
O NOUĂ PERSPECTIVĂ ÎN ABORDAREA FUNCȚIILOR DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE

Daniela Vercellino
Commodo, Cluj-Napoca

Roxana Indre¹
Smart Training, Cluj-Napoca

Annemarie Birthler
Verweyen Consulting, München

Elena Căprar
Sales Consulting, Cluj-Napoca

Lavinia Fieroiu
CON-A, Sibiu

Ramaiana Dijmărescu
Cognitrom, Cluj-Napoca

Corina Giurgi
OMV Romania SRL, Cluj-Napoca

Abstract

Human resources management (HRM) becomes more and more present in today organizational life. Nevertheless, HRM is still applied without any scientific foundation and is still done by those who think that working in this field is to be done by those who „enjoy to work with people”. Therefore, this series of articles – The New Face of HRM – is trying to offer a modern perspective in dealing with HR related issues, HR functions that are vital for any organization. The purpose of this series is to offer a scientific and professional perspective regarding procedures that can and must be applied and without considering it an exhaustive approach, it is meant to be a guide for a systematic approach of the Human Resources Department.

Key-words: *human resources best practices, organizational diagnosis, job analysis*

INTRODUCERE

Managementul resurselor umane devine din ce în ce mai prezent în viața organizațiilor moderne. Cu toate acestea, managementul resurselor umane continuă să fie pus în aplicare la limita practicilor științifice și continuă să fie populat de mulți care susțin că pentru a lucra în acest domeniu trebuie doar să «îți faci plăcere să lucrezi cu oamenii». În acest sens, aceasta serie de articole – Noua față a Resurselor Umane – vine să prezinte o perspectivă modernă de

abordare a departamentului și a funcțiilor pe care acesta le îndeplinește în cadrul unei organizații. Seria vine în sprijinul celor care doresc să se informeze asupra unor proceduri profesionale ce pot fi aplicate. Fără a se vrea a fi o abordare exhaustivă, această lucrare reprezintă un ghid de abordare sistemică a unui departament de resurse umane.

VIZIUNEA PRIVIND ORGANIZAREA FUNCȚIONALĂ ȘI STRATEGICĂ A UNUI DEPARTAMENT DE RESURSE UMANE.

De-a lungul experienței noastre am întâlnit în diverse organizații naționale, internaționale, multinaționale, din mediul public

¹Adresa pentru corespondență:
goinar@yahoo.co.uk

sau privat, o mare varietate de forme de organizare, precum și o mare gamă de funcții (unele mai bazale, altele mai „exotice și strategice” cum declară cei angajați pe astfel de poziții) ale managementului resurselor umane. De multe ori însă, în ciuda unui know-how internațional, aceste departamente aplică strategii, fie fără să cunoască substratul profund științific pe care este fundamentată activitatea respectivă (atribuindu-le astfel valențe și forme neadecvate), fie fără a înțelege rolul crucial al acelei activități.

Astfel, pornind de la premisele de mai sus, precum și de la o solidă bază științifică, am încercat să conturăm principalele roluri organizaționale ale unui departament de resurse umane. În acest sens, considerăm că acesta (pentru a fi „productiv”) îndeplinește 3 funcții de bază:

1. *Funcția administrativă* – funcția de bază a departamentului de resurse umane sau ceea ce în trecut defineam și numeam departamentul Personal. Acesta are menirea să îndeplinească tot ceea ce ține de partea de: salarizare, personal (cărți de muncă, relația cu ITM, etc.) și o parte mai modernă, cea de „compensation and benefits”.
2. *Funcția de suport* – această funcție are rolul să susțină implementarea tuturor măsurilor organizaționale. Ea presupune: analiza muncii, recrutarea și selecția resurselor umane, integrarea noilor angajați, realizarea studiilor privind fluctuația de personal, implementarea schimbării organizaționale, comunicarea organizațională sau internă, auditurile anuale privind motivarea angajaților, identificarea factorilor de stres organizațional, satisfacția profesională și evaluarea posturilor de muncă. Considerăm că toate funcțiile menționate reprezintă inputuri esențiale pentru cel mai important rol al departamentului de resurse umane și anume STRATEGIC.
3. *Funcția strategică* – această funcție are ca bază orice fel de activități care au menirea să susțină dezvoltarea organizațională, propulsarea organizației spre viitor, spre succes (fie că acesta este văzut ca „revenue” sau „market share”). Din acest punct de vedere, rolul strategic înglobează următoarele funcții: managementul

carierii, strategia de promovare internă, strategia de instruire profesională (văzută ca dezvoltare individuală și organizațională), managementul performanței (care cuprinde partea de evaluare, feedback și obiective de dezvoltare individuale). În mod obligatoriu această funcție este direct relaționată cu strategia de dezvoltare pe termen lung a companiei.

În această serie de articole vom încerca să detaliem aceste 3 funcții ale departamentului de resurse umane, punând mai mult accent pe ceea ce înseamnă ultimele două funcții (de suport și cea strategică) și, insistând mai puțin pe ceea ce înseamnă partea administrativă. Nu vom insista pe partea de personal și ca urmare a unui angajament etic, fiind convinși că această parte este în mai mare măsură de competența economiștilor. În acest sens, prima parte a articolului se va focaliza pe descrierea rolului de suport, abordând deocamdată doar partea de diagnoză organizațională și analiza muncii, două activități de temelie pentru orice altă acțiune de resurse umane. Aceste funcții vor fi abordate din perspectiva rolului lor în organizație, realizându-se o descriere a procedurilor prin care se poate îndeplini fiecare din responsabilitățile enumerate. Fără a se vrea o prezentare detaliată și completă, articolul de față își propune să aducă „luminița de la capătul tunelului” celor care lucrează în domeniu, dar nu reușesc încă să întrevadă.

DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ

Identificarea situației exacte în care se găsește o organizație la un moment dat se numește diagnoză organizațională. Ea cuprinde totalitatea investigațiilor și a metodelor dezvoltate de științele sociale, pentru a examina starea curentă a unei organizații. Scopul ei este să identifice și să formuleze problemele reale ale organizației, să găsească și să implementeze strategii optime de rezolvare a acestora pentru bunul mers al organizației. Nu există o intervenție care să constituie soluția perfectă prin care o organizație își poate rezolva problemele și nicio problemă nu poate fi rezolvată, înainte ca situația exactă a organizației, cât mai detaliată, să fie cunoscută.

Obiectivele diagnozei organizaționale ar fi, prin prisma ideii de mai sus, următoarele:

- să crească eficiența organizațională,
- să ofere un feedback periodic asupra funcționării sistemelor organizaționale,
- să contribuie la soluționarea problemelor organizaționale și la schimbarea organizațională.

Există o serie de perspective teoretice de abordare a diagnozei, fiecare având un anumit grad de complexitate și urmărind anumite elemente. Niciuna dintre ele nu este suficientă pentru abordarea complexă a mediului organizațional, iar în aceste condiții este recomandată utilizarea mai multor perspective în cadrul procesului de diagnoză. Pe baza acestor teorii s-au dezvoltat o serie de modele mai specifice prin care se poate realiza diagnoza. Mediul organizațional este diferit pentru fiecare companie în parte, astfel încât este recomandabilă adaptarea acestor modelele la compania în cauză.

Care sunt perspectivele de studiu ale organizațiilor?

1. Organizațiile ca *sisteme deschise*, aplicând în consecință modele mai mult sau mai puțin particularizate ale teoriei generale a sistemelor (Katz & Kahn, 1978).

2. Organizațiile ca *arene politice*, tratând relațiile între actorii organizaționali, fie ei interni sau externi, drept fenomene fundamentale arondate conceptelor de presiune, schimb, negociere.

3. Perspectiva *structurală*, foarte influentă, dar din punct de vedere academic insuficient conturată (Harrison & Shirom, 1999). Această din urmă perspectivă este derivată din teoriile birocrăției, are o viziune funcțională și arhitecturală, și privește în consecință organizațiile drept instrumente care pot fi create sau modificate pentru a maximiza capacitatea de atingere a unui scop.

Perspectiva organizației ca și sistem deschis este cel mai des aplicată de către consultanți. Organizațiile pot fi privite drept sisteme care primesc *input*-uri din mediu, procesează aceste *input*-uri și produc *output*-uri.

Input-urile specifice sunt constituite de resursele materiale necesare organizației, resursele financiare, resursele umane, dotările sau necesitățile tehnice ale organizației, cunoștințele specifice domeniului de activitate și autorizațiile legale de funcționare. Toate

acestea sunt obținute din mediul extern al organizației și reprezintă informația de intrare în sistemul cognitiv.

Output-urile specifice sunt reprezentate de produse, idei, servicii, decizii, cunoștințe, etc. Output-urile sunt specifice contextului organizațional. O parte dintre aceste outputuri sunt folosite în interiorul organizației, iar o parte sunt transmise mediului. Măsurarea productivității și performanței la nivel organizațional evaluează calitatea și cantitatea acestor produse. Alte tipuri de produse organizaționale sunt produsul uman, care se constituie în comportamente precum absenteismul sau cooperarea și un tip de produse subiective, precum satisfacția în muncă, motivația etc. (Curșeu, 2004).

Tehnici în aplicarea teoriei sistemelor deschise la diagnoza organizațională

1. Analiza STEEP („STEEP Analysis”)

Abordarea sistemică poate servi ca ghid, infrastructură, punctaj de idei, pentru colectarea datelor preliminare despre organizație. Atunci când se aplică această tehnică, este necesar pentru consultanți să folosească schema organizației ca sistem deschis pentru a genera un punctaj de idei cât mai generos și mai detaliat privind toate punctele care pot fi de interes: subcomponente, dinamică, granițe ale sistemului etc. Cunoștințele preliminare pentru realizarea acestui punctaj de idei cât mai detaliat poate veni din discuții inițiale cu membrii importanți din organizație, sau din discuția inițială de contractare purtată cu clientul. Apoi, punctajele sunt detaliate în interviuri individuale sau workshopuri realizate cu membrii organizației, în care aceștia sunt rugați de exemplu să detalieze felul în care organizația își obține resursele din mediu, felul în care are loc feedback-ul în organizație, pe anumite procese etc. (Lenz & Engledow, 1986 cit. în Iliescu, 2005). De asemenea, sunt utile informațiile despre condițiile fizice, geografice și instituționale, despre cele mai importante operații și fluxuri ale organizației și despre istoria organizației; în special, dacă aceasta descrie dinamica de dezvoltare și ciclul de viață în care se află organizația (Starbuck, 1976 cit. în Iliescu, 2005). Acronimul STEEP este o categorizare a dimensiunilor mediului extern al organizației, care sunt relevante pentru analiză. Domeniile STEEP sunt: S-social, T-tehnologic, E-economic, E-ecologic, P-politic.

Analiza STEEP se aplică pe trei niveluri de profunzime temporală (a) trecut, (b) prezent și (c) viitor, astfel încât în cele din urmă rezultă o diagramă STEEP precum cea prezentată în continuare.

	Trecut	Prezent	Viitor
Social	caracteristici		
Tehnologic	...		
Economic	
Ecologic			...
Politic / Legal			...

Figura 1. Diagramă STEEP

- Social* – caracteristicile contextului social în care există și activează organizația. Caracteristicile demografice, nivelele de educație și de alfabetizare, distribuția geografică, mobilitatea populației, șomajul, componentele culturale, atitudinile existente în societate, reprezentările sociale, religia, valorile, stilul de viață al indivizilor, etc.
- Tehnologic* - componenta tehnologică a mediului are un impact major nu doar asupra producției, ci de asemenea, asupra aspectelor de dezvoltare strategică a organizației.
- Economic* - componenta economică a mediului indică distribuția și modalitatea de folosire a resurselor în societate.
- Ecologic* - componenta ecologică este influențată la ora actuală de acordarea unei importanțe tot mai mari problemelor de climat global, efect de seră, poluare, exploatarea pădurilor, reciclare etc.
- Politic/ Legal* - componenta politică a mediului ține de atitudinea publică și guvernamentală cu privire la anumite industrii și anumite practici de business, de eforturile de lobby ale anumitor grupuri de interese, de platformele anumitor partide politice etc.

2. Analiza SWOT

Aceasta constă în examinarea sistemului organizațional evaluat din punctul de vedere a patru caracteristici cruciale – punctele puternice („*strengths*”), punctele slabe („*weaknesses*”), oportunitățile care rezultă din punctele puternice („*opportunities*”) și amenințările care rezultă din punctele slabe („*threats*”). În acest fel, analiza SWOT aplicată în diagnoza sistemică poate analiza forțele

interne și externe care ajută sau distrug eficiența sistemului, sau care pot avea astfel de evoluții în viitor.

<p>Puncte tari: Ce știi să faci foarte bine? Care sunt resursele tale unice? Care considera alții ca ar fi punctele tale forte?</p>	<p>Puncte slabe: Ce ai putea îmbunătăți? Unde ai mai puține resurse decât alții? Care consideră alții că sunt punctele tale slabe?</p>
<p>Oportunități: Ce oportunități bune poți fructifica? De ce aspecte ai putea profita? Cum poți transforma punctele tale tari în oportunități?</p>	<p>Amenințări: Ce aspecte ti-ar putea face rău? Ce face competiția? La ce amenințări te expun punctele tale slabe?</p>

Figura 2. Foaie de lucru pentru analiza SWOT

(sursa :

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

Identificarea punctelor tari și a celor slabe ale sistemului ajută consultantul să descrie abilitățile organizației de a răspunde la amenințări și oportunități. Punctele puternice ale sistemului pot fi privite ca factori de succes, caracteristici care contribuie la abilitatea organizației de a atrage resurse, de a le procesa eficient și de a le exporta coerent în mediu. Ele se pot, de asemenea, referi la potențiale nespeculate încă ale organizației, fie ele resurse financiare, resurse tehnologice, resurse umane sau pur și simplu „*future options*”, posibilități de evoluție și de dezvoltare. Punctele slabe sunt forțe interne ale sistemului sau caracteristici ale mediului extra-organizațional care conduc la ineficiența output-urilor, sau care blochează planurile de dezvoltare viitoare ale organizației. Pasul ulterior și ultim al analizei este desenarea diagramei SWOT, care tinde să realizeze creionarea strategiilor acționale prin compararea factorilor interni (puncte puternice și slabe) cu cei externi (oportunități și amenințări). Matricea rezultată, este un instrument de management puternic și relativ ușor de construit.

Analiza SWOT are marele avantaj de a fi ușor de folosit, universal aplicabilă și de a conduce cu rapiditate spre concluzii structurate privind întrebările și problemele strategice,

fundamentale, care se pun în cursul diagnozei, cu privire la abilitatea organizației de a menține sau de a obține pe viitor o poziție competitivă în mediul în care acționează.

Limitările ei sunt însă și ele importante și trebuie cunoscute de practicieni.

- Categoriile cu care operează analiza SWOT sunt foarte largi.
- Utilizatorii nu au la dispoziție formule tehnice care să facă posibilă investigarea structurată în profunzime a anumitor probleme, fiind obligați să se bazeze pe propria experiență pentru a clarifica relațiile mai fine între componentele schemei.
- Generalizările trebuie evitate pe cât posibil în analiza SWOT.

3. Analiza interacțiunilor și interdependențelor între nivele („Analysis of Level Dynamics”)

O a treia posibilitate de utilizare a abordării sistemice concentrează investigația asupra interacțiunilor între nivelele sistemului („level dynamics”, Rashford & Coghlan, 1994 cit. în Iliescu, 2005). Prin examinarea dinamicii sistemice între nivele, se pot uneori descoperi cauze ale comportamentelor ineficiente, care nu sunt datorate stării unui subsistem, ci care țin de influențe transmise de la un sistem global sau de la un subsistem de alt nivel.

4. Analiza potrivirilor / congruențelor în sistem („System Fit Analysis”)

Conceptul de potrivire a fost inițial aplicat pentru evaluarea relației organizației cu mediul său, în acest caz potrivirea semnificând acea relație în care caracteristicile interne ale organizației sunt compatibile cu condițiile de mediu.

Există 2 posibilități de abordare ale acestei analize:

- *Compararea absolută cu o structură ideală* - tratează potrivirea din punct de vedere al conformității caracteristicilor organizației cu o *configurație* sau *structură*. În principiu, această abordare îl determină pe consultant să se întrebe dacă organizația are sau nu structura ori configurația pe care ar trebui să o aibă, și dacă aceasta este una de factură ideală. Comparația se face astfel cu un model științific supraordonat.
- *Compararea relativă, punctuală, între subcomponentele sistemului* - privește în profunzime *potrivirile dintre* una sau

mai multe *perechi de componente* sau subcomponente ale sistemului. Evaluarea poate fi făcută centrat pe anumite variabile definite analitic, așa cum ar fi de exemplu gradul de incertitudine din mediul subsistemului (Harrison & Shirom, 1999) sau comportamentele de automonitorizare (Shoemaker, 1995 cit. în Iliescu, 2005). Este, de asemenea, posibil ca evaluarea să se facă inductiv, pe baza fluxurilor informaționale, tehnologice, de feedback comunicațional sau culturale care există între cele două subsisteme pe care se centrează analiza.

Limitele acestei analize sunt:

- Nu există precepte suficient de dezvoltate nici în literatura de specialitate și nici în practică, referitoare la tipurile de potrivire care sunt condiții necesare pentru eficiența organizațională sau care induc forme periculoase de ineficiență.
- Consultantul nu are un etalon care să evalueze numeric *nivelul* de nepotrivire și rezultanta ineficiență generată de acest nivel. Majoritatea organizațiilor sunt într-o continuă stare de schimbare, și este evident că nici un subsistem organizațional nu se modifică la fel de rapid ca celălalt. În consecință, avem întotdeauna de-a face cu o oarecare măsură de nepotrivire, în orice organizație care nu se află în stagnare (Weick, 1985 cit. în Iliescu, 2005).
- Organizațiile pot suferi de prea mult aliniament și prea multă potrivire, așa cum în mod evident suferă din cauza unei lipse de potrivire. Organizațiile mari, maturizate sunt deseori atrase de această aliniere într-o „capcană a succesului” care le pune mai târziu în imposibilitatea de a se adapta schimbărilor rapide de mediu. Managerii sunt tentați să ignore modificările, ori să le considere fluctuații de scurtă durată ce pot fi tratate prin ignorare și care se vor rezolva și vor dispărea în timp, în loc să ia măsurile radicale ce se impun.

4. Analiza diferențelor / incongruențelor din sistem („Gap Analysis”)

Există de cele mai multe ori opinii suficiente de clar articulate din partea

consultanților și a managementului despre starea dezirabilă a sistemului. Printr-o analiză concentrată pe aceste expectanțe diagnoza poate scoate la iveală acceptabilitatea situației actuale sau diferențe, incogruențe („gaps”), între condițiile efective și cele dorite (Harrison & Shirom, 1999).

Limitele acestei analize sunt:

- Mediile organizaționale fiind într-o continuă schimbare, perpetuarea stării de eficiență organizațională presupune o continuă adaptare la mediu. Din acest motiv, concentrarea exclusivă asupra minimizării incongruențelor și diferențelor de la nivelul sistemului este ca și cum consultantul ar încerca să tragă într-o țintă în mișcare.
- În ciuda multiplelor avantaje aduse de criteriul de comparație perceptiv, mai ales în zona participării la schimbare a angajaților și la motivarea și implicarea superioară a acestora, diferențele și incongruențele sunt deseori considerate în mod diferit sau chiar fundamental diferit, de anumite persoane sau grupuri de interese. Există diferite modalități în care consultanții pot rezolva dilema existenței unor scopuri, interpretări și priorități diferite între anumite subsisteme, departamente, grupuri sau persoane din cadrul organizației și în care pot încuraja respectivii actori organizaționali să privească aceste divergențe în mod constructiv. Însă, nici una din aceste modalități nu prescrie și o modalitate de negociere statistică, obiectivă, realistă, a incongruențelor.
- În condițiile în care sistemele manageriale se concentrează asupra unei continuități în evaluarea diferențelor de stare, este nevoie de indicatori măsurabili, deci mai puțin fini și mai puțin complecși, ai respectivelor realități organizaționale. Atunci când angajații sunt supuși unor măsurători de acest fel, mai ales dacă ele sunt importante pentru că stau de exemplu la baza sistemului de performanță, remunerare și promovare, ei învață cu repeziciune să producă rezultate care arată bine în termenii standardelor după care sunt monitorizați. În același timp însă neglijează comportamentele nemonitorizate care pot fi la fel de importante sau

chiar mai importante pe termen lung (Quinn, 1988 cit. în Iliescu, 2005).

De reținut este faptul că metodele și procedurile care au efect asupra problemelor în anumite organizații nu vor rezolva obligatoriu problemele și în alte organizații. Ele pot avea efecte diferite deoarece nici o organizație nu e identică cu alta, iar aceste diferențe își pun diferit amprenta pe rezolvarea problemelor întâmpinate.

Ce se poate întâmpla când nu folosim o abordare științifică? Sau Exemplu de malpraxis într-o companie internațională

Într-o organizație cu profil principal de vânzări este înființat departamentul de resurse umane, pentru prima dată după 12 ani de funcționare a firmei. Noul director de resurse umane decide să realizeze un audit (adică diagnoză pentru cunoscători, că la acest lucru se referea el) organizațional prin care să identifice eventualele probleme existente la nivel de firmă. Ca metodă decide să folosească interviul semistrukturat. Întrebările sunt în număr de vreo 15 și se referă la: locul în cadrul organizației și departamentului, dacă este mulțumit de șeful direct, dacă mai are timp pentru viața personală (adică dacă este mulțumit de orar), dacă se înțelege bine cu colegii, dacă a participat la cursuri de formare profesională sau traninguri și dacă dorește să promoveze. Din aceste interviuri, directorul de resurse umane ajunge la concluzia ca unele departamente nu își respectă șeful direct sau nu îl agreează, și că există două departamente care își „adoră” șeful direct. Directorul de resurse umane consideră că aceste departamente trebuiesc date ca exemplu pozitiv pentru celelalte. La final de an se realizează un studiu (bunicel) de evaluarea a satisfacției profesionale la nivel de firmă. Concluzia studiului, unul din departamentele date de exemplu au cele mai multe nemulțumiri, sunt cei mai puțin satisfăcuți de munca lor, de șeful lor direct (dat ca exemplu timp de 3 luni), de salariul lor, de beneficiile colaterale muncii lor etc. Lăsăm la latitudinea cititorilor să extragă concluziile.

ANALIZA MUNCII

Informațiile despre posturi se pot obține printr-un proces numit analiza muncii. Scopul acestui proces este de a asigura toate informațiile legate de post necesare, atât organizațiilor pentru a delimita clar sarcinile și

responsabilitățile fiecărui post și a integra posturile de muncă într-o structura care să servească pe deplin scopurilor sale, cât și salariatului pentru a funcționa adecvat în postul de muncă. Deși este aparent o procedură simplă și la îndemâna oricui, dacă nu este realizată corect, după metode și proceduri științifice, analiza muncii riscă să nu-și aducă aportul ca acțiune de bază a departamentului de resurse umane. Este bine cunoscut faptul că analiza muncii constituie baza pentru majoritatea acțiunilor de resurse umane, deci eșecul acesteia poate duce după sine la eșecul celorlalte acțiuni de resurse umane.

La ce ne folosește analiza muncii? Sau la ce ne folosește această activitate?

„Analiza activității de muncă ocupă un loc central în managementul personalului.” (Pitariu, 2006, p.13). Analiza muncii stă la baza majorității acțiunilor de personal realizate într-o organizație ceea ce îi conferă caracter de obligativitate. Smith & Robertson (1993) susțin ca cea mai importantă contribuție a analizei muncii se referă la: a) reorganizarea forței de muncă dintr-o companie, b) structurarea mai rațională a salariilor și c) identificarea trebuințelor de instruire. Pitariu (2006) susține că analiza muncii este utilă și necesară și în acțiuni precum: planificarea resurselor umane (permite investigarea necesarului de personal în viitor și calitățile pe care acesta trebuie să le posede), recrutarea și selecția profesională (permite identificarea specificațiilor candidaților la un post de muncă), proiectarea planurilor de carieră (permite determinarea cunoștințelor, deprinderilor și abilităților necesare dezvoltării carierei salariaților), proiectarea sistemelor de evaluare a performanțelor profesionale (permite identificarea criteriilor importante în evaluare), managementul sănătății și protecției muncii și intervențiile ergonomice, (permite identificarea și dezvoltarea condițiilor de muncă adecvate), asigurarea legalității în cadrul muncii și prevenirea abuzurilor.

Utilizarea diferită a datelor despre ocupații are nevoie de descrieri de post specializate. Evaluarea muncii necesită informații care să permită deosebirea unui post de altul, de obicei din punct de vedere al activităților de muncă sau a caracteristicilor angajatului. În recrutare și selecție sunt necesare informații despre atributele umane pe care un angajat trebuie să le aibă,

corespunzătoare postului pe care îl va ocupa. În instruire este nevoie de informații despre cunoștințele și abilitățile pe care un angajat de succes trebuie să le dețină. Pentru designul postului (job design) este necesară identificarea percepțiilor angajatului asupra recompenselor intrinseci și extrinseci. Deși există suprapunere între aceste cerințe diferite, argumentele pentru a separa analiza muncii pentru diferite scopuri sunt de înțeles.

Orice manager trebuie să cunoască numărul și tipul de posturi din organizația pe care o conduce, și caracteristicile acestora. Trebuie identificate cerințele pe care organizația le are față de posturile de muncă sub aspectul cerințelor față de deținătorul postului de muncă și a obiectivelor și sarcinilor solicitate acestora.

Postul de muncă reprezintă, pentru fiecare poziție din structura organizatorică a unei companii o sumă de responsabilități pentru munca prestată, asumarea diferitelor roluri din partea deținătorului postului, punerea în practică a aptitudinilor, deprinderilor de muncă din partea deținătorului.

Analiza muncii este, de fapt, procesul de colectare sistematică de date despre sarcinile aferente unui post de muncă, dar și despre cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și alte particularități ale muncii care atribuie unei persoane calitatea de a îndeplini sarcinile postului respectiv (Manolescu, 2003). Spector (2000) oferă o definiție succintă acestui proces: „Analiza muncii este o metodă de descriere a unui post de muncă și a atributelor umane necesare ocupării postului respectiv.” O definiție mai detaliată este oferită de Cole (1997, cit. în Pitariu, 2006, p.15-16): „Analiza activității de muncă este procesul prin intermediul căruia sunt studiate posturile de muncă dintr-o organizație cu scopul identificării elementelor componente specifice ale acestora, adică a îndatoririlor angajatului pe post, a responsabilităților față de produsele create, rezultatelor așteptate, sarcinilor majore, relațiilor postului de muncă cu altele din ierarhia organizațională etc.”

Rezultatul analizei muncii se concretizează în întocmirea fișelor de post pentru fiecare poziție din organizație. Pe baza analizei posturilor de muncă se construiește și organigrama companiei, cuprinzând ansamblul posturilor din companie și funcțiile deținute de angajați. În scopul realizării unor descrieri corecte ale posturilor de muncă s-au creat dicționare care prezintă succinte descrieri ale profesiunilor existente. În statele Unite ale

Americii acesta se numește Dictionary of Occupational Titles (DOT), iar cel din România se numește Clasificarea Ocupațiilor din România (COR). Bineînțeles, fișele de post trebuie particularizate pe fiecare companie în parte, după specificul acesteia, deoarece același post în două companii diferite pot implica sarcini și responsabilități diferite care nu pot fi evidențiate decât printr-o atentă analiză a muncii.

Metode de analiza a muncii și sugestii practice de utilizare a acestora

Procesul de analiză a muncii urmează două direcții majore: analiza muncii orientată pe postul de muncă și analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă. Analiza muncii orientată pe postul de muncă (job description) implică analiza și descrierea sarcinilor, responsabilităților și activităților aferente unui post de muncă. În plus, analiza muncii are ca obiectiv și identificarea exigențelor umane implicate în efectuarea activităților specifice postului de muncă, iar acest aspect este denumit analiza muncii orientată pe particularitățile psihice așteptate din partea deținătorului postului de muncă sau simplu, analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (job specifications).

„Punctul de plecare a psihologiei industriale și organizaționale a fost psihologia aplicată”, iar J. McKeen Cattell, deschizătorul de drumuri în testarea abilităților mentale, pleda pentru o psihologie aplicabilă, dacă nu aplicată (Landy, 1997). Nu există o singură metodă de a studia munca. Există în prezent anumite metode de analiză a muncii, dar precum vom vedea în curând, fiecare dintre ele prezintă și unele lacune.

În acest articol este preferată varianta clasificării metodelor în felul următor: metode de analiză a muncii axată pe postul de muncă, metode de analiză a muncii axată pe deținătorul postului de muncă și metode combinate.

Analiza muncii axată pe postul de muncă (job description)

În funcție de scopul cu care se realizează analiza muncii pot fi alese metodele de realizare a acestei acțiuni.

1. Tehnica modelării

Montmollin (1967) propune analiza activităților de muncă prin tehnica modelării și

descrie un model general al sistemului om-mașină care poate constitui punctul de pornire în analiza oricărui post de muncă.

2. Inventarierea sarcinilor de muncă

De asemenea, analiștii muncii mai pot apela la inventarierea posturilor de muncă apelând la studiul documentelor și participând la muncă, ca surse de informare. Participarea la muncă implică asistarea celui care muncește, învățarea a ceea ce trebuie să facă deținătorul postului de muncă, putându-se astfel descoperi sarcinile și activitățile de muncă din postul investigat. Aceste metode pot fi utilizate în situațiile în care întreruperea procesului muncii este imposibilă sau ar dăuna întregului proces al muncii din acea organizație. În funcție de scopul cu care se realizează analiza muncii pot fi alese metodele de realizare a acestei acțiuni. Ombredane & Faverge (1955) menționează trei metode de analiză a muncii: învățarea personală, observarea muncitorilor în timpul muncii, studiul traseelor muncii.

Aceste tehnici, deși extrem de profunde și complexe, sunt rar întâlnite în practica resurselor umane din țara noastră, din cel puțin două motive: costurile legate de timp și necunoașterea lor. Cu toate acestea valoarea lor este indiscutabilă. În acest sens, vom prezenta un exemplu din activitatea noastră profesională. Într-un proces care presupunea întocmirea fișelor de post la o firmă de producție tipografică, doi consultanți au fost invitați să realizeze fișele de post pentru întreaga companie. Compania deținea 32 posturi de muncă, iar procesul de analiza muncii (denumit de directorii firmei „să facem fișele de post”) avea ca scop optimizarea fluxului informațional și tehnologic. Având în vedere complexitatea muncii din cadrul companiei, cei doi consultanți s-au confruntat cu problema în care metoda clasică „interviul” nu a putut fi aplicată. Angajații din producție nu erau comunicativi, iar mulți nu puteau să exprime complexitatea muncii efectuate. În aceste sens, s-a recurs la analiza muncii prin metoda „învățării personale” a activității fiecărui post din cadrul producției. Astfel, fiecare consultant a petrecut cel puțin o zi pentru fiecare post din cadrul departamentului producție învățând în mod sistematic ce trebuie să facă pentru a performa în acel post. Astfel fiecare consultant a devenit un „specialist” într-o mașină de tipărit, urmând ca examenul final să fie dat de către directorul de producție, de altfel expert în domeniu.

Astfel au putut fi nu doar elaborate fișele de post, dar identificate și problemele în cadrul fluxului de producție, problemele de comunicare și astfel au putut fi propuse soluții pentru optimizarea acestora.

Este de menționat, că deși eficiența metodei este incontestabilă, ea are un dezavantaj major. Este consumatoare de timp. Cu toate acestea recomandăm această metodă mai ales în acele posturi în care complexitatea este mare. Un exemplu care susține această metodă este prezentat chiar de Landy (1989) care confruntându-se cu un caz similar (era vorba de o Divizia de Pompieri din Los Angeles) a recurs la aceeași metodă, și anume de a observa și învăța munca pompierilor în viața lor de zi cu zi, chiar și la stingerea incendiilor.

3. Tehnicile observaționale

Observarea posturilor de muncă se poate realiza, de asemenea, în forme variate: observația directă, observația descriptivă standardizată, observația asistată, observația eșantionată în ceea ce privește momentele observării. Este indicat să se apeleze la ghiduri de observație care să direcționeze analiza activităților de muncă. În prezent tehnica modernă oferă o mulțime de soluții de înregistrare a datelor care facilitează și prelucrarea acestora (camera video, aparatele foto). De asemenea, este indicat să se stabilească momentele de observație astfel încât se surprindă toate activitățile desfășurate într-un post de muncă. Un dezavantaj al acestor metode ar fi că poate antrena angajații observați în comportamente artificiale. În astfel de cazuri metodele observaționale pot completa alte metode, pot întregi setul de informații obținute prin alte metode.

4. Tehnicile interogative

De asemenea, se pot utiliza chestionare în care se impun ca elemente esențiale activitățile de muncă, frecvența cu care sunt prestate și importanța acestora bunul mers al activității. (Pitariu, 2006)

Interviul este o metodă des utilizată în procesul analizei muncii și poate lua mai multe forme în funcție de tehnicile utilizate. Se poate apela la tehnica explicitării provocate (observarea activității angajatului și interogarea asupra acțiunilor pe care le realizează), la tehnica interviului grupului sau se poate realiza un interviu semistructurat cu deținătorii posturilor și superiorii acestora. Aceste tehnici interogative se pot utiliza în cele

mai diverse situații și pot duce la obținerea unei multitudini de informații în timp relativ scurt.

Analiza muncii axată pe ocupantul postului de muncă (job specification)

Cele mai cunoscute tehnicile de analiza a muncii axată pe ocupantul postului sunt: analiza erorilor, metoda incidentelor critice, analiza cognitivă a sarcinilor de muncă, KSAO, Spector (2000) Knowledge, Skills, Ability Other personal characteristics, (Roger's « seven point plan ») (Smith & Robertson, 1993), metoda combinată de analiză a postului – C-JAM și metoda scurtă / condensată a analizei postului – B-JAM. Există și metode computerizate de analiză a muncii cum ar fi: TI/CODAP, Descriptions Now, FIPO, O*NET. (Pitariu, 2006). În cele ce urmează le vom trece în revistă pe cele mai relevante, urmând să lăsăm la latitudinea specialiștilor în resurse umane, directorilor de resurse umane să aleagă metoda care se potrivește cel mai bine în organizația lor..

1. Analiza erorilor

Presupune evaluarea abaterilor comportamentale și de procedură de la regulamentele de funcționare ale unui post. Prin găsirea explicațiilor cauzale ale unor nonconcordanțe între sarcinile sau standardele de muncă și activitatea prestată, pot fi identificate erorile ce au apărut în procesul de execuție. Erorile pot avea mai multe cauze: efectuarea incorectă a unei acțiuni sau omiterea efectuării acesteia; efectuarea acțiunii într-o altă succesiune decât aceea impusă sau neîncadrarea în timp a acțiunii cerute. Prin analiza erorilor se poate face o dublă descoperire: un aspect negativ (ceea ce nu a fost făcut, ceea ce a fost ratat) care ne îndreaptă spre ceea ce trebuie făcut; și un aspect pozitiv (ceea ce a fost efectuat) revelator al unui mecanism perturbant exterior sarcinii (Faverge, Leplat & Guiguet, 1958). Utilizarea informațiilor culese din analiza erorilor presupune aplicarea unei strategii metodologice diferențiate în funcție de caracteristicile sistemului studiat. Astfel, studiul erorilor se poate face prin mijloace directe de intervenție, cum este analiza comportamentului în situații simulate (Pitariu, 2003). Analiza erorilor care este cel mai indicat să fie utilizată în cazul profesiilor ce implică în majoritate muncă intelectuală sau muncă automatizată. Aceasta poate oferi soluții pentru funcționarea

adecvată a postului în viitor și informații utile pentru realizarea instruirii profesionale.

3. *Metoda incidentelor critice*

Presupune colectarea de evenimente desprinse din observarea comportamentului în situații care reclamă rezolvarea unor probleme practice. "Prin incident critic se înțelege orice acțiune umană observabilă, care este suficient de completă pentru a permite efectuarea de inferențe și predicții privitor la o anumită activitate." (Pitariu, 2003)

"Un incident critic trebuie să răspundă la patru criterii:

- (1) *activitatea umană observată să fie distinctă, izolată, constituind în povestire un caz aparte;*
- (2) *situația definită să permită studierea cauzelor și efectelor, permițând desprinderea a ceea ce este semnificativ în activitate;*
- (3) *situația să fie relatată clar;*
- (4) *incidentele relatate trebuie să prezinte cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ)",* (Flanagan, 1949; 1949; 1955, cit. în Pitariu, 2002, p. 73)

4. *KSAO - Knowledge, Skills, Ability and Other personal characteristics*

1. „Cunoștințe (Knowledge). Sunt ceea ce deținătorul unui post de muncă trebuie să știe pentru a se achita de sarcinile pe care le are.
2. Deprinderile (Skills). Se referă la ceea ce o persoană trebuie să facă în postul respectiv de muncă.
3. Aptitudini (Ability). Se referă la capacitatea unei persoane de a fi performantă în realizarea unei sarcini de muncă, la potențialitățile de a învăța și dezvolta unele calități impuse de realizarea unor performanțe și structurarea unor deprinderi specifice activității respective de muncă. Una sau mai multe deprinderi de muncă solicită participarea, în general, a mai multor aptitudini.
4. Alte particularități individuale (Other Personal Characteristics). Acestea includ orice particularități individuale relevante care nu sunt cuprinse în celelalte trei componente menționate." (Spector, 2000)

În literatura de specialitate, modalitățile recomandate de analiză a

posturilor sugerează că informațiile pot fi oferite de ocupantul postului, de șeful ierarhic sau de un analist. Bineînțeles, ca aceste surse de informație nu trebuie neglijate, însă, de multe ori consultantul de resurse umane întâlnește organizații în care accesul la aceste informații este limitat (limită de timp). Pentru exemplificare voi aminti un studiu de caz, realizat în mediu militarizat (Inspectoratul pentru Situații de Urgență - ISU Cluj și ISU Olt). În cadrul studiului s-au folosit mai multe modele de analiză a muncii, printre care analiza funcțională a activității pompierilor (observarea, KSAO (Spector 2000), participarea pasivă). S-a încercat găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări: ce utilizează?, cum utilizează? precum și realizarea unui chestionar de analiză a posturilor. Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor asupra caracteristicilor postului. Informațiile, care pot facilita diferențierea posturilor, se referă la activitățile ce se desfășoară în mod frecvent, analiza comportamentelor ce apar, ce condiții de muncă sunt, ce legătură are cu alte posturi, ce performanțe trebuie să atingă, ce tehnică de luptă (termen folosit de către pompieri pentru că fiecare alarmă este considerată ordin de luptă) ce au în dotare și ce echipamente folosesc.

Fiecare angajat, în cadrul organizației în care lucrează, are de îndeplinit mai multe atribuții, de care depind atingerea anumitor obiective, anterior stabilite de către companie. "Postul" reprezintă un grupaj de sarcini, obligații și responsabilități pe care le are de îndeplinit fiecare angajat. Orice acțiune de definire a unui post poate întâmpina anumite dificultăți. Soluționarea acestora poate surveni ca urmare a experienței pe care o are persoana care face analiza de post. Există cazuri, în care, aspectele ce păreau a fi problematice în identificarea factorilor ce stau la baza realizării sarcinilor de către angajat, să fie în realitate probleme puse în mod greșit, datorită necunoașterii realității, a condițiilor de desfășurare a activităților, sau a grabei, pentru obținerea unor soluții imediate. Ce activități trebuie să execute în timpul unei intervenții un pompier? Ce calități și aptitudini trebuie să posede ocupantul unui post? Ce responsabilități speciale sunt implicate în desfășurarea activității pompierului? Analiza muncii realizate în cadrul acestor instituții a stat la baza realizării unui Sistem de Evaluare cu Ancore Comportamentale, detalierea căruia nu face obiectul prezentului articol.

5. Roger's « seven point plan » (Planul în șapte puncte a lui Roger)

Tabelul 1

Planul în șapte puncte al lui Roger (Smith & Robertson, 1993, 2003, p 40-41)

1. Calități fizice	<i>Include sănătatea, forța fizică, energie, aspectul fizic extern, exprimarea verbală.</i>
2. Nivelul de realizare individuală	<i>Pregătirea școlară și profesională, experiență profesională, cursuri de instruire absolvite, diplome, membru al unor asociații profesionale, membru al unor cluburi și societăți, succese în competiții, ruta profesională (cariera).</i>
3. Inteligența generală	<i>Capacitatea de identificare a aspectelor cheie legate de rezolvarea unor probleme, stabilirea unor conexiuni între acestea și utilizarea lor în inferențe predictive logice. Este important să se facă distincție între nivelul inteligenței unui individ și cât din acesta este utilizat.</i>
4. Aptitudini speciale	<i>Include diferite forme de raționament matematic, raționament verbal sau spațial, mecanic, mnezic, aptitudinile muzicale, artistice, dexteritatea manuală.</i>
5. Domenii de interes	<i>Mecanice, științifice, artistice, literare, practice, intelectuale etc., care ar putea influența pozitiv munca.</i>
6. Personalitatea	<i>Integrare socială, temperament stabil, echilibrat, asertivitate, capacitatea de operare în situații de tensiune (dificile), independență, orientarea pe experimentare etc.</i>
7. Alte circumstanțe de interes	<i>Condițiile familiale, mobilitate facilitată de familie, suportul familial, oportunitatea de a efectua ore de muncă suplimentare.</i>

Metode combinate: job description și job specification

1. FJAS – Fleishman Job Analysis Survey

F-JAS este fără doar și poate cel mai celebru sistem de analiza muncii, cu o unanimă acceptare atât în lumea practicienilor cât și în cea a teoreticienilor. Are la bază taxonomia aptitudinilor umane, a lui Edwin A. Fleisman, aceasta fiind singura taxonomie a aptitudinilor cu o fundamentare empirică (atât factorială cât și convergentă/ divergentă). F-JAS stă la baza unor sisteme celebre de analiza ocupațională și a muncii, precum de exemplu O*Net.

F-JAS este un sistem utilizat pentru descrierea posturilor și sarcinilor de muncă în termenii aptitudinilor, deprinderilor și cunoștințelor necesare pentru realizarea acestora. Sistemul este folosit pentru identificarea caracteristicilor posturilor și sarcinilor de muncă care sunt legate de aptitudinile de care indivizii au nevoie în activități de muncă specifice. Astfel, metoda F-JAS oferă o legătură directă între sarcinile specifice unui post de muncă și calitățile de care indivizii trebuie să dispună pentru

realizarea corectă a acestora. În această abordare se presupune că, deși unele aptitudini sunt mai flexibile decât altele, o aptitudine este o trăsătură generală sau capacitate relativ trainică, care este relaționată cu performanța în diverse sarcini. Se pornește așadar de la premisa că sarcinile și posturile de muncă se deosebesc unele de altele prin nivelul aptitudinilor solicitate. În plus și indivizii se deosebesc între ei prin nivelul la care pot opera cu fiecare aptitudine. Astfel, F-JAS oferă un sistem prin care profilul aptitudinal al unui individ poate fi comparat cu cerințele aptitudinale ale postului de munca. Profilul aptitudinal solicitat pentru ocuparea unui anumit post oferă informațiile necesare pentru dezvoltarea unor sisteme de selecție, instruire și evaluare a performanțelor, validate științific și fundamentate juridic.

F-JAS înlesnește astfel dezvoltarea directă a programelor de selecție, instruire și evaluare, căci specialistul în resurse umane poate folosi aptitudinile identificate prin intermediul F-JAS pentru alegerea sau dezvoltarea unor instrumente psihologice corespunzătoare cu postul pe care se centrează (sursa: www.testcentral.ro).

2. Chestionarul de analiză a poziției – PAQ

PAQ este un instrument dezvoltat de McCormick, Janneret și Mecham (1989, cit. în Pitariu, 2006) care cuprinde 187 de afirmații comportamentale grupate în șase grupe, primele trei urmăresc un model Intrare – Procesare – Ieșire. *Sursele de informare* reprezintă intrările. Procesările mentale, activitățile fizice, interacțiunile cu ceilalți și adaptarea la contextul muncii, sunt *componentele procesuale*. Componenta *ieșire* se referă la rezultatul muncii prestate. Cea de a șasea componentă are în vedere alte caracteristici ale locului de muncă. Completarea chestionarului cere cunoștințe de specialitate deci o experiență minimă în post este necesară. PAQ acoperă o mulțime de profesii, însă el nu se potrivește prea mult posturilor manageriale.

Evident metodele de analiză a muncii axate pe ocupantul postului de muncă (job specification) nu se rezumă la acestea. Ceea ce noi am încercat să prezentăm aici, sunt acele metode care prezintă ușurință în abordare chiar și de cei care nu au background în psihologie și lucrează în acest domeniu. O prezentare exhaustivă a acestor metode poate fi regăsită în cartea „Proiectarea fișelor de post, evaluarea postului și a personalului: un ghid practic pentru manageri” (Pitariu, 2006).

3. Metoda DOT

Este un program de analiză a muncii ce presupune parcurgerea mai multor pași de identificare a specificului unui post. Dictionary of Occupational Titles se referă la un set complex de descrieri de post care surprind atât descrierea sarcinilor și responsabilităților profesiilor cât și a specificațiilor necesare deținătorului postului.

Schema de elaborare a descrierilor din DOT este următoarea:

1. *“Descrierea succintă și clară a profesiei. Denumirea unei profesii este completată adesea cu o propoziție scurtă care să realizeze o comunicare cât mai precisă despre ce profesie este vorba.*
2. *Identificarea și descrierea sarcinilor și activităților majore specifice profesiei.*
3. *Identificarea relațiilor cu alte locuri de muncă/ profesii din cadrul sau din afara organizației.*
4. *Identificarea și descrierea utilajelor, uneltelor, produselor, echipamentului și altor instrumente utilizate în*

efectuarea activităților de muncă și descrierea manierei în care acestea sunt utilizate. Este vorba și de identificarea sarcinilor specifice sau activităților pentru care ele sunt folosite.

5. *Identificarea și descrierea materialelor, produselor sau resurselor utilizate în postul respectiv de muncă și descrierea modului lor de utilizare.*
6. *Identificarea și definirea termenilor specializați utilizați la locul de muncă, organizație sau profesie și pe care orice persoană care aspiră la calificare trebuie să-i cunoască.*
7. *Descrierea caracteristicilor majore ale contextului muncii, mediului fizic (în special riscurile legate de sănătate sau siguranța muncii), orarului sau schimburilor de muncă, contextului social și oricărui altor exigențe specifice muncii în cauză.*
8. *Identificarea oricărui cerințe externe de calificare, astfel ca licențe sau contracte.*
9. *Identificarea cerințelor educaționale și experienței specifice.*
10. *Identificarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor sau altor calități/ particularități individuale cerute de practicarea activității respective de muncă.”* (Pitariu, 2003, p, 75-76)

Itemii 7-10 ajută la stabilirea atributelor comportamentale ale locului de muncă (*job specifications*). Prin ei se pun în evidență ce calități personale trebuie să posede candidatul pentru a fi performant pe locul de muncă respectiv. Desigur problema se pune în termeni ipotetici, este necesară o validare și o fixare a unor bareme minime pe care candidatul trebuie să le atingă. Totuși, unele constatări la acest nivel (ex. nivelul de școlarizare), pot servi ca repere de selecție fără să mai implice un studiu de validare.

Varianta românească a acestui instrument este COR - Clasificarea Ocupațiilor din România, clasificare prin care se reglementează titlurile posturilor de muncă, codurile acestora și succinte descrieri ale fiecăruia. Deși schematice și rigide, aceste instrumente sunt utile în orientarea școlară și profesională.

În concluzie, se poate afirma că analiza muncii este cel mai util instrument utilizat în managementul resurselor umane,

indiferent de metoda utilizată. Nici o metodă de analiză a muncii nu e superioară alteia; metoda devine foarte bună în momentul în care e aleasă corect în funcție de scopul realizării acestui proces și în cazul în care e aplicată riguros.

Numărul viitor va aduce în discuție celelalte funcții din cadrul rolului de suport al departamentului de resurse umane, și anume: evaluarea posturilor, recrutarea și selecția personalului, integrarea noilor angajați și evaluarea performanțelor profesionale.

BIBLIOGRAFIE

- Curșeu, P. (2004). *Curs Diagnoză Organizațională*, Cluj-Napoca: Universitatea „Babeș-Bolyai”
- Faverge, J-M, Leplat, J. & Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine a l'homme*. Paris : P.U.F.
- Harrison, M., & Shirom, A., (1999), *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. London: Sage Publication, Inc
- Iliescu, D. (2005). *Curs Diagnoză Organizațională – Narrative Approaches*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), Facultatea de Comunicare David Ogilvy. București
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New-Yprk: John Wiley
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior* (Ed a IV-a). Pacific Grove: Brooks/ Cole Publishing Company
- Landy, F. (1997). Early Influences on the Development of Industrial and Organizational Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 467-477.
- McCormick, E.J. Janneret, P.M. și Mecham, P.R. (1989). *Technical Manual for the Position Analysis Questionnaire (PAQ)* (Ed a II-a). West Lafayette, Perdue Research Foundation
- Meseșan, G.A. (2005) - *Dreptul muncii. Contractul individual de muncă*, Cluj-Napoca: Editura Argonaut
- Montmollin, M. D. (1967). *Les systemes Homme-Machines, introduction a l'ergonomie*. Paris: PUF
- Ombredane, A. & Faverge, J-M (1955). *L'analyse du travail*. Paris: PUF
- Pitariu, H.D. (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*. București: Editura Irecson
- Pitariu, H.D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru managerii de resurse umane* (Ed a II-a rev). București: Editura Irecson
- Smith, M. & Robertson, I.T. (1993). *The theory and practice of systematic personnel selection*. London: The MacMillan Press LTD
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology. Reaserch and Practice*. NY: John Wiley and Sons, Inc.
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- <http://www.testcentral.ro>



Romanian Psychological
Testing
Services

RTS Romanian Psychological Testing Services
www.rtscluj.ro, info@rtscluj.ro
tel.fax: 0264 582276

TESTE DISPONIBILE

Matrici Progressive Raven Color (CPM) – Evaluează inteligența între 4-12 ani

Matrici Progressive Raven Standard (SPM) – Evaluează inteligența între 6-80 ani

Matrici Progressive Raven Avansat (APM) – Evaluează inteligența persoanelor cu abilități intelectuale ridicate