cu un salariat izolat ci stabilește un raport între angajator, salariat, sindicat;

- politica de personal nu este o activitate distinctă a compartimentului de personal ci și o activitate a managementului întreprinderii, care trebuie să definească din punct de vedere social o politică de personal pe termen mediu .

Etapa de integrare. Conform MRU activitatea de integrare are în vedere totalitatea procedurilor, metodelor și tehnicilor de management de armonizare a intereselor individuale ale angajaților cu obiectivele cuprinse în planul firmei. Dacă facem referire la metode, tehnici și procedee de armonizare a intereselor personale ale salariaților cu cele ale firmei, cele mai importante sunt:

- conducerea prin obiective;
- cercurile de calitate;
- activitatea de formare profesională;
- sistemul de promovare profesională;
- elaborarea proiectului întreprinderii;
- acționariatul salariaților;
- motivarea profesională.

După acest parcurs, managementul resurselor umane a înregistrat plusuri semnificative respectiv:

- modificarea locului pe care resursele umane îl ocupă în structura firmei;
- modificări în denumirea funcțiilor de conducere: șeful de personal este înlocuit de către un director al RU sau director al relațiilor sociale, denumiri ce reflectă – varietatea crescută a atribuțiilor și preocupărilor din domeniul respectiv.

În urma acestor modificări s-a trecut de la concepția tradițională privind personalul, de la ideea ca personalul care este o sursă de costuri, sursa ce trebuie minimizată, la o nouă idee conform căreia personalul este o resursă de baza a organizației, a cărei utilizare trebuie optimizată.

1.3. Activități de baza ale MRU

Conținutul managementului resurselor umane este dat de complexitatea activităților care trebuie desfășurate, ce trebuie corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități între care există o strânsă interdependență, care au un impact destul de mare asupra rezultatelor obținute.

Astfel cu toate că există literatură de specialitate diversificată privind problemele teoretice și practice ale managementului resurselor umane, multe noțiuni, probleme sunt insuficient precizate, nerezolvate sau rezolvate în mod nesatisfăcător.

Totodată, în cercetările privind principalele domenii de activitate ale MRU, au fost formulate numeroase păreri care în cele mai multe cazuri, poartă amprenta țării de proveniență a autorilor.

În acest context, specialiștii în managementul resurselor umane au ajuns la un consens în ceea ce privește activitățile din domeniul MRU precizând faptul ca ele trebuie desfășurate indiferent de mărimea organizațiilor.

Astfel, Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (American Society for Training and Development – ASTD) identifică nouă domenii principale de activitate în managementul resurselor umane :

- pregătire și dezvoltare;
- organizare și dezvoltare;
- organizare/proiectarea posturilor;
- planificarea resurselor umane;
- selecție și asigurare cu personal;
- cercetarea personalului și sistemele informaționale;
- recompense/avantaje sau ajutoare acordate;
- consiliere privind problemele personale ale angajaților;
- sindicat/relații de muncă.

Având în vedere aceste domenii de activitate, De Cenzo, A. David, și P. Robbins sugerează că, de fapt, managementul resurselor umane este un proces alcătuit din patru funcții: obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

În încercarea de a circumscrie cât mai exact managementul resurselor umane, unii autori, însă, au adăugat domeniilor prezentate și alte activități ca, de exemplu:

- managementul strategic al resurselor umane;
- oportunități egale de angajare;
- MRU internațional sau multinațional;
- planificarea carierei;
- comportamentul organizațional;
- negocierile colective;
- programul de lucru;
- disciplina și controlul;
- evaluarea funcțiunii de resurse umane.

De asemenea, în concepția lui Wayne F. Cascio, creșterea complexității managementului resurselor umane necesită dezvoltarea, implementarea și evaluarea programelor în următoarele domenii:

- condiții privind umanizarea postului;
- recompense privind performanța;
- flexibilitatea programelor de muncă;

- optimizarea programelor de munca;
- planificarea carierei.

În literatura de specialitate franceză, Jean-Marie Peretti, în binecunoscuta sa lucrare „Ressources humaines”(1996), evidențiază faptul că, potrivit unei anchete naționale, în concepția MRU, funcțiunea de personal presupune următoarele zece aspecte:

- administrarea curentă;
- gestiunea resurselor umane;
- formarea;
- dezvoltarea socială;
- gestiunea costurilor de personal;
- informarea și comunicarea;
- mediul și condițiile de muncă;
- relațiile sociale;
- consilierea ierarhică și gestiunea de personal;
- relațiile externe.

Practica managerială în domeniul resurselor umane, într-un mediu internațional, implică în primul rând, mai multe funcții și activități ca, de exemplu:

- impunerea internațională (impozite și taxe);
- orientarea și reangajarea internațională;
- serviciile administrative pentru angajații care lucrează în străinătate;
- relațiile cu guvernul gazdă;
- serviciile privind necesitățile de traducere din diferite limbi.

Impunerea internațională (impozite și taxe) presupune:

- taxe obligatorii naționale și internaționale;
- politici de egalizare a taxelor datorită varietății legilor privind impozitele și taxele;
- acorduri internaționale adecvate;
- apelarea la serviciul unor firme de consultanță în domeniu.

Orientarea și reangajarea internațională presupune:

- pregătirea prealabilă a salariaților în ceea ce privește deplasarea în străinătate (pregătire profesională, asistență medicală, domiciliul etc.);
- stabilirea condițiilor de remunerare.

Serviciile administrative pentru angajații ce lucrează în străinătate presupun numeroase activități, unele destul de complexe, care consumă mai mult timp, deoarece politicile și procedurile în acest domeniu nu întotdeauna sunt suficient de clare, iar în unele situații vin în conflict cu condițiile locale. De exemplu, o practică care este legală și acceptată în țara

gază poate fi imorală și ilegală în țara „mamă”. De asemenea, un test legal de angajare într-o țară poate să nu fie acceptat în altă țară.

1.4. Funcțiile Managementului Resurselor Umane

Managementul Resurselor Umane prezintă următoarele funcții:

- Asigurarea Resurselor Umane;
- Dezvoltarea Resurselor Umane;
- Motivarea Resurselor Umane;
- Menținerea Resurselor Umane.

1.4.1. Asigurarea Resurselor Umane

Funcția de asigurare a resurselor umane vizează următoarele activități: planificarea resurselor umane, recrutarea resurselor umane și selecția acestora și integrarea angajaților.

- Activitatea de planificare a resurselor umane urmărește determinarea nevoilor și strategiilor resurselor umane ale entităților și în mod obligatoriu atât estimarea cererii cât și a ofertei pe piața muncii;
- Recrutarea resurselor umane are în vedere confirmarea nevoii de a angaja personal;
- Selecția resurselor umane este procesul final acela al adoptării deciziilor, proces prin care se alege omul potrivit la locul potrivit care deține calitățile, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile necesare în scopul realizării obiectivelor propuse;
- Integrarea angajaților.

În scopul îndeplinirii acestei activități este necesară stabilirea unui tutor care poate fi și șeful direct și obligatoriu se pune la dispoziția persoanei un manual care conține informații referitoare la:

- descrierea firmei;
- metode disciplinare;
- modalități de pregătire;
- modalități de salarizare;
- evoluția în carieră.

1.4.2. Dezvoltarea Resurselor Umane

Activitatea de dezvoltare a resurselor umane are în vedere următoarele subactivități:

- formarea și perfecționarea angajaților;

- administrarea carierelor;
- dezvoltarea organizațională.

Formarea și perfecționarea personalului

Totalitatea proceselor prin intermediul cărora angajații își însușesc deprinderile, comportamentele, cunoștințele, aptitudinile necesare pentru a exercita o anumită profesie reprezintă formarea personalului.

Ansamblul proceselor prin care angajații firmei dobândesc suplimentar cunoștințe prin participarea la traininguri, alcătuiesc procesul de perfecționare profesională.

Administrarea carierelor.

Asigurarea corespondenței pe o perioadă mai lungă între necesitățile de evoluție în carierele lucrătorilor și posturile aferente disponibile în cadrul firmei conturează procesul de administrare a carierei.

Dezvoltarea organizațională

În contextul actual managementul firmelor, în scopul protejării afacerii la acțiunea factorilor perturbatori ai mediului ambiant, derulează permanent acțiuni de protecție față de angajați, derulând în acest mod activități de dezvoltare organizațională.

1.4.3. Motivarea Resurselor Umane

Funcția de motivare are drept obiectiv impulsivarea salariaților de a îndeplini obiectivele propuse și pentru a obține performante. Această funcție pornește de la ideea că indivizii sunt unici și din acest motiv tehnicile motivaționale trebuie să prezinte o diversitate pentru a fi satisfăcute nevoile fiecăruia.

Funcția de motivare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea: De ce personalul firmei participă la stabilirea obiectivelor? Răspunsul la această întrebare îl reprezintă motivarea. Prin motivare trebuie să se asigure corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

1.4.4. Menținerea Resurselor Umane

Menținerea resurselor umane se referă la aspectele administrative ale MRU: contracte de muncă, salarizare, protecția muncii. Menținerea resurselor umane este în strânsă legătură cu satisfacția acestora, deci o metodă de a reduce fluctuația muncii și de a crește retenția personalului, este controlul

asupra corespondenței dintre recompensele așteptate de angajați și satisfacția lor.

1.5. Scopul și obiectivele MRU

Pentru ca organizațiile să poată elabora scopuri eficiente ale resurselor umane, ele trebuie să dea răspuns la trei întrebări:

- Unde se află la un moment dat organizația și personalul ei?
- Care este direcția de management a activității personalului?
- Cum trebuie să se dezvolte personalul ca să poată realiza eficient viitoarele sarcini ale companiei?

Printre scopurile MRU pot fi evidențiate următoarele:

- formarea devotamentului angajaților față de firmă și de realizarea obiectivelor;
- ridicarea nivelului de calificare a personalului, care concomitent cu planificarea carierei, poate contribui la creșterea motivației angajaților pentru realizarea obiectivelor.
- crearea unui program participativ de implicare a angajaților în obținerea și distribuirea veniturilor, ceea ce permite stabilirea legăturii dintre retribuție și performanță.

Scopurile MRU pot fi realizate numai în cadrul firmelor în care există un sistem de management al resurselor umane care include subsisteme ce permit funcționarea unui management eficient de personal.

Principalele obiective ale MRU sunt:

- procurarea și dezvoltarea resurselor umane;
- punerea în valoare a angajaților;
- relațiile MRU.

Primul obiectiv vizează procurarea și dezvoltarea resurselor umane. Conform acestui obiectiv MRU trebuie să garanteze salariaților ca entitatea obține forța de muncă necesară bine calificată, loială, motivată pe care o păstrează pentru sporirea performanțelor firmei.

Al doilea obiectiv vizează punerea în valoare a salariaților prin întărirea motivației și angajamentului asumat, prin implementarea unor politici de personal - Relațiile MRU vizează introducerea practicilor manageriale axate pe devotament și abnegație, un climat favorabil dezvoltării profesionale și organizaționale.

CAPITOLUL 2

GESTIONAREA RESURSELOR UMANE

2.1. Managementul calității în domeniul resurselor umane - criterii de evaluare a calității managementului

De regulă, atunci când o organizație își orientează obiectivele spre calitate, cultura sa comportă modificări esențiale. Nu același lucru se întâmplă, în mod automat, și cu sistemul de valori al resurselor umane. Orice manager experimentat știe că, pentru a avea succes, dezvoltarea și educarea continuă a angajaților săi reprezintă punctul cheie. Succesul organizației în realizarea managementului calității depinde de abilitatea managerilor de a dezvolta relațiile umane, de a recunoaște și a evalua fiecare dintre caracteristicile și talentele individuale, de a acorda fiecărei persoane prilejul de a atinge propriul potențial maxim.

Scopul activității manageriale constă în găsirea modalităților de a conduce în așa fel încât rezultatul să fie un produs de calitate.

Îmbunătățirea permanentă este punctul forte al oricărui program care vizează calitatea. Pentru ca sistemul managementului calității să funcționeze, managerii trebuie să considere calitatea drept o aspirație primordială a organizației și să acționeze în așa fel încât să atingă acest țel.

Dat fiind numărul mare de activități abordat în cadrul unui departament de resurse umane, ne vom limita doar la analiza câtorva din perspectiva asigurării și îmbunătățirii calității.

Astfel, Planificarea implică nevoile viitoare de resurse umane raportate la planificarea performanțelor de îndeplinit și controlul realizării acestor performanțe. Tehnicile și procedurile folosite trebuie alese cu grijă, astfel încât ele să permită realizarea calității și competitivității pe care organizația le dorește.

Principalele tehnici folosite în planificare sunt:

- inventarul resurselor umane (capacitățile, abilitățile și cunoștințele);
- previziunile privind resursele umane (necesitățile viitoare exprimate în număr de personal);

- planurile de acțiune (recrutarea, selectarea, instruirea, orientarea, promovarea, dezvoltarea și recompensarea).

Controlul și evaluarea - reprezintă sistemul de monitorizare folosit în determinarea gradului de realizare a scopurilor.

Recrutarea. Pot fi folosite diferite metode: recrutare internă, dacă nu există posibilități reale pentru aceasta, recrutare externă, care se poate face prin intermediul anunțurilor în ziare, agențiilor de recrutare, firmelor de plasare sau din campusul universitar.

Când vine vorba de *selecție*, organizațiile care pun accent pe calitate solicită angajați care soluționează bine problemele, care pot utiliza concepte statistice și posedă.

Spirit de echipă. Identificarea acestor abilități și caracteristici de personalitate se realizează în momentul selectării.

Comunicarea trebuie recunoscută ca o valoare și ca factor major de influență atât de către manageri cât și de către personalul de execuție pentru ca sistemul calității să funcționeze și să aibă succes. Pentru a reuși într-un proces de management al calității, este necesară schimbarea atitudinii față de calitate, iar pentru aceasta este necesară câștigarea încrederii salariaților prin furnizarea de informații relevante și prin utilizarea unor practici de comunicare.

După ce o organizație și-a fixat obiectivele vizând managementul calității, este necesară înființarea unei echipe de proiect pentru evaluarea resurselor umane, în scopul asigurării că toate sistemele relațiilor umane ale companiei sprijină direct îndatoririle, concepțiile și valorile acesteia.

Pentru a reuși, trebuie să se știe dacă sistemul relațiilor umane sunt aliniate la îndatoririle, valorile și practicile calității totale. Echipa de proiect pentru introducerea managementului calității își începe activitatea prin identificarea sistemelor și procedurilor aplicate în domeniul resurselor umane (procedurile de evaluare a performanțelor; sistemul de recompensare; politica de promovare; sistemul de comunicare).

Dacă sistemul se dovedește a fi deficitar, trebuie revăzută întreaga strategie de implementare, începând cu proiectarea.

2.2. Considerații privind analiza, proiectarea, evaluarea posturilor

Lumea se schimbă cu o rapiditate fără precedent și, ca să țină pasul, o organizație trebuie să aibă salariați competenți și loiali. Viitorul organizației este asigurat mai degrabă de oameni, decât de produse. Angajatorii și managerii trebuie să se gândească, în egală măsură, la ce le oferă angajaților și la ce așteaptă de la ei, dacă doresc obținerea performanțelor așteptate.

Analiza posturilor

În studiul cererii de resurse umane, în cadrul managementului previzional se folosesc în principal informațiile ce rezultă după realizarea analizei posturilor. Informațiile rezultate sunt utilizate și în activitățile de selecție a personalului, de evaluare, de formare profesională.

Pentru ca analiza posturilor să se desfășoare în condiții corespunzătoare și să se finalizeze cu rezultate cât mai bune, se impune respectarea următoarelor cerințe:

- analiza posturilor trebuie să fie în permanență axată pe obiective clare și să utilizeze metode și tehnici adecvate;
- postul trebuie prezentat așa cum există în momentul analizei, nu cum a existat și nici cum ar trebui să fie;
- trebuie înțelese – în primul rând – sarcinile și cerințele postului, și nu să fie evaluate persoanele care le ocupă;
- analiza posturilor trebuie să fie cât mai obiectivă și exactă, aceasta putându-se realiza prin utilizarea mai multor metode de analiză, datorită deosebirilor dintre metode; cu cât postul este analizat în relație cu deținătorul acestuia, cu atât este mai bine înțeles conținutul postului; deținătorii posturilor trebuie să fie reprezentativi pentru categoria de angajați care realizează sarcinile respective;
- înaintea analizei postului este necesar să se explice titularului postului motivele și obiectivele analizei – datorită situațiilor frecvente în care angajații se tem că acest lucru le va afecta poziția pe postul respectiv (teama de concediere, de diminuare a autorității, de incompatibilitate cu eventualele noi atribuții, etc.);
- selecția și instruirea corespunzătoare a persoanelor care realizează sau urmează să realizeze analiza posturilor;
- analiza posturilor trebuie permanent raportată la viziunea de ansamblu a proceselor de muncă, deoarece analizele parțiale sunt insuficiente, iar rezultatele obținute sunt nesatisfăcătoare;
- rezultatele analizei posturilor trebuie prezentate într-o formă scrisă, concisă și ușor de înțeles; rezultatele de bază ale analizei postului sunt prezentate, în general, sub forma descrierii postului și a specificațiilor postului.

Realizarea în bune condiții a analizelor și descrierilor de post va depinde de încadrarea compartimentelor de resurse umane cu oameni competenți, inclusiv sociologi, psihologi, asistenți sociali etc.

Pentru a putea face considerații asupra posturilor, trebuie definită noțiunea: postul cuprinde totalitatea obiectivelor, sarcinilor, competențelor

și responsabilităților care revin în mod permanent spre executare unui salariat.

Analiza postului este un proces de investigare în mod sistematic, a sarcinilor, îndatoririlor și responsabilităților postului de muncă dar și a cunoștințelor de specialitate, deprinderilor, abilităților necesare celui ce ocupa postul, pentru a-l transforma într-un post performant.

Analiza postului prezintă următoarele componente:

- descrierea postului;
- specificația postului.

Descrierea postului cuprinde sarcinile, activitățile, competențele, responsabilitățile și relațiile de muncă și condițiile de muncă cerute de postul respectiv, rezultatele finale acceptate, activitățile ce trebuie desfășurate.

Informațiile ce reies din descrierea postului sunt înscrise în fișa postului în care se precizează: denumirea postului, poziția ierarhica, relațiile de subordonare – control și colaborare, condițiile de muncă, obiectivele, sarcinile, competențele, responsabilitățile, relațiile cu alte posturi.

Specificația postului include cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice și speciale necesare ocupării postului respectiv. Pentru a realiza evaluarea postului este necesar să determinăm complexitatea postului respectiv, comparându-l cu diverse posturi.

Analiza postului reliefează informațiile privind postul respectiv informații care conduc la declanșarea procesului de recrutare și selecție a personalului.

Analiza postului constă în studierea acestuia din punct de vedere al ocupantului sau, studiu ce are în vedere totalitatea atribuțiilor, al responsabilităților, gradului de pregătire și perfecționare profesională. Informațiile care facilitează diferențierea posturilor se referă la activitățile desfășurate în cadrul acestuia, la cerințele de comportament, la condițiile de muncă, legăturile cu alte posturi, performanțele așteptate, echipamentele și mașinile folosite. Informațiile relatate mai sus permit identificarea salariatului care ar fi un posibil ocupant al postului respectiv.

Prin urmare, postul reprezintă adaptarea unei funcții la diversele particularități ale fiecărui loc de muncă și la particularitățile posesorului care îl ocupă, pentru ca funcția reprezintă un factor de generalizare a unor posturi asemănătoare și vizează aceleași caracteristici ce au în vedere componentele postului.

Postul presupune, deci, următoarele componente: obiective, sarcini, autoritatea, responsabilități.

- Obiectivele postului vizează precizarea scopurilor avute în vedere la crearea postului, sunt componente ale obiectivelor firmei în calitate de obiective individuale. În acest sens pentru realizarea acestora titularului postului îi sunt repartizate sarcini, responsabilități dar și autoritatea necesară.
- Sarcina reprezintă acțiunea precis formulată în scopul realizării unui anumit obiectiv.
- Autoritatea reprezintă tot o componentă a postului, care precizează limitele de acțiune unde titularul poate acționa în scopul realizării obiectivelor individuale și în scopul exercitării atribuțiilor.
- Responsabilitatea reprezintă componenta atitudinală care precizează obligația titularului postului referitoare la îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce-i revin, atribuții derivate din obiectivele individuale ale postului.

În analiza posturilor sunt utilizate o varietate de metode și anume:

- Observarea;
- Interviu;
- Chestionarele;
- Tehnica incidentelor critice.

Proiectarea posturilor.

Proiectarea posturilor reprezintă un proces apt să precizeze conținutul specific al posturilor, metodele de muncă folosite în cadrul organizației cât și relațiile dintre posturi ce apar în cadrul organizației.

Procesul de proiectare a posturilor este un proces complex, care prezintă următoarele componente:

- principalele cerințe privind obținerea performanțelor;
- caracteristicile fizice și mentale ale forței de muncă;
- cerințele pentru obținerea performanței;
- localizare în organizație;
- principalele metode de obținere a performanței.

Reproiectarea posturilor.

Procesul prin care sunt redefinite sarcinile, responsabilitățile, relațiile dintre acestea cât și conținutul specific al postului reprezintă reproiectarea posturilor.

În prezent, definirea posturilor și proiectarea sau reproiectarea acestora nu mai sunt folosite strict pentru determinarea celei mai bune metode de realizare a sarcinilor, manifestându-se tot mai mult tendința de îmbunătățire a performanțelor în muncă prin schimbări profunde în conținutul muncii, în configurația sau caracteristicile posturilor.

Evaluarea posturilor.

Evaluarea posturilor este un proces prin care se determină valoarea unui post în raport cu alte posturi, prin analize și determinări.