

**ANALIZA, PROIECTAREA
ȘI
EVALUAREA POSTURILOR**

**Prep. univ. drd.
Alexandra Mironescu**

**ANALIZA, PROIECTAREA
ȘI
EVALUAREA POSTURILOR**

**Editura Universitară
București, 2007**

Tehnoredactare: Angelica Badea
Coperta: Daniel Țuțunel

Copyright © 2007
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr.27-33,
Sector 1 , București
Tel./Fax: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL
AL CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL
SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MIRONESCU, ALEXANDRA

Analiza, proiectarea și evaluarea posturilor /
prep. univ. drd. Alexandra Mironescu. – București :
Editura Universitară, 2007
ISBN 978-973-749-254-8

331.103.13
331.103.15
65.012.4:658.3

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii
Universitare.

Distribuție: tel./fax: 021-315.32.47
021-319.67.27
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-973-749-254-8

Cuvânt înainte

Managementul modern s-a dezvoltat în mediul economic, dar astăzi acesta este cel puțin la fel de necesar în cadrul organizațiilor care nu au caracter economic, nu urmăresc profitul financiar, așa cum sunt organizațiile din sectoarele social, artistic, sportiv sau chiar politic. Managementul este același în toate domeniile și înseamnă combinarea resurselor existente de asemenea manieră încât să se obțină maximum de satisfacție. În domeniul economic, satisfacția este profitul, în artă, creația, în sport, performanța, în politică, bunul mers al societății. Chiar dacă există în fiecare domeniu aspecte definitorii, restricții care dau specificitate acțiunilor manageriale, peste tot se aplică aceleași cerințe de raționalitate, aceleași metode și tehnici de optimizare, aceleași eforturi pentru obținerea efectului maxim în organizație și a satisfacției membrilor săi

Studiile de caz pun accentul pe aspectele practice întâlnite în managementul firmelor, ajutând la înțelegerea și aplicarea cu ușurință a metodelor și tehnicilor specifice, a metodologiei de proiectare, analiză și raționalizare a sistemului de management, a metodelor de analiză a contextului concurențial al firmei, a metodelor și tehnicilor de perfecționare a comunicării organizaționale, a stimulării motivației și a creativității.

Conf. univ. dr. Neculae Năbârjoiu

CUPRINS

CAPITOLUL 1

Considerații generale privind piața forței de muncă a României anului 2007	10
---	-----------

CAPITOLUL 2

Analiza Posturilor

2.1. Definire	13
2.2. Studiu de caz S.C. PROF. CONS INTERNATIONAL S.R.L	21
2.3. Evaluarea cunoștințelor dobândite	45

CAPITOLUL 3

Proiectarea Posturilor

3.1. Definire	51
3.2. Studiu de caz - S.C. LYON ROM S.R.L	56
3.3. Evaluarea cunoștințelor dobândite	57

CAPITOLUL 4

Evaluarea Posturilor

4.1. Definire	83
4.2. Evaluarea cunoștințelor dobândite	89

Referințe bibliografice	95
--------------------------------	-----------

CAPITOLUL 1

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND PIAȚA FORȚEI DE MUNCĂ A ROMÂNIEI ANULUI 2007

Ritmul dezvoltării economice imprimă dinamica forței de muncă. O explozie economică categoric ar genera cel puțin un fenomen nou în România: posibilitatea de a alege. Piața forței de muncă este încă departe de a fi generoasă. În condițiile în care există foarte puține alternative, practic nu se pune problema alegerii - implicit a unui loc de muncă.

Tinerii își caută în general un loc de muncă stabil care să le asigure un trai decent. Întrebați ce și-ar dori să facă în viață dacă și-ar permite să aleagă, de multe ori răspunsul este complet diferit. Ce se întâmplă în aceste condiții cu potențialul excelent pe care îl are piața românească? Investitorii străini care vin să dezvolte afaceri aici sunt uimiți de nivelul educational, cunostințele de limbi străine, capacitatea și dorința de a

învața a tinerilor. Ca angajator este fundamental să reușești să identifici decalajul dintre ambițiile și capacitatea reală a oamenilor.

De acest decalaj depinde atitudinea față de muncă. Oricat ar parea de exacerbată notiunea de motivare, ea capătă alte dimensiuni și castigă enorm de mult teren în a fi recunoscută ca esențială într-o afacere de succes. Astfel, selecția de personal devine un factor primordial al reușitei, la care se adaugă politicile de resurse umane ca parte integrată a strategiei de dezvoltare. Ce lipsește forței de munca din România? Provocarea, curajul, încrederea în sine și nu în ultimul rand responsabilizarea.

Daca nu se va aduce României mult dorita explozie economică, cu siguranță va aduce o maturizare a forței de munca. O demonstrează de pe acum atenția crescândă acordată stilului managerial al unei firme, renumelui acesteia și tot mai mult atmosferei de lucru. Cum pot acestea să influențeze atitudinea față de muncă? Enorm dar abia acum

descoperim. Să nu uităm totuși că o schimbare de atitudine porneste de la fiecare dintre noi. Să alegem este primul pas. (Roxana Rotaru, Director Resurse Umane Orange România)

Primul pas în obținerea calității de angajat este reprezentat de către esențiala informare în legătură cu legislația muncii, în acest sens, ulterior vom menționa elementele semnificative, de bază ce trebuie cunoscute de fiecare angajat:

1.Contractul individual de munca (C.I.M.) se încheie în 3 exemplare:

- angajat
- angajator
- Inspectoratul Teritorial de Munca (I.T.M)

2.C.I.M. se semnează personal de către angajat și de către o persoană autorizată din cadrul organizației.

3.C.I.M. se înregistrează la I.T.M. în 20 zile calendaristice de la data semnării.

4. Demisia nu trebuie motivata de angajat si nici acceptata de catre angajator, in schimb concedierea trebuie incadrata conform Codului Muncii.

5. Perioada de proba este inclusa in C.I.M., angajatul cat si angajatorul avand aceleasi drepturi si obligatii in perioada de proba ca si pe parcursul desfasurarii contractului.

6. Perioada de proba dureaza in general 15 zile, exceptie facand muncitorii necalificati (5 zile) si absolventii institutiilor de invatamant (maxim 3 luni).

7. Conform Contractului Colectiv de Munca, unic la nivel national:

- salariul minim pe economie (pentru persoane necalificate)- 440 RON

- salariul minim pe economie (pentru persoanele cu studii superioare)- 880 RON- daca ocupa un post care are ca si cerinta obligatorie studii superioare.

CAPITOLUL 2

ANALIZA POSTURILOR

2.1. DEFINIRE

Luându-se în considerare faptul că în vederea obținerii de profit, instituțiile contemporane pun, pe zi ce trece mai mult, accent pe organizarea eficientă a muncii, analiza posturilor reprezintă centrul activităților din domeniul managementului resurselor umane.

Prin intermediul analizei posturilor sunt reunite informațiile necesare identificării și descrierii elementelor caracteristice procesului de muncă, ale postului și nu în ultimul rând al angajatului, deși este de subliniat ideea că analiza posturilor face referire la conținutul și cerințele posturilor și nu la analiza salariatului care ocupă postul respectiv.

Pentru a se putea realiza o eficientă analiză a posturilor este esențialmente necesară punerea în

discuție a elementului central al acestei analize:
POSTUL.

Conform literaturii de specialitate POSTUL poate reprezenta:

- ❖ Un grup de locuri de muncă (poziții) identice sub aspectul sarcinilor semnificative și importante, prestate de angajați în cadrul unei companii, la un moment dat¹.
- ❖ Adaptarea unei funcții la particularitățile fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului pe care îl ocupă, deoarece funcția constituie factorul de generalizare a unor posturi asemănătoare și are în vedere aceleași caracteristici principale referitoare la obiective, sarcini, autoritate și responsabilitate².

¹ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii - Editura Irecson, București 2005

² Aurel Manolescu - Managementul Resurselor Umane, Ed.Economică, București, 2004

În limbajul curent, prin POST se înțelege, locul pe care îl ocupă o persoană în cadrul unei organizații, în conformitate cu ierarhizarea personalului evidențiată în cuprinsul organigramei organizației respective.

Astfel reținem ca *POSTUL reprezintă, funcția ocupată de un individ în cadrul unui deparatament, prezentând relații organizatorice de: autoritate, cooperare, control sau reprezentare, în raport cu celalalte posturi, detinând drepturi și obligații specifice, evidențiate prin fișa postului.*

Avându-se în vedere faptul că obiectivul principal al unei organizații este aceea de a își maximiza profitul- concretizat într-un excedent financiar (din perspectiva instituțiilor private) sau concretizat în satisfacerea interesului pulic (din punctul de vedere al instituțiilor publice), se conturează necesitatea analizei perpetue a posturilor pentru menținerea unui nivel optim al existenței acestora în scopul bunului mers al organizației.

Analiza posturilor reprezintă o componentă vitală în desfășurarea activității unei organizații, deoarece numai utilizând metode optime de investigație a echilibrului dintre responsabilitățile unui individ și competența sa de a îndeplini acele responsabilități se poate evidenția eficiența și eficacitatea procesului de realizare a atribuțiilor de serviciu.

Conform literaturii de specialitate, analiza posturilor poate fi prezentată ca fiind:

- ❖ Culegerea acelor informații care permit identificarea și descrierea caracteristicilor esențiale referitoare la conținutul procesului de muncă, activitățile legate de post (proceduri, procese) și caracteristicile legate de angajat (modele comportamentale și cerințe personale)³.

³ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii- - Editura Irecson, București 2005,

- ❖ Analiza conținutului și cerințelor postului existent, iar nu analiza persoanelor care ocupă postul respectiv⁴.
- ❖ Studiul posturilor, în scopul simplificării muncii, conținutul postului și standardelor de timp, precum și al obținerii informațiilor necesare altor activități din domeniul resurselor umane⁵.

Reținem astfel că, ***ANALIZA POSTURILOR reprezintă acea activitate a managementului resurselor umane prin care sunt studiate sistematic elementele postului pentru a putea fi reliefată coordonarea optimă dintre sarcini și competențe sub egida standardelor de timp.***

Menționând faptul că analiza posturilor reprezintă un proces sistematic, este necesar a fi evidențiate, etapele acestui proces.

⁴ Petre Burloiu- Managementul Resurselor Umane-Ed.Lumina Lex, București 2001

⁵ Aurel Manolescu- Managementul Resurselor Umane, Ed.Economică, București, 2004

Din perspectiva literaturii de specialitate⁶, prezentăm cele șase etape ale procesului de analiză a posturilor:

- Analiza structurii organizatorice
- Definirea obiectivelor analizei și informarea angajaților
- Identificarea posturilor care vor fi analizate
- Alegerea metodelor de lucru și stabilirea tipurilor de informații necesare
- Descrierea postului și evidențierea cerințelor postului pentru ocupantul său
- Elaborarea fișei postului și informarea salariaților

Procesul de analiză a posturilor stă la baza tuturor activităților managementului resurselor umane, începând cu planificarea resurselor umane și continuând cu recrutarea, selecția resurselor umane, motivarea personalului precum și evaluarea performanțelor acestuia.

⁶ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii- - Editura Irecson, București 2005

Analiza structurii organizatorice

Pentru a putea descrie un post, este esențial a îl localiza în cadrul ierarhiei posturilor din cadrul unei instituții. În acest scop, sunt evidențiate elemente despre:

- diferențierea structurii organizaționale pe verticală, pe orizontală și în spațiu (geografic).
- distribuția autorității privind: bugetele, personalul, sarcinile.
- caracteristicile diferitelor unități: numărul posturilor.
- mecanismele de integrare folosite și eficacitatea lor: reguli / programe / politici, sisteme ierarhice și de planificare, unități tampon sau autonome, sisteme de informare verticale, personalul de legătură, grupe de muncă etc⁷.

⁷ Viorica Ana-Chișu - Posturi, Salarii și Beneficii - Editura Irecson, București 2005

Este de retinut ca fisa postului nu este adresata exclusiv unui angajat ce ocupa un anumit post de munca, ea este in fapt o descriere a sarcinilor care revin oricarei persoane care va ocupa un anumit post de munca. Ea se semneaza insa de fiecare candidat in parte, de directorul organizatiei si este posibil sa fie semnata si de catre directorul departamentului de resurse umane.

2.2. STUDIU DE CAZ

S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L

FIȘA POSTULUI

**Referent marketing - S.C. PROF CONS
INTERNATIONAL S.R.L**

Denumirea postului de muncă : Referent Marketing

Poziția în COR: 244104

Obiectivele specifice ale activității de muncă:

-Promovarea imaginii S.C. PROF CONS
INTERNATIONAL S.R.L

-Studiul concurenței

- Efectuarea de studii de piață

Integrarea în structura organizatorică:

Poziția postului de muncă în cadrul structurii S.C.
PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L

- Postul imediat superior: Director sucursală și Director de marketing din centrală
- Postul imediat inferior: nu este cazul

Subordonări:

- Are în subordine: operatorii de teren (angajați sau cooptați)
- Este înlocuit de: alt referent marketing, în caz că există
- Înlocuiește pe: nu este cazul

Relațiile de muncă:

- Ierarhice:** Director sucursală, Director marketing din Centrală
- **Funcționale:** Referenți marketing din sucursală și Centrală, firme de publicitate
- **De reprezentare:** Clienții S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L și potențialii clienți

Responsabilități, sarcini, activități și acțiuni specifice postului de muncă.

A. RESPONSABILITĂȚI

1. În raport cu alte persoane:

- Rezolvarea promptă a plângerilor venite din partea clienților
- Cooperarea cu ceilalți angajați ai sucursalei și colegii din Centrală
- Onestitate și confidență vizavi de persoanele din interior și exterior cu care este în contact

2. În raport cu aparatura pe care o utilizează:

- Menținerea la standardele unei bune funcționări a aparaturii din dotare
- Utilizarea cu responsabilitate a aparaturii din dotare, fără abuzuri
- Anunțarea oricărei defecțiuni serviciului administrativ
- Utilizarea cu aprobare a serviciului telefonic internațional

3. În raport cu produsele muncii:

- Conștiințiozitate vizavi de sarcinile pe care le are de îndeplinit
- Păstrarea spiritului științific în executarea sarcinilor de serviciu
- Păstrarea confidențialității rezultatelor obținute și a informațiilor pe care le deține privitor la problematica S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L .

4. În raport cu securitatea muncii

- Veghează la respectarea normelor de tehnica securității muncii
- Respectă normele de securitate impuse de S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L
- Respectă secretele S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L
- Respectă procedurile S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L

5. Privind precizia și punctualitatea

- Va respecta programul de lucru conform normelor interne ale S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L
- Transmite la timp rapoartele și informările solicitate de Departamentul de marketing din Centrală

6. În raport cu metode/programe

- Activitățile de marketing presupun respectarea unor metodologii care trebuie respectate întocmai
- Orice nepotrivire metodologică va fi discutată cu Centrala
- Preocupare continuă de autoperfecționare prin studiu individual și participare la cursuri

7. Privind relațiile cu alții/comunicarea

- Este prompt în răspunsurile pe care trebuie să le dea clienților, în scris sau oral.
- Menține relații colegiale și cooperează cu colegii
- Este politicos în relațiile cu clienții, dând dovadă de maniere și o amabilitate echilibrată

- Menține relații corecte cu firmele/companiile cu care lucrează
- Se va specializa continuu în tehnici de abordare a clienților și negocieri.

B. SARCINI ȘI ACTIVITĂȚI SPECIFICE POSTULUI DE MUNCĂ

1. Informează clienții privitor la activitatea S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L prin intermediul mass-media

2. Se implică în analiza concurenței

- Efectuează studii de piață în vederea identificării de clienți potențiali
- Analizează comisioanele de piață și face propuneri de modificare a acestora ori de câte ori este nevoie

3. Întocmește, împreună cu Centrala, planul de publicitate al Sucursalei (medii de difuzare, temporizare, obiective).

4. Analizează ofertele publicitare

5. În colaborare cu Centrala (pentru a exista o unitate în promovarea imaginii S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L), proiectează materiale publicitare

6. Este în colaborare nemijlocită cu firmele de publicitate

7. Propune, creează și implementează, sub controlul nemijlocit al Centralei, produse noi:

- Analizează serviciile și produsele existente, făcând propuneri constructive pentru ridicarea calității acestora și diversificarea lor. Lunar, sunt efectuate rapoarte care se transmit Centralei.

- Efectuează continuu documentări prin vizite la băncile concurente.

- Este în corespondență cu cei care au implementat produse similare cu cele ale S.C. PROF CONS

INTERNATIONAL S.R.L în care este angajat cu scopul lărgirii cunoștințelor în domeniu.

- Lansează cererile de ofertă pentru un nou produs scos pe piață.

- Proiectează strategii de atragere a unor noi clienți/persoane fizice și juridice.

- Negociază contractele de lansare a noilor produse.

- Implementează noile produse la nivel de sucursală.

8. Efectuează studii de piață (locală) singur sau în colaborare cu Centrala (ca participant la studii de piață de interes major):

- Proiectează chestionare pentru studiul pieței.

- Efectuează culegerea de date și prelucrările statistice aferente.

- Redactează raportul de studiu al pieței.

9. Întocmește rapoarte privind evoluțiile macroeconomice, prognoze și implicațiile lor în

politica ALCO și CCR referitor la resurse și plasamente, dobânzi etc.

Gestionează o serie de date statistice: număr de clienți, număr de operațiuni, evaluarea produselor. Efectuează rapoarte lunare pe aceste zone de interes.

Competențele postului de muncă:

Cunoștințe în legătură cu domeniul muncii:

- Cunoașterea pieței de produse și servicii ale S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L
- Cunoștințe din domeniul comportamentului consumatorului
- Cunoașterea mediului economic
- Cunoștințe de management și marketing
- Cunoașterea unei limbi străine de circulație

Cunoștințe privind modul de execuție al sarcinilor:

- Operarea cu baze de date (Excel, FOX, ACCESS)
- Cunoașterea unui editor de text pe calculator

Experiența:

- Postul de referent marketing poate fi ocupat de orice persoană care manifestă interes și are aptitudini pentru această profesie.
- După 1-2 ani de experiență în domeniul marketingului, se pot obține performanțe superioare

Cunoștințe legate de folosirea accesoriilor muncii (aparate, utilaje etc.):

- Cunoștințe de utilizare a calculatorului personal, a aparatelor de telefon, fax și a copiatorului.
- Utilizarea programelor Power Point

CONTEXTUL MUNCII

Relațiile interpersonale:

Comunicarea:

- Formalitatea: comunicare formală și informală, în interiorul organizației și în afara acesteia prin

intermediul reprezentării ei în fața clienților, a firmelor partenere sau a oficialităților

- Metoda: fața în față, prin telefon, e-mail, în scris
- Obiectivitatea: baze de date și informație subiectivă în egală măsură
- Frecvența: ridicată
- Intimitatea/secretul : în conformitate cu respectarea secretelor S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L

Tipuri ale relațiilor de rol solicitate:

- **de supervizare:** direcționarea și coordonarea activității operatorilor de teren, a personalului S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L implicat în strategia de marketing, coordonarea demersurilor de cercetare de piață, coordonarea proceselor de implementare de proceduri, programe sau politici de marketing
- **de prestări servicii:** asistarea companiei și a

celorlalte departamente în îndeplinirea obiectivelor S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L prin implementarea permanentă a strategiilor de marketing adecvate, oferirea de consultanță managerilor și altor categorii de angajați cu privire la procesele de marketing

- **de participant în echipă:** își aduce contribuția la îndeplinirea obiectivelor S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L , a obiectivelor de marketing prin susținerea, cooperarea, rezolvarea plângerilor venite din partea clienților prin implementarea unor strategii de marketing adaptate la clienți)

Responsabilitatea pentru alții: nu este cazul

Contacte conflictuale cu alții: nu este cazul

Condițiile fizice ale muncii

- Postul de muncă: muncă de birou

- Condițiile de mediu: condiții de mediu controlate, nivel redus de zgomot sau condiții distractor
- Solicitățile postului de muncă: majoritatea timpului este necesară menținerea unei poziții șezânde

Caracteristicile structurale ale locului de muncă

- **Criticabilitatea poziției/postului:** impact mediu al deciziilor de la acest nivel asupra celorlalți angajați, asupra clienților sau a companiei în general; nivel de responsabilitate mediu.
- **Rutină vs. Provocarea activității de muncă:** nivel mediu de automatizare a muncii, obiective și sarcini bine definite de către departamentul de marketing din centrală, solicită o atenție ridicată la detalii legate de proceduri de cercetare, documentarea programelor, nivel redus de monotonie, nivel redus de structurare (există posibilitatea stabilirii ordinii, priorității și ritmului de realizare a sarcinilor; nivel mediu de competiție

- **Ritmul muncii și planificarea** : stringența ridicată a termenelor fixate de Centrală, control mediu asupra întreruperilor, control ridicat al angajatului asupra ritmului de lucru.

Cerințele psihologice ale postului de muncă

Cunoștințe:

- **De servicii către personal și servicii clienți:** cunoașterea principiilor și proceselor implicate în serviciile către clienți și persoane. Acestea includ evaluarea nevoilor consumatorilor, îndeplinirea standardelor de calitate în ceea ce privește serviciile și evaluarea satisfacției clienților.

- **De vânzări și marketing:** cunoașterea principiilor și metodelor de promovare și vânzare a produselor și serviciilor. Aici includem strategii și tactici de marketing, tehnici de vânzare și sisteme de control al vânzărilor.

- **De limbă:** cunoașterea structurii și conținutului limbii române incluzând aici înțelegerea și scrierea cuvintelor, reguli de compoziție și gramatică.

- **De administrație și management:** cunoașterea principiilor de management și de afaceri implicate în planificarea strategică, alocarea de resurse, modelarea și coordonarea oamenilor și resurselor, tehnici de conducere.

- **De comunicare și media:** cunoștințe legate de producția media, comunicare, tehnici și metode de diseminare a informațiilor. Sunt incluse aici metode alternative de informare prin mijloace scrise, orale și vizuale.

- **De matematică:** cunoștințe de aritmetică, algebră, geometrie, calcul, statistică și aplicațiile acestora.

- **De calculatoare și electronică:** cunoașterea aplicațiilor de editare de text, prezentare, analiză statistică.

Deprinderi:

- **Înțelegerea textelor:** înțelegerea frazelor și paragrafelor scrise din cadrul documentelor legate de muncă.

- **De management al timpului:** gestionarea propriului timp precum și timpul celorlalți din echipă.

- **De scriere:** comunicare eficientă în scris, adaptată la nevoile publicului țintă.

- **De învățare activă:** înțelegerea implicațiilor informației noi asupra proceselor decizionale și de rezolvare de probleme, atât cele curente cât și cele viitoare

- **De ascultare activă:** concentrarea atenției asupra a ceea ce spun oamenii, depunerea de efort pentru a înțelege punctele de vedere susținute de alții, formularea

adecvată a întrebărilor și evitarea întreruperii discursului celorlalți în momente nepotrivite

- **De coordonare:** adaptarea propriilor acțiuni în relație cu acțiunile celorlalți.

- **De gândire critică:** utilizarea logicii și raționamentului pentru a identifica punctele tari și punctele slabe ale unor soluții alternative, concluzii sau abordări ale situațiilor problemă.

- **De vorbire:** a ține discursuri în fața altor persoane astfel încât informația să fie transmisă eficient

- **De evaluare a alternativelor și luare de decizii:** luarea în considerare a potențialelor costuri și beneficii asociate fiecărei alternative sau abordări ale unei probleme.

Aptitudini:

- **De înțelegere verbală:** abilitatea de a asculta și înțelege informații și idei prezentate oral, prin cuvinte și fraze vorbite

- **De exprimare orală:** abilitatea de a comunica verbal informații și idei într-o manieră în care să faciliteze înțelegerea celorlalți

- **Înțelegerea textelor:** abilitatea de a citi și înțelege informațiile și ideile prezentate în scris

- **Exprimarea în scris:** abilitatea de a comunica informații și idei în scris într-o manieră în care să faciliteze înțelegerea celorlalți

- **Raționament inductiv:** abilitatea de a combina informații disparate pentru a extrage reguli generale

sau concluzii (include și descoperirea de relații între evenimente aparent disparate)

- **Raționament deductiv:** abilitatea de a aplica reguli generale la probleme specifice pentru a produce soluții adecvate.

- **Claritatea discursului:** abilitatea de a vorbi clar în fața celorlalți astfel încât să te faci înțeles.

- **Raționament matematic:** abilitatea de a alege metodele și formulele matematice adecvate pentru a rezolva o anumită problemă

- **Sensibilitatea la detalii:** abilitatea de a sesiza detaliile într-un timp foarte scurt

- **Sensibilitatea la probleme:** abilitatea de a conștientiza dacă ceva este în neregulă sau e probabil să nu meargă bine. Nu implică și rezolvarea efectivă a

problemei, doar recunoașterea faptului că există o problemă.

- **Ordonarea informațiilor:** abilitatea de a ordona lucruri sau acțiuni într-o anumită ordine sau pattern în funcție de o regulă specifică sau de un set de reguli.

Interese:

- **Caracter investigativ:** ocupațiile cu caracter investigativ presupun în mod frecvent lucrul cu idei și necesită un efort cognitiv susținut. Pot să implice identificarea de fapte și rezolvarea mentală a problemelor.

- **Caracter întreprinzător:** acest tip de ocupații presupun foarte frecvent inițierea și ducerea la bun sfârșit a proiectelor. Implică de asemenea exercitarea conducerii și luarea de decizii în mod frecvent. Uneori pot să implice asumare de risc sau implicarea în afacere.

- **Caracter convențional:** acest tip de ocupații poate să presupună unele proceduri de rutină ce includ analiza unor seturi de date, lucrul cu detalii,

Stilul de muncă:

- Capacitate de efort pentru realizarea scopurilor
- Inițiativă
- Integritate
- Persistență
- Atenție la detalii
- Responsabilitate
- Capacitatea de inovare și gândire creativă
- Adaptabilitate
- Capacitate de gândire analitică
- Capacitate de conducere
- Rezistență la stres

Valori ale muncii:

- **Independență:** ocupațiile care satisfac această valoare permit angajaților să lucreze și să ia decizii independente

și individual. Nevoile corespunzătoare acestei valori sunt creativitatea, responsabilitatea și autonomia.

- **Realizarea:** ocupațiile care satisfac această valoare sunt orientate spre rezultate și permit angajaților să-și utilizeze cele mai puternice abilități, creându-le acestora un sentiment de autorealizare. Nevoile corespunzătoare sunt realizarea și utilizarea abilităților.

PREGĂTIREA NECESARĂ POSTULUI DE MUNCĂ

- **De bază:** studii superioare în orice domeniu de activitate

- **De specialitate:** marketing

- **Cursuri speciale:** marketing , psihologia muncii și organizațională, financiar-bancar, legislație comercială, psihologia reclamei, operarea pe calculator (editoare de text, baze de date, limbi străine).

SALARIUL ȘI CONDIȚIILE DE PROMOVARE

Salarizarea este în conformitate cu normele interne ale S.C. PROF CONS INTERNATIONAL S.R.L

Referentul de marketing din cadrul sucursalei beneficiază de transferări la cerere în alte sucursale (dacă există posibilități) sau de promovări în funcție de dezvoltarea sectorului respectiv ori de trecerea în alte funcții, conform pregătirii și disponibilităților existente.

DE REZOLVAT

1. În ce domeniu de activitate v-ați gândit să lucrați după terminarea studiilor superioare?
2. Analizând Clasificarea Ocupațiilor din România, precizați denumirea, corectă și completă a postului de muncă ales, precum și poziția în C.O.R.
3. În baza exemplificării anterioare întocmiți fișa postului din punct de vedere al angajatului, și apoi din punct de vedere al angajatorului.
4. Ulterior întocmirii fișei postului, subliniați elementele generale ale fișei postului și elementele specifice postului de muncă ales.

2.3. EVALUAREA CUNOȘTIINȚELOR DOBÂNDITE

TESTE GRILĂ

1. Căile de analiză a posturilor sunt:

- a. analize subiective, analize raționale, analize statistice
- b. analize reale, analize sttistice, analize interne
- c. analize obiective, analize matematice, analize sistematice

2. Obiectivele analizei posturilor sunt:

- a. motivarea angajaților, simplificarea muncii, îmbunătățirea condițiilor de muncă
- b. gestionarea profitului organizației, menținerea echilibrului dintre venituri și cheltuieli
- c. administrarea personalului, simplificarea structurilor ierarhice

3. Rezultatul analizei postului constă în:

- a. conținutul postului și specificația postului
- b. obiectivele postului și specificația postului
- c. descrierea postului și specificația postului

4. Specificația postului formulează explicit:

- a. descrierea obiectivelor postului
- b. autoritatea acordată, marja de autoritate, limitele de competență
- c. descrierea cerințelor umane ale postului sau a cunoștințelor, aptitudinilor și calităților ce trebuie îndeplinite de persoana care deține postul

5. Obiectivele analizei posturilor sunt grupate de L.

A. Klatt, R.G. Murdick, F.E.Schuster în următoarele categorii:

- a. simplificarea standardelor de muncă, simplificarea muncii, susținerea activităților de personal

- b. simplificarea muncii, reproiectarea postului, stabilirea timpului de muncă standard
- c. simplificarea muncii, stabilirea standardelor de muncă, susținerea altor activități de personal

6. Principalele tipuri de analiză a posturilor sunt:

- a. orientate asupra persoanei, orientate asupra postului, analize strategice, analize dinamice
- b. orientate asupra postului, orientate asupra persoanei, combinate, analize strategice
- c. analize strategice, analize tactice, orientate asupra persoanei, orientate asupra postului

7. Analizele strategice ale postului:

- a. presupun o perspectivă mai largă concentrându-se pe dinamica posturilor, pe modul în care acestea se vor schimba
- b. presupun evidențierea cerințelor umane ale postului sau calitățile ce trebuie îndeplinite de titularul postului

- c. se concentrează pe ceea ce este postul, pe sarcinile și responsabilitățile asociate acestuia și pe analiza condițiilor generale de muncă

8. Etapele descrierii postului sunt:

1. identificarea postului (precizarea denumirii compartimentului din care face parte și a codului de recunoaștere);
2. explicarea scopului (i se va explica angajatului clar și pe înțelesul său ce se urmărește, cum se va proceda și avantajele sale ce decurg din faptul că descrierea postului îl va ajuta să-și îndeplinească mai bine și mai ușor responsabilitățile);
3. culegerea informațiilor (prin distribuirea de chestionare, realizarea de interviuri etc.);
4. redactarea descrierii postului (ca o sinteză a elementelor importante ce caracterizează postul respectiv).

Răspunsul corect și complet este:

- a. 1,2,3

- b. 1,3,4
- c. Nici una dintre variante
- d. Toate variantele

9. Descrierea postului conține:

- a. identificarea postului (stabilirea rolului, poziției și atribuțiilor acestuia);
- b. specificarea postului (se precizează cerințe privind educația, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile necesare noului angajat)
- c. detalierea postului (precizarea elementelor specifice și generale ale postului)

10. Analiza postului se efectuează în trei etape:

- a. identificarea postului, descrierea atribuțiilor, evidențierea cerințelor postului față de ocupantul său
- b. evidențierea cerințelor postului față de ocupantul său, descrierea drepturilor candidatului

c. descrierea recomandărilor angajatorului,
menționarea elementelor salariale

Raspunsuri corecte

Intrebare Raspuns

1. a

2. a

3. c

4. c

5. c

6. b

7. a

8. d

9. a,b

10. a

CAPITOLUL 3

PROIECTAREA POSTURILOR

3.1 DEFINIRE

Posturile⁸ sunt componentele primare ale structurii organizatorice a firmei. Ele au implicații deosebite asupra funcționalității și eficienței structurii organizatorice, asupra realizării obiectivelor organizației, dar și asupra angajaților, prin nevoile pe care le satisfac și prin caracterul lor participativ.

Proiectarea posturilor definește cerințele specifice muncii desfășurate de un grup sau la nivel individual. Ea trebuie să răspundă unor întrebări precum: cum poate deveni performant un post, cine poate obține performanța pe postul respectiv și în ce mod?

Munca poate fi divizată atât vertical cât și orizontal. Diviziunea verticală a muncii se bazează pe

⁸ A. Manolescu, Managementul resurselor umane, Ed. RAI, București, 1998

stabilirea liniilor de autoritate si defineste nivelurile care compun structura organizatiei, facilitând fluxurile comunicationale din interiorul firmei. Diviziunea orizontala se bazeaza pe specializarea activitatilor. Aceasta porneste de la ideea ca specializarea muncii este o conditie a cresterii eficientei si a calitatii.

Având un impact moral si motivational deosebit, proiectarea posturilor trebuie sa stea mereu în atenta conducatorilor compartimentelor de resurse umane, chiar daca ei nu sunt direct implicati în procesul efectiv, dat fiind faptul ca ei trebuie sa cunoasca impactul pe care îl are acest proces asupra celor ce ocupa posturile.

În general procesul de proiectare a posturilor poate fi divizat în trei faze: specificarea cerintelor individuale, specificarea metodelor de satisfacere a acestor cerinte, combinarea cerintelor individuale în cadrul unui post anume, în vederea asocierii cu individul (ocupantul postului). Prima si ultima faza determina continutul

postului în timp ce ce-a de-a doua faza indica modul în care se poate atinge performanta pe post.

Definirea continutului postului reprezinta punctul de plecare al stabilirii standardelor de performanta pe post, respectiv o cerinta a obtinerii unei productivitati ridicate. Practica a scos în evidenta trei dimensiuni importante ale continutului postului: specializarea, proportiile si profunzimea si rotatia, amplitudinea si îmbogățirea postului⁹.

Specializarea sta la baza cresterii eficientei la locul de munca, având multiple avantaje printre care: îmbogățirea performantei, cresterea calitatii produsului final ,etc. problema majora a specializarii o reprezinta "îngradirea si chiar degradarea" angajatului, de aceea nu trebuie sa se exagereze în practicarea acestui principiu, specializarea fiind totusi dezirabila în multe situatii.

Proportiile postului se refera la numarul si varietatea cerintelor pe care trebuie sa le îndeplineasca

⁹ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii- Editura Irecson , București 2005

ocupantul postului; cu cât proporțiile sunt mai mici, cu atât cerințele sunt mai reduse și lucratorul va repeta mai des aceleași operațiuni existând astfel pericolul creșterii erorilor și scăderii calității. Profunzimea¹⁰ postului se referă la libertatea pe care o are ocupantul postului în a-și planifica și organiza munca proprie.

Rotatia pe posturi și îmbogățirea postului sunt termeni ce se referă direct la conținutul postului. Rotatia reprezintă o schimbare periodică a muncii pe posturi diferite în același departament, dar uneori și cu scopul familiarizării lucratorului cu mai multe operațiuni desfășurate într-o unitate, sau se folosește ca metodă de pregătire-perfecționare a tinerelor cadre de conducere. Îmbogățirea postului se realizează prin mărirea atât a proporțiilor cât și a profunzimii postului. Adăugarea de noi responsabilități este una din cele mai des folosite metode de îmbogățire, fiind și una din caile de creștere a satisfacției în muncă.

¹⁰Horia Pitariu- Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului: un ghid practic pentru managerii de resurse umane, Editura Irecson, 2006

În urma proiectării postului¹¹ are loc un proces de analiza și un proces de evaluare a postului. Analiza constă în transmiterea de informații pertinente privind natura și specificul postului respectiv ansamblul aptitudinilor, cunoștințelor, abilităților și responsabilităților cerute unui individ pentru a putea obține performanța pe un anumit post. Analiza se realizează prin anumite metode printre care: observația, chestionarul, spre exemplu. Evaluarea posturilor reprezintă o determinare sistematică a valorii respectiv rolului sau importanței fiecărui post în raport cu celelalte posturi din organizație. Trebuie însă subliniat că după unii autori evaluarea are și alte obiective respectiv: asigurarea echilibrului intern al remunerației. Ideea centrală a evaluării posturilor este aceea de a determina cerințele unui post și contribuția acestuia la îndeplinirea misiunii organizației, realizându-se astfel o clasificare a acestora după importanța lor.

¹¹ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii- - Editura Irecson, București 2005

3.2 STUDIU DE CAZ

S.C. LYON ROM S.R.L

Proiectarea postului, se va realiza folosind modelul caracteristicilor postului, având drept bază de lucru, următoarea fișă de post.

FISA DE POST DIRECTOR TEHNIC

FISA POSTULUI Nr. 24

Titulatura postului: director tehnic

Status-ul postului: ocupat

Titularul postului: Cod C.O.R.: 122701

Organizatia: S.C. LYON ROM S.R.L

Departamentul: DEPARTAMENTUL TEHNIC

Titulatura postului imediat superior: DIRECTOR
GENERAL

Data intocmirii: 17 IANUARIE 2006

Intocmita de: DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE ȘI SALARIZARE

Rezumatul postului:

- organizarea activitatii departamentului de productie
- supervizarea activitatii personalului din cadrul departamentelor de productie, de transport, obiectivelor, atelierului de reparatii si intretinere, depozitului de materiale
- elaborarea programelor de modernizare tehnologica
- oferirea de consultanta si consiliere tehnica

Atributii si responsabilitati

- propunerea de masuri si solutii in vederea valorificarii la maximum a capacitatilor de productie existente si a modernizarii unor procese de productie;
- elaborarea de planuri de investitii si achizitii tehnologice care sa conduca la atingerea dezideratelor

de rentabilitate economica si competeitivitate pe piata a organizatiei;

- asigurarea coordonarii activitatii departamentului de productie cu obiectivele organizationale si cu activitatea celorlalte departamente (de cercetare, financiar-contabil, contractare-valorificare);

- acordarea de consultanta si consiliere tehnica directorului general, in vederea luarii unor decizii eficiente in ceea ce priveste organizatia;

- urmarirea si asigurarea respectarii regimului tehnologic al fiecarei instalatii, a realizarii la termen si de buna calitate a lucrarilor de reparatii si revizii a instalatiilor si utilajelor;

- urmarirea si asigurarea incadrarii in consumurile specifice stabilite la energie si combustibili;

- stabilirea programului de masuri tehnico-organizatorice, a planului de masuri de protectia muncii si a planului pregatirilor de iarna si analiza periodica a stadiului realizarii acestora;

- luarea de masuri in domeniul protectiei muncii sub aspectul instruirii personalului si examinarii asupra cunostintelor acestuia;
- verificarea masurii in care sunt indeplinite normele de protectia muncii si dispozitiile stabilite in urma controalelor efectuate;
- indrumarea si rezolvarea problemelor legate de poluare si protectia mediului;
- organizarea si asigurarea existentei tehnice in cadrul sectiilor de productie;
- organizarea, analiza si urmarirea respectarii dispozitiilor legale privind accidentele tehnice si accidentele de munca;
- indrumarea si verificarea activitatii sectiilor pentru buna intretinere a instalatiilor si utilajelor;
- asigurarea aprovizionarii ritmice a sectiilor cu materiale, combustibili si utilajele necesare realizarii programului de productie;
- intocmirea instructiunilor de functionare a instalatiilor si utilajelor, precum si a instructiunilor

proprii de protectie a muncii si prevenirea si stingerea incendiilor;

- stabilirea si repartizarea responsabilitatilor in cadrul departamentului de productie, a obiectivelor, a depozitului de materiale, a atelierului de reparatii si intretinere a utilajelor si a departamentului de transporturi.

Relatii la locul de munca:

- **de subordonare:** DIRECTOR GENERAL

- **de supraordonare:** de colaborare/ functionale:
DIRECTOR ECONOMIC, DIRECTOR DE
CERCETARE

Program de lucru:

- 8 ore/zi, 5 zile/saptamana

- posibilitate de prelungire peste program in situatiile cresterii numarului de contracte si a presiunii timpului in vederea finalizarii lor sau alte situatii exceptionale (accidente tehnice, accidente de munca);

Conditii de munca:

- obisnuite;
- atat munca de birou, cat si munca de teren;
- atat munca individuala, cat si munca in echipa;
- deplasari pe distante scurte sau medii (obtinerea de informatii sau documente, controlul si supervizarea activitatii la punctele de lucru).

Unelte, instrumente, echipament de lucru:

- instrumente specifice muncii de birou (computer, imprimanta, scanner, xerox, fax, etc.).

Posibilitati de promovare:

- in sfera de activitate actuala
- transferul in cadrul unui alt departament sau pe o alta pozitie ierarhica superioara sunt conditionate de nevoile organizatiei si de achizitia unor abilitati si deprinderi din alte sfere de activitate;
- transferul in cadrul unui alte filiale este conditionat de nevoile organizatiei

Cerinte pentru exercitare:

1. Cerinte medicale:

- 1.1. rezistenta la oboseala si solicitari efective si intelectuale;
- 1.2. acuitate auditiva normala;
- 1.3. vorbire normala.

2. Cerinte psihologice:

- 2.1. inteligenta peste nivelul mediu (capacitate de analiza si sinteza, memorie dezvoltata, judecata rapida, capacitate de deductie logica);
- 2.2. usurinta in exprimarea ideilor, deprinderea de a vorbi in public;
- 2.3. creativitate, inovatie;
- 2.4. asumarea responsabilitatilor;
- 2.5. rezistenta la sarcini repetitive;
- 2.6. capacitate de relationare interumana;
- 2.7. adaptare la sarcini de lucru schimbatoare;
- 2.8. echilibru emotional.

3. Activitati fizice:

- 3.1. lucrul in pozitie sezanda perioade indelungate;
- 3.2. vorbire;
- 3.3. ascultare;
- 3.4. diferentiere a culorilor;
- 3.5. folosire a mainilor;
- 3.6. folosire a degetelor;
- 3.7. comutare si concentrare a privirii.

4. Educatie si pregatire profesionala:

- 4.1. studii superioare de profil tehnic;
- 4.2. cunostinte de operare pe calculator;
- 4.3. cunoasterea a cel putin o limba straina.

5. Deprinderi transferabile:



- 5.1. acordare si transmitere de informatii;
- 5.2. asigurare de consultanta in domeniul tehnic;
- 5.3. culegere, clasificare si interpretare a informatiilor;
- 5.4. planificare si organizare a operatiilor si activitatilor;

- 5.5. pregătire de materiale și rapoarte;
- 5.6. deprinderea de a lucra în echipă;
- 5.7. deprinderi de cercetare și investigație.

6.Indicatori de performanță:

- 6.1. creșterea cotei de piață a organizației;
- 6.2. creșterea numărului de contracte încheiate cu terți/
volumului de vânzări;
- 6.3. creșterea veniturilor/ profiturilor organizației;
- 6.4. creșterea numărului de persoane care se interesează
de serviciile și produsele organizației.

Modelul caracteristicilor postului demonstrează modul în care potențialul motivațional al angajaților poate fi transformat în rezultate așteptate, având la bază patru grupe de variabile¹²:

-  caracteristicile postului
-  rezultatele personale și rezultatele muncii

¹² Aurel Manolescu- Managementul Resurselor Umane, Aplicații, Editura Economică, București 2004.

- ✚ srările psihologice critice generate la nivelul indivizilor de modul de combinare a caracteristicilor postului
- ✚ intensitatea nevoilor de dezvoltare a angajaților.

În proiectarea postului de Director Tehnic al S.C. LYON ROM S.RL, conform modelului caracteristicilor postului, vom avea drept reper fișa postului, anterior menționată, urmând a parcurge împreună cele două etape ale proiectării.

Proiectarea postului de Director Tehnic se va realiza conform exemplificărilor din literatura de specialitate¹³, utilizând drept bază de analiză datele furnizate de către S.C. LYON ROM S.RL.

Astfel, menționând cele patru grupe de variabile anterior reliefate, precizăm:

¹³ Aurel Manolescu - Managementul Resurselor Umane, Aplicații, Editura Economică, București 2004

Etapa 1

Evidențierea rezultatelor analizei postului de DIRECTOR TEHNIC al S.C. LYON ROM S.R.L

Caracteristicile postului sunt: rezultatele analizei postului, stările psihologice și rezultatele muncii.

Varietatea calificării:

Rezultatele analizei postului de director tehnic

Varietatea sarcinilor atinge un nivel ridicat datorită complexității activităților ce trebuie îndeplinite în desfășurarea atribuțiilor de serviciu, având în vedere că unele atribuții sunt exercitate direct de către DIRECTORUL TEHNIC, iar altele sunt realizate în colaborare cu celălalte departamente: spre exemplificare: propunerea de masuri si solutii in vederea valorificarii la maximum a capacitatilor de

productie existente si a modernizarii unor procese de productie; elaborarea de planuri de investitii si achizitii tehnologice care sa conduca la atingerea dezideratelor de rentabilitate economica si competeitivitate pe piata a organizatiei; asigurarea coordonarii activitatii departamentului de productie cu obiectivele organizationale si cu activitatea celorlalte departamente (de cercetare, financiar-contabil, contractare-valorificare).

Stările psihologice

Stări psihologice pozitive - însemnătate considerabilă a muncii efectuate

Stări psihologice negative -posibilitatea instaurării oboselii cauzate de multitudinea activităților prestate

Rezultatele muncii

Rezultate pozitive- satisfacție ridică pentru post

Rezultate negative - efort considerabil pentru indeplinirea tuturor atribuțiilor de serviciu

Identitatea sarcinii:

Rezultatele analizei postului de director tehnic:

Complexitatea activităților o menționăm și aici, la nivelul postului pot fi identificate: activități de resurse umane (luarea de masuri în domeniul protecției muncii sub aspectul instruirii personalului și examinării asupra cunoștințelor acestuia), activități comerciale (asigurarea aprovizionării ritmice a secțiilor cu materiale, combustibili și utilajele necesare realizării programului de producție), activități financiare (elaborarea de planuri de investiții și achiziții tehnologice care să conducă la atingerea dezideratelor de rentabilitate economică și competitivitate pe piața organizației).

Stările psihologice

Stări psihologice pozitive - însemnătate considerabilă a muncii efectuate

Stări psihologice negative - posibilitatea instaurării oboselei cauzate de multitudinea activităților prestate

Rezultatele muncii

Rezultate pozitive - satisfacție ridică pentru post

Rezultate negative - efort considerabil pentru indeplinirea tuturor atribuțiilor de serviciu

Importanța sarcinii:

Rezultatele analizei postului de director tehnic:

Postul de DIRECTOR TEHNIC prezintă o importanță sporită, datorită numărului de subordonați, fiind necesară îndrumarea acestora în desfășurarea activităților specifice departamentului tehnic.

Precum am precizat anterior, în derularea activităților specifice, sunt relevate și influențele departamentelor de resurse umane, financiar și comercial.

Stările psihologice

Stări psihologice pozitive - însemnătate considerabilă a muncii efectuate

Stări psihologice negative - posibilitatea instaurării oboselei cauzate de multitudinea activităților prestate

Rezultatele muncii

Rezultate pozitive - satisfacție ridică pentru post

Rezultate negative - efort considerabil pentru indeplinirea tuturor atribuțiilor de serviciu

Autonomia:

Rezultatele analizei postului de director tehnic:

În ceea ce privește postul de DIRECTOR TEHNIC, autonomia prezintă un nivel mediu, deoarece directorul tehnic nu ia decizii care să influențeze politica generală a firmei, el are atribuții considerabile în propunerea de măsuri și soluții în vederea

valorificării la maximum a capacităților de producție existente și a modernizării unor procese de producție.

Stările psihologice

Stări psihologice pozitive - însemnătate considerabilă a muncii efectuate

Stări psihologice negative - posibilitatea instaurării monotoniei datorată lipsei de implicare în activitățile semnificative ale societății comerciale.

Rezultatele muncii

Rezultate pozitive - satisfacție ridică pentru post

Rezultate negative - efort considerabil pentru îndeplinirea tuturor atribuțiilor de serviciu

Feedback-ul:

Rezultatele analizei postului de director tehnic:

Se evidențiază feedback-ul intrinsec, concretizat în controlul asupra activităților derulate.

Stările psihologice

Stări psihologice pozitive - răspundere considerabilă a muncii efectuate

Stări psihologice negative- posibilitatea instaurării monotoniei datorată lipsei de implicare în activitățile semnificative ale societății comerciale.

Rezultatele muncii

Rezultate pozitive - grad înalt de cunoaștere a rezultatelor activității

Rezultate negative - apariția stresului organizațional.

În cele ce urmează, vom întocmi propunerile de proiectare a postului de DIRECTOR TEHNIC AL S.C LYON ROM S.R.L., în baza rezultatelor analizei postului evidențiate anterior în etapa 1.

Etapa 2

Propuneri de proiectare a postului de DIRECTOR TEHNIC al S.C. LYON ROM S.R.L

Caracteristicile postului sunt: rezultatele analizei postului, stările psihologice și rezultatele muncii.

Varietatea calificării:

Propuneri de proiectare a postului de director tehnic

- stabilirea gradului de importanța a activităților
- ierarhizarea activităților conform gradului de importanță

Stările psihologice

- evitarea instaurării oboselii datorate suprapunerii activităților

Rezultatele muncii

- creșterea satisfacției muncii

Identitatea sarcinii:

Propuneri de proiectare a postului de director tehnic:

-delegarea de autoritate în privința activităților de control și organizare a muncii

Stările psihologice

- evitarea instaurării oboselei datorate suprapunerii activităților

Rezultatele muncii

- creșterea satisfacției muncii

Importanța sarcinii:

Propuneri de proiectare a postului de director tehnic:

- ierarhizarea activităților pentru evitarea suprapunerii lor

Stările psihologice

- ridicarea gradului de răspundere profesională

Rezultatele muncii

- eficientizarea muncii

Autonomia:

Propuneri de proiectare a postului de director tehnic:

- implicarea DIRECTORULUI TEHNIC în luarea deciziilor semnificative strategiei generale a S.C LYON ROM S.R.L.

Stările psihologice

- ridicarea gradului de răspundere profesională

Rezultatele muncii

- eficientizarea muncii

Feedback-ul:

Propuneri de proiectare a postului de director tehnic:

- evaluarea continuă a angajaților din subordine, și decizia trimiterii acestora la cursuri de specializare,

trebuie sa se afle în subordinea șefului departamentului tehnic, DIRECTORUL TEHNIC

Stările psihologice

- ridicarea gradului de răspundere profesională
- satisfacție profesională

Rezultatele muncii

- eficientizarea muncii

În urma propunerilor efectuate, DIRECTORUL TEHNIC, urmează a se implica eficient în desfășurarea activităților din subordinea sa, activități ce vor fi desfășurate corespunzător prin eliminarea suprapunerilor acestora, precum și prin delegarea unor atribuții profesionale.

3.3 EVALUAREA CUNOȘTINȚELOR DOBÂNDITE

TESTE GRILĂ

- 1. Modelele de proiectare a posturilor cele mai frecvent întâlnite sunt:**
 - a. modelul clasic al proiectării postului, modelul specializării, modelul conceptual al proiectării posturilor
 - b. modelul rațional-analitic, modelul clasic, modelul conceptual al proiectării postului;
 - c. modelul clasic al proiectării posturilor, modelul caracteristicilor postului, modelul conceptual al proiectării postului

- 2. Proiectarea posturilor trebuie să satisfacă mai multe cerințe:**
 1. să constituie un întreg, adică să cuprindă o sarcină identificabilă;

2. să aibă însemnătate pentru deținătorul postului și să presupună o activitate care să merite a fi îndeplinită;
3. să acorde deținătorului postului libertatea de a lua deciziile necesare în îndeplinirea activității, în limitele constrângerilor impuse de organizație;
4. să dea posibilitatea ocupantului postului să-și evalueze activitatea;
5. să ofere recompensele corespunzătoare efortului depus

Astfel, un post bine definit trebuie:

- a. 1,2,3,5
- b. 2,3,4,5
- c. 1,2,3,4,5

3. Principalele metode recomandate in literatura de specialitate pentru proiectarea si reproiectarea posturilor sunt:

- a. largirea posturilor, imbogatirea posturilor, rotatia posturilor;

- b. acordarea autonomiei de grup, abordarea flexibilă a timpului de lucru și reducerea programului de lucru
- c. reducerea programului de îmbunătățire a postului, rotația grupurilor de lucru

4. Modelul clasic al proiectării posturilor are în vedere în primul rând:

- a. sarcina tehnică și raționalizarea muncii în general și a posturilor în special
- b. o abordare comportamentală a proiectării posturilor
- c. în ce mod potențialul motivațional al angajaților poate fi transformat în rezultate dorite

5. Modelul caracteristicilor postului:

- a. este o metodă rațional-analitică tehnicistă deoarece nu are în vedere problematica deosebit de complexă a motivării personalului sau a satisfacerii nevoilor acestuia
- b. își propune să demonstreze în ce mod potențialul motivațional al angajaților poate fi transformat în rezultatul dorit

c. presupune determinarea obiectivelor muncii și a succesiunii operațiilor

6. Avantajele metodei specializarea postului sunt:

a. mai putine calificari cerute pentru o persoana, ceea ce usureaza recrutarea si selectia de personal

b. crearea unor deprinderi prin realizarea repetata a acelorasi sarcini

c. standardizarea productiei

7. Dezavantajele metodei lărgirea conținutului postului:

a. apar costuri noi, determinate de reproiectarea posturilor (inclusive salarii mai mari solicitate)

b. crește durata de realizare a sarcinilor de munca

c. aplicarea acestei tehnici, poate întâmpina rezistență la schimbare a unor angajați.

8. Folosirea univocă a descrierii posturilor de muncă este însă adesea criticată, în special datorită:

a. caracterului lor "steril" din punct de vedere psihologic

- b. caracterului static al descrierii (adeseori, nu sunt puse în evidență elementele dinamicii posturilor)
- c. caracterului dinamic din punct de vedere sociologic

9. Tehnica incidentelor critice se folosește în:

- a. proiectarea posturilor
- b. analiza posturilor
- c. evaluarea posturilor

10. Dezavantajul major al metodei clasificării posturilor este acela că:

- a. un post poate fi încadrat în mai multe clase de nivel
- b. nu permite indicarea gradelor de diferențiere dintre posturi
- c. factorii de intensitate nu sunt detaliați pe subfactori

Raspunsuri corecte

Intrebare Raspuns

11. c

12. c

- 13. a,b
- 14. a
- 15. b
- 16. a
- 17. a,b,c
- 18. a,b,c
- 19. b
- 20. a

CAPITOLUL 4

EVALUAREA POSTURILOR

4.1 DEFINIRE

Evaluarea posturilor reprezintă procesul prin care se determină, în mod sistematic, valoarea, rolul și importanța relativă a posturilor în cadrul organizației, în funcție de exigențe relative¹⁴.

Evaluarea posturilor presupune parcurgerea, în cadrul unui proces, a următoarelor etape:

a) procurarea tuturor informațiilor privind postul ce urmează a fi evaluat; se realizează, de regulă, prin analiza postului respectiv;

b) identificarea factorilor care pun în valoare postul evaluat în cadrul organizației; sunt avuți în vedere, de regulă, factori cum ar fi: îndemânarea,

¹⁴ Viorica Ana-Chișu- Posturi, Salarii și Beneficii - Editura Irecson, București 2005

responsabilitatea, condițiile de muncă, dificultatea muncii, mărimea echipei subordonate, gradul de creativitate pe care-l presupune postul analizat, puterea decizională, independența decizională a postului, (autonomia) etc.;

c) determinarea nivelului sau importanței relative a fiecărui factor în cadrul postului, care va determina în final "cotarea" postului.

Astfel, apar necesare dezvoltarea și implementarea acestui sistem de factori de evaluare, care va permite plasarea fiecărui post pe nivelul valoric ce-i corespunde în ierarhia posturilor organizației.

Asemenea sisteme de evaluare au la bază folosirea și combinarea unor variate metode de evaluare: metoda punctelor, a comparării factorilor, a clasificării și metoda ierarhizării¹⁵.

Dintre metodele de evaluare a posturilor ne oprim asupra metodei punctelor.

¹⁵ V. Lefter, A. Manolescu, Managementul resurselor umane, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995

*Metoda punctelor*¹⁶

Reprezintă una dintre cele mai utilizate metode; prezintă avantajul unei relative ușurințe în folosire, posturile fiind diferențiate între ele pur și simplu prin numărul de puncte cu care au fost creditate.

Metoda examinează fiecare post prin prisma componentelor sale principale (factori și subfactori) și nu ca entitate de ansamblu. Etapele de aplicare a acestei metode sunt:

a) Selectarea scalei de evaluare. Această metodă se bazează pe utilizarea unei scale cantitative (pe puncte) pentru fiecare post ce trebuie evaluat.

În general, nu poate fi utilizată o singură scală pentru toate tipurile de posturi. De exemplu, sunt necesare scale diferite pentru evaluarea posturilor administrative, a posturilor productive sau a celor

¹⁶ Prof.univ.dr.Radu EMILIAN, Conf.univ.dr. Gabriela TIGU, Lect univ. Olimpia STATE, Lect.univ. Claudia TUCLEA- Managementul resurselor umane –Editura Economica, Bucuresti 2006

manageriale. Astfel, departamentul de resurse umane este cel care decide ce scală va fi utilizată pentru fiecare post în parte.

b) Selectarea posturilor-cheie. Următorul pas îl reprezintă selectarea a câte unui post-cheie (etalon) din fiecare grupă de posturi din organizație, grupă determinată în funcție de scala de evaluare. Astfel, nu va fi evaluat fiecare post în parte, ci numai posturile-cheie (reprezentative).

Acestea trebuie să fie identificabile de către persoanele care fac evaluarea, în sensul că trebuie să existe un acord unanim privind descrierea și modul de recompensare a acestor posturi reprezentative.

c) Selectarea factorilor și a subfactorilor de evaluare. Acești factori sunt, de fapt, caracteristicile principale ale postului, care determină recompensare.

Practica utilizării metodei de evaluare prin puncte a încetățenit utilizarea unui set universal de factori, pentru orice tip de post; aceștia sunt, de regulă: aptitudinile, responsabilitatea și condițiile de muncă.

Această teorie a fost treptat înlocuită cu cea conform căreia fiecare organizație trebuie să-și selecteze propriul set de factori, în funcție de cerințele sale specifice. De exemplu, pentru posturile "productive" pot fi utilizați factorii:

- ✚ îndemânare, efort și condiții de muncă, în timp ce pentru evaluarea posturilor de conducere se vor selecta factori precum: cunoștințe,

- ✚ responsabilitate, cerințe decizionale. Important este faptul că acești factori de evaluare trebuie acceptați atât de conducere, cât și de reprezentanții salariaților.

Factorii de evaluare selectați sunt apoi detaliați pe subfactori, care descriu conținutul fiecăruia dintre ei. Cerințele specifice fiecărui subfactor sunt și ele descrise pe diferite trepte sau grade, în ordinea crescătoare a intensității sau a complexității cerințelor respective. Această detaliere a factorilor pe subfactori

și grade este deosebit de utilă pentru definirea cât mai clară a postului și pentru facilitarea evaluării lui¹⁷

¹⁷ Prof.univ.dr.Radu EMILIAN, Conf.univ.dr. Gabriela TIGU, Lect.univ. Olimpia STATE, Lect.univ. Claudia TUCLEA- Managementul resurselor umane –Editura Economica, Bucuresti 2006

4.2 EVALUAREA CUNOȘTINȚELOR DOBÂNDITE

TESTE GRILĂ

1. Metodele globale includ:

- a. determinarea prețului pieței
- b. metoda ierarhizării posturilor
- c. metoda rotației posturilor

2. Metoda ierarhizării posturilor cuprinde:

- a. ierarhizarea simplă
- b. ierarhizarea alternativă
- c. metoda comparării posturilor pe perechi

3. Metodele analitice de evaluare a posturilor sunt:

- a. metoda comparării factorilor, metoda clasificării pe puncte

- b. metoda îmbogățirii posturilor, metoda lărgirii posturilor
- c. metoda sistematica, metoda evaluarii sistemelor

4. Evaluarea postului decurge din:

- a. analiza acestuia si se bazeaza pe descrierea postului
- b. proiectarea acestuia
- c. reproiectarea acestuia

5. Metoda clasificării (gradării) predeterminate a posturilor constă în:

- a. încadrarea fiecarui post din structura firmei într-o clasificare generală a posturilor pe grade, plecând de la un grup de factori (responsabilitate, îndemănare, experiență, volum de munca etc.)
- b. ordonarea posturilor din cadrul firmei, de la cel mai simplu la cel mai complex
- c. aprecierea dificultatilor postului printr-un numar de puncte care rezultă din însumarea punctelor aferente factorilor de dificultate sau de

complexitate a activității (îndemanarea, responsabilitatea, efortul, condițiile postului)

6. Determinarea prețului pieței constă în:

- a. asimilarea posturilor proprii cu posturi din alte unități, stabilind salariile în mod identic cu cele de pe piața muncii;
- b. însumarea ponderată a locurilor (rangurilor) se obține un rang global al postului, care reprezintă clasamentul general;
- c. folosirea criteriilor multiple, absolutizarea caracteristicilor obiective, folosirea mai multor evaluatori, practicarea evaluărilor selective, pregătirea evaluatorilor.

7. Evaluarea posturilor trebuie să se bazeze pe:

- a. examinarea posturilor, nu a oamenilor;
- b. examinarea caracteristicilor persoanei care ocupă postul respectiv;
- c. examinarea caracteristicilor locului de muncă.

8. În funcție de gradul de complexitate metodele de evaluare se împart în:

- a. metode globale, metode analitice;
- b. metode cantitative, metode non-cantitative;
- c. metode sistematice, metode dinamice.

9. Evaluarea posturilor reprezintă un proces sistematic de determinare a valorii postului în relație cu alte posturi din cadrul organizației. Acest proces permite:

- a. determinarea clară și fără echivoc a valorii postului respectiv în termeni de solicitari și presiuni, inclusiv în termeni financiari;
- b. posibilitatea determinării clare, începând chiar de la faza de selecție, a distanței între solicitările postului și capacitățile subiectului în cauză;
- c. amortizarea cât mai rapidă a investiției inițiale în noii angajați.

10. Evaluarea posturilor poate servi următoarelor obiective, ca de exemplu:

- a. reducerea numărului conflictelor de muncă prin creșterea gradului de înțelegere a diferențelor dintre posturi;
- b. obținerea de informații necesare în activitățile de recrutare, selecție și promovare a personalului;
- c. fundamentarea pozițiilor părților implicate în negocierile colective.

Raspunsuri corecte

Intrebare	Raspuns
1.	a
2.	b
3.	a
4.	a
5.	a
6.	a
7.	a

8.	a,b
9.	a,b
10.	a,b,c

Referinte bibliografice

1. **Aurel Manolescu** - *Managementul Resurselor Umane, Aplicații, Editura Economică, București 2004.*
2. **Aurel Manolescu** - *Managementul resurselor umane, Ed. RAI, București, 1998*
3. **Aurel Manolescu** - *Managementul Resurselor Umane, Ed.Economică, București, 2004*
4. **Horia Pitariu** - *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de munca și a personalului: un ghid practic pentru managerii de resurse umane, Editura Irecson, 2006*
5. **Petre Burloiu** - *Managementul Resurselor Umane- Ed.Lumina Lex, București 2001*
6. **Radu Emilian, Gabriela Tigu, Olimpia State, Claudia Tuclea** - *Managementul resurselor umane –Editura Economica, Bucuresti 2006*
7. **Viorica Ana-Chișu** - *Posturi, Salarii și Beneficii- Editura Irecson, București 2005*