

Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare
Unitatea de Cercetare și Servicii Tehnice

STANDARD OCUPATIONAL

Ocupația: Analist resurse umane

Domeniul: Administrație și management

București 1999

Unitatea pilot:

Asociația Specialiștilor în Resurse Umane

Coordonator proiect standard ocupațional:

Nicoleta Mănescu

Membrii echipei de redactare a standardului ocupațional:

Cornelia Manuela Angan, director executiv CERC

Ionica Mănăilă, analist resurse umane, ANSVR

Referenți de specialitate:

Aurel Laurențiu Plosceanu, director dezvoltare, SC Energoconstrucția SA, București

Ioana Andreea Judea, director general, SC Statim SRL

Standard aprobat COSA la data de 25-11-1999

Cod COSA: T - 227

© copyright 1999 , COSA - U.C.S.T.

Toate drepturile asupra acestui document sunt rezervate.

Acesta nu poate fi reprodus parțial sau integral, nu poate fi folosit sau citat în alte lucrări fără acordul COSA.

Analist resurse umane

Descrierea ocupației

Standardul ocupației de "Analist resurse umane" își propune descrierea competențelor necesare unei persoane derulării activităților specifice unui departament de resurse umane.

Astfel, domeniile principale ale ocupației au fost structurate astfel :

- domeniu de competente fundamentale:
- comunicare interactivă
- lucru în echipă
- dezvoltare profesională
- planificarea activității proprii
- domeniu de competente generale:
- bugetizarea activităților de resurse umane
- organizarea și gestionarea bazei de date a personalului
- negocierea contractelor individuale de muncă și a contractelor colective de muncă.
- domeniu de competente specifice de resurse umane:
- recrutarea - selecția personalului
- gestiunea și evidența personalului
- planificarea resurselor umane
- proiectare organizatorică de ansamblu și la nivel de compartiment și de post
- elaborarea și gestionarea fișelor de post
- măsurarea muncii și motivarea resurselor umane
- evaluarea performanțelor și potențialului resurselor umane.

După cum se poate observa, aceste domenii de competență acoperă, într-o însoțire general acceptată, majoritatea activităților functionale de resurse umane. Astfel se poate observa că unele din aceste activități corespund unor alte ocupații din aria de resurse umane (inspector de personal, de exemplu) sau, în cazul majorității organizațiilor mijlocii și mari, în funcție de modul de organizare a acestora, aceste activități sunt repartizate specializat mai multor posturi (poziții de recrutare - selecție, salarizare, evaluare personal, organizare etc.).

Descrierea competențelor necesare tuturor activităților de resurse umane într-un singur standard ocupațional sub denumirea generică de "analist resurse umane" corespunde unei necesități de abordare unitară a acestor activități; în schimb, structurarea standardului ocupațional în unități de competență a avut în vedere oferirea posibilității separării activităților de resurse umane, astfel încât acestea să poată fi utilizate de sine stătător, în funcție de scopul utilizării standardului ocupațional (elaborare programe de pregătire, evaluarea competențelor profesionale, etc.).

În sensul celor afirmate mai sus, ocupația de "analist resurse umane" este înțeleasă ca ocupația acelei persoane care îndeplinește sarcini functionale (de concepție și de execuție) în cadrul unui departament (compartiment) de resurse umane; cunoștințele necesare împărțindu-se în trei mari categorii: educație generală (limbi străine, matematică, psihologie, științe sociale); cunoștințe fundamentale din domeniul afacerilor (management, contabilitate, finanțe, calculatoare, economie, statistică) și specifice (legislația muncii, comportament uman, administrarea salariilor, negocieri colective, psihologie industrială, comunicare organizațională, evaluare personal, etc.).

Analist resurse umane

UNITĂȚILE DE COMPETENȚĂ

Domeniile de competență

Competențe generale la locul de muncă

Unitățile de competență

Estimează resursele și cheltuielile necesare derulării activităților de resurse umane
Gestionează sistemul de relații de muncă al organizației
Organizează și administrează baza de date de evidență a personalului

Competențe specifice

Elaborează și gestionează fișe de post
Elaborează și gestionează sistemul de motivare a personalului
Evaluează și ierarhizează posturile
Întocmește și gestionează documente de evidență a personalului
Organizează programe de pregătire a personalului
Organizează recrutarea personalului
Organizează selecția personalului
Organizează sistemul de evaluare a performanțelor resurselor umane

Planifică necesarul de resurse umane pe specialități
Planifică și dezvoltă cariere
Proiectează / reproiectează structura organizatorică și stabilește regulile de funcționare

Estimează resursele și cheltuielile necesare derulării activităților de resurse umane

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

1. Stabilește lista echipamentelor și materialelor consumabile necesare ca suport logistic pentru derularea activităților de resurse umane.

2. Estimează cheltuieli legate de activitățile de resurse umane.

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Resursele derulării activităților de resurse umane corespund nevoilor reale.

1.2. Formatul listei de resurse este agreat de compartimentul administrativ sau sunt specificate cât mai clar și verificate cu cei care vor prelucra lista în continuare.

1.3. Volumul și felul resurselor necesare este stabilit pe baza analizei consumurilor trecute și modificărilor intervenite în cadrul obiectivelor față de perioada de referință.

1.4. Lista conține echipamentele și materialele pentru care are dreptul să le ceară conform regulamentelor interne.

2.1. Cheltuielile sunt cele pentru care are competența organizatorică de a le estima.

2.2. Informațiile folosite pentru estimarea cheltuielilor sunt reale și valide. .

2.3. Cheltuielile sunt estimate în funcție de prognozele referitoare la celelalte activități ale organizației.

Gama de variabile

Echipamente și materiale consumabile :
consumabile de birou
echipamente de birotică
consumabile și echipamente necesare pentru pregătirea profesională
etc.

Tipuri de cheltuieli estimate:
fond de salarii
fond de premiere
alte fonduri de stimulare
cheltuieli de pregătire - perfecționare
cheltuieli de recrutare - selecție
altele, în funcție de politica organizației.

Tipuri de informații necesare estimării cheltuielilor:
bugetul de venituri și cheltuieli al organizației
consumurile înregistrate în perioade trecute pentru cheltuielile estimate

Prognoze:
prognoze tehnologice
prognoza pieței în domeniul de activitate al organizației respective
prognoze financiare
prognoza pieței muncii

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare :
cunoașterea echipamentelor și consumabile pentru care se face cererea;
cunoașterea cheltuielilor pentru care se face cererea
cunoașterea prognozelor cu influență în stabilirea cheltuielilor

La evaluare se vor urmări:
stabilirea resurselor necesare în formatul agreat de compartimentul administrativ
stabilirea volumului și structurii resurselor astfel încât să asigure desfășurarea eficientă a activităților de resurse umane
estimarea corectă a cheltuielilor legate de derularea activităților de resurse umane.

—

Gestionează sistemul de relații de muncă al organizației

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

4. Elaborează modele și completează formulare de contracte individuale de muncă și contracte de prestări servicii (contracte de colaborare)

1. Organizează și participă la integrarea personalului în organizație.

2 Propune termenii de plecare în negocierea CIM și CCM

CRITERII DE REALIZARE

4.1. Modelele (clauzele) de contracte individuale de muncă și de contracte de prestări servicii corespund normelor legale și unde este cazul, contractelor colective de muncă la nivel de organizație.

4.2. Clauzele contractelor individuale de muncă și de contractelor de prestări servicii stabilite sunt în conformitate cu politica de resurse umane a organizației.

4.3. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt complete , cu date verificate .

4.4. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt întocmite în numărul de exemplare prevăzut de legislația în vigoare.

4.5. Contractele individuale de muncă și de contractele de prestări servicii sunt prezentate spre avizare DMPS în termenul prevăzut de lege.

4.6. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt completate corect și citeț.

4.7. Exemplarele de contracte individuale de muncă și contracte de

1.1. Informațiilor furnizate noilor angajați sunt complete .

1.2. Informarea se face cu ajutorul suporturilor scrise ce explică regulamentele interne referitoare la activitatea salariatului.

1.3. Procesul de integrare al noilor salariați este programat

1.4. Personalului nou angajat i se aduc la cunoștință regulamentele firmei, pentru care semnează.

2.1. Termenii de plecare în negocierea CIM și CCM respectă prevederile legale în vigoare.

2.2. Termenii de plecare în negocierea CIM și CCM se stabilesc diferențiat pe categorii de posturi și tipuri de personal .

2.3. Termenii de plecare în negocierea CIM și CCM sunt în concordanță cu puterea economico - financiară și cu strategia organizației.

2.4. Termenii de plecare în negocierea CIM și CCM asigură echitatea internă.

3. Programează negocieri și participă la acestea.

3.1. Întalnirile de negociere sunt programate în acord cu persoanele din cadrul organizației abilitate să negocieze.

3.2. Întalnirile de negociere sunt confirmate cu partenerul de negociere.

3.3. Informațiile furnizate corespund situației reale din organizație.

3.4. Sunt furnizate informații cu privire la respectarea contractului individual de muncă conform legislației în vigoare.

5. Negociază și mediază conflicte în relațiile de muncă

5.1. Situațiile conflictuale sunt abordate respectându-se procedurile stabilite pentru aceste situații în regulamentele organizației.

5.2. Situațiile conflictuale sunt mediate cu obiectivitate și înțelegere, respectând etica profesională și normele de conduită.

5.3. Soluțiile propuse pentru rezolvarea conflictului sunt avantajoase atât pentru organizație cât și pentru persoanele implicate în situație

Gama de variabile

Termenii de plecare ai CIM :

condiții de lucru
concediu
salarii /prime
norme de lucru
responsabilități.

Partener de negociere :

candidați selectați în etapa finală
angajați-colaboratori;

Informații necesare în procesul de negociere:

condiții de angajare
condiții de lucru
clauze specifice, etc.

Instituții abilitate:

direcția de muncă
camera de muncă

Informații necesare pentru integrarea angajaților:

scurt istoric al organizației
obiectivele organizației
programul de lucru
locațiile în organizație: departamente, oficii, altele specifice firmei
persoanele cu care va lucra
norme de conduită
altele, în funcție de specificul organizației

Suporturi scrise /reglementări ale firmei:

regulament de ordine interioară
regulament de organizare și funcționare
fișă de post

Proceduri pentru reglementarea situațiilor conflictuale:

stabilirea timpului de rezolvare al situației conflictuale
analizarea situației (context, antecedente etc.)
discuții cu persoanele implicate
finalizarea soluției

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe :

termeni contractuali de plecare;
CIM
legislația muncii în vigoare
persoane abilitate
posibilități și oferta firmei
instituții abilitate
noțiuni de psihologie
strategii de negociere.

La evaluare se va urmări :

capacitatea de a se informa permanent asupra legislației muncii;

respectarea legislației în vigoare

aplicarea soluției

obiectivitatea dovedită pe parcursul negocierilor

urmărirea rezultatelor etc.

alegerea soluțiilor astfel încât să se îmbine posibilitatea organizației cu legislația în vigoare

capacitatea de a media conflicte

capacitatea de a integra corespunzător personalul în organizație

—

Organizează și administrează baza de date de evidență a personalului

Descrierea unității

Unitatea se referă la competențele necesare analistului de resurse umane pentru a colabora cu personalul specializat în informatică pentru stabilirea cerințelor față de baza de date de evidență a personalului precum și la competențele necesare de utilizare a acestei baze de date pentru desfășurarea operativă a activităților de resurse umane.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Stabilește cerințele bazei de date de personal	<p>1.1. Cerințele față de baza se stabilesc funcție de posibilitățile de asigurare cu resurse informatice</p> <p>1.2. Cerințele față de baza de date se stabilesc în funcție de felul și modul de organizare ale activităților de resurse umane ale organizației.</p> <p>1.3. Cerințele față de baza de date se stabilesc în așa fel încât să asigure posibilitatea integrării sistemelor informatice privitoare la diferite activități de resurse umane.</p> <p>1.4. Prioritățile în domeniul prelucrării electronice a informațiilor se stabilesc în funcție de gradul de repetitivitate și numărul de operații presupuse de diferite activități de resurse umane.</p> <p>1.5. Cerințele față de baza de date de personal sunt stabilite pe baza</p>
2. Operează modificări în baza de date de personal	<p>2.1. Modificările sunt operate corect, astfel încât să corespundă situației reale.</p> <p>2.2. Modificările sunt operate în timp util.</p>
3. Obține rapoarte din baza de date de personal.	<p>3.1. Rapoartele obținute din baza de date de personal necesită minim de prelucrări ulterioare, în funcție de posibilitățile oferite de baza de date</p> <p>3.3. Baza de date este consultată cu atenție pentru păstrarea integrității</p>

Gama de variabile

Cerințele bazei de date de personal :

Informații necesare

angajați și situația de personal și salarială a acestora;

foști angajați;

candidați;

recomandări;

cărți de muncă;

informații despre evoluția profesională a angajatului;

Modul de completare a bazei de date de personal

Sarcini și răspunderi față de completarea bazei de date de personal.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare :

informații generale despre modul de organizare a unei baze de date ;

cunoașterea sistemului de organizare și funcționare a activităților de resurse umane ;

persoanele abilitate să consulte o bază de date .

La evaluare se vor urmări :

capacitatea de a stabili corect și complet cerințele unei baze de date;

capacitatea de a opera corect și la timp modificările în baza de date;

corectitudinea cu care asigură confidențialitatea bazei de date.

—

Elaborează și gestionează fișe de post

Nu este specificată descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

1. Stabilește structura fișei de post.

2. Culege și analizează informații privitoare la posturile pentru care se elaborează fișa de post (analiza postului).

3. Stabilește profilul persoanei potrivite postului.

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Structura fișei de post corespunde tipului de post (managerial, funcțional și de execuție).

1.2. Structura fișei de post corespunde prevederilor legale, în cazul organizațiilor unde există astfel de prevederi.

1.3. Elementele structurii fișei de post corespund scopurilor pentru care se elaborează fișa de post.

2.1. Metodele folosite pentru analiza postului sunt adecvate tipului de post, tipului de organizație și resurselor disponibile.

2.2. Informațiile referitoare la sarcinile, datoriile și responsabilitățile postului se culeg sistematic și continuu.

2.3. Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor asupra caracteristicilor postului.

2.4. Informațiile obținute conțin detalii necesare și suficiente în ceea ce privește descrierea atribuțiilor postului și evidențierea cerințelor postului față de ocupantul său.

2.5. Informațiile sunt complete pentru fiecare categorie inclusă în structura fișei postului.

3.1. Structura profilului personal al ocupantului postului corespunde variabilelor organizaționale și tipului de post.

3.2. Calitățile (stabilite prin structura profilului personal) cerute ocupantului postului corespund nivelului sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților postului.

4. Redactează descrierea postului (fișei de post).

4.1. Descrierea postului se bazează pe informațiile oferite de analiza postului.

4.2. Fișa de post conține toate punctele necesare scopului pentru care a fost elaborată.

4.3. Fișele de post nu conțin informații contradictorii care pot lăsa loc la interpretări.

4.4. Fișele de post definesc clar sarcinile și limitele de responsabilitate, lăsând fiecărui angajat maximum de libertate posibilă de acțiune compatibilă cu responsabilitatea celorlalți.

4.5. Stilul de redactare este direct, natural, cu un minim de complexitate a structurii frazei, fără prea multe detalii

4.6. Verbele folosite la redactare sunt la diateza activă.

4.7. Relatările folosite la redactare sunt scrise la persoana a treia singular, timpul prezent

4.8. Descrierea postului evită descrierile în termeni tehnici, care pot

5. Gestionează fișele de post

5.1. Fișele de post sunt păstrate în condiții de securitate.

5.2. Accesul la fișele de post este permis numai persoanelor autorizate.

5.3. Arhivarea fișelor de post este realizată astfel încât să permită accesul rapid la acestea.

5.4. Fișele de post sunt difuzate persoanelor abilitate prin regulamentele interne ale organizației.

5.5. Fișele de post sunt actualizate ori de câte ori se schimbă condițiile organizatorice care au stat la baza elaborării acestora.

Gama de variabile

Metode de culegere a informațiilor pentru analiza postului :

- observarea directă
- fotografierea zilei de muncă
- autofotografierea zilei de muncă
- interviul (individual și de grup)
- chestionarul de analiză a postului

Informații necesare la elaborarea descrierilor de post:

- obiectivul general al postului
- sarcini de executat
- responsabilități
- competențe organizatorice
- materiale folosite
- echipament folosit
- influența asupra altor posturi
- grad de coordonare (autonomie)
- decizii de luat (nivel)
- educație necesară
- metode și tehnici
- instrucțiuni și proceduri
- cunoștințe despre echipamente
- cunoștințe despre folosirea mijloacelor tehnice
- cunoștințe despre materiale
- dexterități
- cerințe fizice
- monotonia
- poziția de lucru
- puterea
- efortul
- cerințe psihice
- rutină
- stres
- condiții deosebite de lucru și ponderea acestora în timpul lucrului

Utilizări ale elaborării fișelor de post :

- instrument organizatoric
- instrument de salarizare a personalului
- instrument de recrutare a personalului
- instrument de selecție a personalului
- instrument de promovare a personalului
- instrument de evaluare a personalului.

Surse de informații pentru elaborarea fișelor de post :

- angajați pe postul respectiv
- superiori ai angajaților
- colaboratori ai angajaților
- forme de organizare din organizații similare

Structura generală a fișei de post :

- denumirea postului
- ocupantul postului
- încadrarea organizatorică a postului (relațiile cu celelalte compartimente organizatorice)
- sarcini
- competențe organizatorice

responsabilități
mediul de lucru
elemente de motivare
condiții de muncă (program de lucru, pauze, etc.)
cerințe cerute ocupantului postului (specificarea postului)
educația și calificarea
experiența
trăsăturile de personalitate
aptitudinile
altele Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare :

metode și tehnici de analiza muncii
noțiuni elementare de psihologie (tipuri de personalitate)
noțiuni de managementul resurselor umane (metode și tehnici de proiectare organizațională)
regulamentele interne privitoare la elaborarea și gestionarea fișelor de post
procedurile de calitate privitoare la elaborarea și gestionarea fișelor de post.

La evaluare se vor urmări :

modul de stabilire a structurii fișei de post ;
aplicarea consecventă a tehnicilor de culegere a informațiilor privitoare la post ;
utilizarea de tehnici de culegere a informațiilor adecvate contextului organizațional ;
modul de grupare a informațiilor în structura cerută de fișa de post ;
respectarea structurii cerute a fișelor de post;
difuzarea fișelor de post conform regulamentelor interne ale organizației;
gestionarea fișelor de post conform regulamentelor interne ale organizației;
actualizarea fișelor de post ori de câte ori se schimbă condițiile organizatorice .

Elaborează și gestionează sistemul de motivare a personalului

Descrierea unității

Unitatea de competență descrie competențele necesare analistului de resurse umane cu ajutorul cărora este proiectat sistemul de corelare a satisfacțiilor personalului, rezultate din participarea la procesul muncii, cu realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor organizaționale precum și competențele necesare gestionării funcționării acestui sistem.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Elaborează sistemul metodologic de motivare a personalului	<p>1.1. Principiile, criteriile și metodele de motivare sunt în concordanță cu strategia organizației.</p> <p>1.2. Sistemul de motivare este definit în funcție de variabilele organizaționale interne și externe.</p> <p>1.3. Sistemul de motivare este flexibil, astfel încât să poată fi modificat pe măsura schimbării variabilelor organizaționale ce-l influențează direct și indirect.</p> <p>1.4. Elementele sistemului de motivare sunt elaborate diferențiat în funcție de tipul de post și de personal cărora i se adresează.</p> <p>1.5. Elemente sistemului metodologic de motivare sunt integrate</p>
2. Stabilește structura și mărimea recompenselor directe (sistemul de salarizare - salarii și adaosuri la salariu).	<p>2.1. Structura recompenselor directe se stabilește în funcție de tipul de posturi și de personal cărora li se adresează.</p> <p>2.2. Structura și mărimea recompenselor directe se stabilesc pentru toate tipurile de personal și pentru toate posturile.</p> <p>2.3. Structura și mărimea recompenselor directe asigură echitatea internă.</p> <p>2.4. Structura și mărimea recompenselor directe asigură echitatea externă, în măsura puterii economice a organizației.</p> <p>2.5. Mărimea salariului individual este corelată cu dificultatea și importanța postului pentru organizație.</p> <p>2.6. Mărimea salariului individual este influențată de criteriile stabilite de politica salarială a organizației.</p>
3. Stabilește structura și mărimea recompenselor indirecte	<p>3.1. Structura și mărimea recompenselor indirecte sunt în conformitate cu legislația în vigoare referitoare la acestea.</p> <p>3.2. Structura și mărimea recompenselor indirecte sunt stabilite în funcție de tipul de post și de personal cărora li se adresează.</p> <p>3.3. Raportul dintre recompensele directe și cele indirecte asigură optimizarea raportului dintre satisfacția salariaților în urma procesului de muncă și rezultatele și potențialul organizației.</p> <p>3.4. Structura și mărimea recompenselor directe sunt dependente de tipul organizației.</p>

4. Obține situații statistice referitoare la aplicarea sistemului de motivare al organizației.

4.1. Situațiile statistice obținute urmăresc evoluția în timp a acordării recompenselor directe și indirecte.

4.2. Situațiile statistice obținute evidențiază evoluția în timp a principalelor aspecte critice legate de aplicarea sistemului de salarizare.

4.3. Formatul situațiilor statistice permite identificarea respectării sistemului metodologic de motivare a personalului.

4.4. Situațiile statistice sunt obținute în timpul cel mai scurt permis de sistemul informațional al organizației.

5. Aplică corecții sistemului de motivare și modalităților de aplicare a acestuia

5.1. Corecțiile aplicate sunt consecința schimbării variabilelor organizaționale.

5.2. Corecțiile aplicate asigură optimizarea raportului satisfacție în muncă - rezultate obținute de organizație.

Gama de variabile

Elemente ale sistemului metodologic de motivare :

principii de motivare / salarizare
criterii de motivare / salarizare
tehnici și metode de salarizare
felul recompenselor directe și indirecte

Principii de salarizare

negocierea salariilor individuale
negocierea colectivă a salariilor
nediscriminare salarială în funcție de sex, vârstă, criterii religioase sau politice
echitatea internă
echitatea externă
respectarea prevederilor legale în privința salarizării (salariul minim, plata orelor suplimentare , etc.)
altele în funcție de politica organizației

Criterii de salarizare

salarizarea în funcție de tipul și importanța postului
salarizarea pe baza vârstei, vechimii în muncă sau vechimii în organizație
salarizarea pe baza rezultatelor
salarizarea pe baza potențialului personalului
salarizarea în raport cu piața muncii
altele în funcție de politica organizației

Forme de salarizare

salarizare în acord
salarizare în regie
salarizarea pe bază de tarife și cote procentuale

Structura sistemului de salarizare (sistemului de recompense directe)

felul, structura și mărimea salariilor
felul, structura și mărimea sporurilor
sistemul de premiere

Aspecte critice legate de aplicarea sistemului de salarizare :

mărimea fondului de salarii
structura fondului de salarii
salariu mediu pe diferite categorii de salariați
limite maxime și minime de salarii pe categorii de salariați
respectarea corelației $i_w > i_s$ unde i_w este indicele de creștere a productivității muncii și i_s este indicele de creștere a salariului mediu

Variabile organizaționale:

concepția managerilor asupra organizației în general și a sistemului de motivare în special
potențialul uman al organizației
profilul organizației
productivitatea organizației
contextul economic general etc.

Tipuri de recompense indirecte

recompense legale obligatorii
recompense privind pensiile
asigurări
plata timpului nelucrat
masă gratuită
plata transportului

compensații de concediu
plata școlarizării
mașină de serviciu
consultații financiare
servicii medicale
facilități de recreere
servicii specifice firmei. Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

cunoașterea teoretică a modalităților de motivare a personalului (principii, criterii, tehnici și metode)
cunoașterea nivelurilor salariale de pe piața muncii
cunoașterea teoriilor salariale (sisteme de salarizare și componentele acestora)
cunoștințe PC - programe de calcul tabelar.

La evaluare se vor urmări:

integrarea sistemului metodologic de motivare în ansamblul politicilor de resurse umane ale organizației;
modul de stabilire a mărimii și structurii recompenselor directe și indirecte
modul de comunicare cu reprezentanții salariaților în privința stabilirii sistemului de salarizare
urmărirea aplicării (respectării) sistemului de salarizare
aplicarea prospectivă a corecțiilor necesare la elaborarea și implementarea sistemului de salarizare.

Evaluează și ierarhizează posturile

Descrierea unității

Unitatea se referă la competențele necesare analistului de resurse umane pentru evaluare și ierarhizarea posturilor, folosind metodologia de evaluare și clasificare a posturilor(criterii de evaluare, factori de evaluare grupați pe criterii și importanța relativă a factorilor).

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1.Stabilește metodologia de evaluare și clasificare a posturilor	<p>1.1. Metodologia de evaluare este stabilită în funcție de variabilele organizaționale.</p> <p>1.2. Metodologia de evaluare și ierarhizare a posturilor este rațională.</p> <p>1.3. Stabilirea metodologiei de evaluare și ierarhizare a posturilor ține cont de metodologia de descriere a posturilor.</p> <p>1.4. Metodologia de evaluare și ierarhizare a posturilor este conformă cu legislația în vigoare (pentru organizațiile pentru care există o astfel de legislație).</p> <p>1.5. Terminologia folosită de metodologia de evaluare - ierarhizare a posturilor asigură înțelegerea unitară a acestora de către membrii echipei de evaluare.</p> <p>1.6. Factorii de evaluare se modifică ori de câte ori se modifică obiectivele organizației.</p> <p>1.7. Elementele sistemului metodologic sunt integrate pentru a asigura</p>
2. Determină posturile cheie din cadrul organizației	<p>2.1. Posturile cheie sunt stabilite în conformitate cu metodologia de evaluare - clasificare a posturilor</p> <p>2.2. Posturile cheie sunt stabilite pentru fiecare categorie de posturi pe fiecare funcțiune a organizației.</p> <p>2.3. Posturile cheie sunt reprezentative pentru grupa lor de posturi din punctul de vedere al factorilor stabiliți de metodologia de evaluare - ierarhizare a posturilor.</p> <p>2.4. Activitățile posturilor cheie din categorii diferite de posturi pot fi comparate între ele pe baza factorilor de evaluare stabiliți de metodologia de evaluare - clasificare.</p>
3. Stabilește membrii echipei de evaluare a posturilor.	<p>3.1. Membrii echipei de evaluare a posturilor sunt specialiști reprezentativi pentru domeniul în care fac evaluarea.</p> <p>3.2. Membrii echipei de evaluare au un mod unitar de înțelegere a metodologiei de evaluare - ierarhizare a posturilor.</p> <p>3.3. Echipa de evaluare are în componență specialiști pentru toate categoriile de posturi.</p>

4. Stabilește prin aplicarea metodelor de evaluare nivelul factorilor de evaluare pe post.

- 4.1. Evaluarea posturilor se face pe baza descrierilor de posturilor
- 4.2. Metodele de evaluare se bazează pe factorii de evaluare stabiliți de metodologia de evaluare - ierarhizare a posturilor.
- 4.3. Metodele de evaluare se aplică diferențiat pe grupe de posturi, în funcție de specificul acestora
- 4.4. Evaluarea posturilor este obiectivă, neținând cont de calitățile și potențialul ocupanților posturilor.

5. Ierarhizează posturile.

- 4.5. Rezultatele aplicării metodelor de evaluare pe posturi și grupe de posturi sunt înregistrate conform regulamentelor interne.
- 5.1. Posturile sunt ierarhizate pe baza evaluării lor.
- 5.2. Poziția postului în cadrul grupei de posturi se stabilește prin compararea față de postul cheie din acea categorie.
- 5.3. Ierarhia posturilor din grupe diferite de posturi se stabilește prin compararea posturilor cheie din respectivele grupe de posturi.
- 5.4. Ierarhia posturilor obținută asigură echitatea internă.

Gama de variabile

Factori de evaluare a posturilor:

importanța postului în raport cu obiectivele prezente ale organizației
importanța postului în raport cu obiectivele viitoare ale organizației
importanța postului în cadrul organizațiilor concurente
importanța postului pe piața muncii
calificarea cerută de post
experiența cerută de post
responsabilitatea presupusă de post
efortul fizic presupus de post
efortul intelectual presupus de post
nivelul de decizie al postului
condițiile de muncă ale postului
altele cerute de felul organizației

Metode de evaluare - ierarhizare a posturilor:

determinarea prețului pieței
metoda ierarhizării posturilor
metoda gradării posturilor
metoda clasificării pe puncte
metoda comparării factorilor
metoda comparării cu organizații similare
altele, agreate de organizație.

Categorii de posturi:

în funcție de nivelul de decizie și de modul de organizare
manageriale
funcționale
operaționale
în funcție de nivelul de calificare presupus de post
muncitor necalificat
muncitor calificat
tehnician
maistru
funcționar cu studii medii
lucrător cu studii superioare
etc.

Funcțiuni ale organizației:

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

cunoașterea metodelor și modelelor de evaluare a posturilor recunoscute științific (mod de lucru, criterii, factori de evaluare);
cunoașterea generală a modului de realizare a activităților organizației;

La evaluare se vor urmări:

integrarea metodologiei de evaluare - ierarhizare în ansamblu metodologic al politicii de resurse umane a organizației;
identificarea specialiștilor capabili să participe în cadrul echipei de evaluare ;
coordonarea eficientă a echipei de evaluare a posturilor;
modul de respectare a aplicării metodologiei de evaluare de către echipa de evaluare;
identificarea corectă a posturilor cheie;
stabilirea de factori de evaluare relevanți pentru posturi și grupe de posturi;
stabilirea de legături între factorii de evaluare ai diferitelor categorii de posturi care să asigure echitatea internă în

producție raport cu obiectivele organizației;
cercetare - dezvoltare etc. efectuarea de corecții asupra metodologiei de evaluare - ierarhizare odată cu schimbarea factorilor de influență.

—

Întocmește și gestionează documente de evidență a personalului

Descrierea unității

Unitatea se referă competențele necesare analistului de resurse umane (inspectorului de personal) pentru întocmirea de documente de evidență a personalului în conformitate cu legislația în vigoare și cu regulamentele interne ale organizației.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
<p>4. Completează formulare de contracte individuale de muncă și contracte de prestări servicii (contracte de colaborare)</p>	<p>4.1. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt complete , cu date verificate .</p> <p>4.2. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt întocmite în numărul de exemplare prevăzut de legislația în vigoare.</p> <p>4.3. Contractele individuale de muncă și de contractele de prestări servicii sunt prezentate spre avizare DMPS în termenul prevăzut de lege.</p> <p>4.4. Contractele individuale de muncă și contractele de prestări servicii sunt completate corect și citet.</p> <p>4.5. Exemplarele de contracte individuale de muncă și contracte de</p>
<p>1. Operează carnetele de muncă.</p>	<p>1.1. Modificările în carnetele de muncă sunt operate ori de cate ori se produce o modificare în situația salariatului care are legătură cu structura carnetului de muncă, conform legislației în vigoare.</p> <p>1.2. Modificările în carnetul de muncă se operează în timp util , conform legislației în vigoare.</p> <p>1.3. Modificările sunt operate corect, astfel încât să corespundă situației reale a angajatului.</p> <p>1.4. În cazul în care, conform legislației, carnetele de muncă sunt gestionate de Direcțiile de Muncă și Protecție Socială , modificările în ceea ce privește situația salariatului sunt aduse la cunoștință DMPS în timp util, conform reglementărilor legale.</p> <p>1.5. Modificările în carnetele de muncă sunt complete (acoperind toate rubricile carnetului de muncă).</p>
<p>2. Păstrează carnetele de muncă.</p>	<p>2.1. Carnetele de muncă sunt păstrate în condiții de securitate pentru evitarea deteriorării sau dispariției lor și pentru limitarea accesului la persoanele autorizate.</p> <p>2.2. Păstrarea carnetelor de muncă este organizată astfel încât acestea să fie accesate cu ușurință.</p> <p>2.3. Predarea primirea carnetelor de muncă către personal sau către personalul DMPS se face cu respectarea reglementărilor legale în vigoare.</p>

3. Întocmește adeverințe de salariat
- 3.1. Informațiile cuprinse în adeverințele de salariat sunt cele solicitate de către salariatul în cauză și-sau corespund formularisticii legale sau agreate de organizație.
- 3.2. Informațiile cuprinse în adeverință corespund situației reale a salariatului
- 3.3. Adeverințele de salariat sunt scrise corect și lizibil
- 3.4. Adeverințele de salariat sunt eliberate în timp util salariatului
5. Întocmește dosare de pensionare
- 5.1. Dosarul de pensionare este întocmit pe baza carnetului de muncă sau, în lipsa acestuia, pe baza actelor doveditoare prezentate de salariat.
- 5.2. Dosarul de pensionare este întocmit conform legislației în vigoare.
- 5.3. Informațiile cuprinse în dosarul de pensionare corespund situației reale a salariatului
- 5.4. Dosarul de pensionare este întocmit corect și cu atenție pentru eliminarea posibilelor erori
6. Întocmește centralizatoare de concediu
- 6.1. Centralizatoarele sunt întocmite conform programărilor de concediu individuale primite de la șefii celorlalte compartimente.
- 6.2. Programarea concediilor este verificată pentru a nu afecta procesul de producție și pentru a respecta regulamentul de organizare și funcționare
- 6.3. Durata concediilor este conformă normelor legislative în vigoare
- 6.4. Centralizatoarele sunt întocmite corect astfel încât să fie în
7. Întocmește la cerere situații de evidență statistică operativă a personalului.
- 7.1. Situațiile de evidență statistică operativă a personalului sunt întocmite conform (în structura) cererii.
- 7.2. Situațiile operative de evidență statistică a personalului sunt întocmite corect, folosind surse autorizate și credibile de informații.

Gama de variabile

Modificări în carnetul de muncă :

locul de muncă.

profesia.

salariul și sporuri la salariu

promovări și retrogradări .

calificative.

stagiu militar.

condiții specifice de muncă.

felul muncii (grupa de muncă)

documente de studii.

Informațiile cuprinse în adeverința de salariat:

salariul și sporuri acordate la salariu

grupa de muncă

funcția și locul de muncă

cursuri de perfecționare recunoscute

destinația adeverinței

numele salariatului

acte de identitate

altele la cerere, cu respectarea legislației în vigoare.

Informațiile pe baza cărora se întocmește dosarul de pensionare:

vechime, condiții de muncă, salarii, sporuri la salariu, felul muncii etc.

Situațiile statistice operative de evidență a personalului:

situația personalului pe grupe de vârstă, sexe, meserii, profesii, funcții, salarii, sporuri, grupe de muncă, concedii

Ghid pentru evaluare

:

Cunoștințe necesare:

cunoașterea prevederilor legale în ceea ce privește regimul actelor de evidență a personalului.

cunoștințe generale de legislația muncii și cazuistică referitoare la întocmirea și păstrarea documentelor de evidență a personalului.

formularistica oficială și cea agreată de regulamentele interne organizației privitoare la întocmirea și păstrarea documentelor de evidență a personalului.

cunoașterea metodologiei de completare a dosarelor de pensionare.

La evaluare se vor urmări:

respectarea prevederilor legale privitoare la întocmirea și păstrarea documentelor de evidență a personalului.

corectitudinea și completitudinea întocmirii documentelor de evidență a personalului.

modul de păstrare a documentelor de evidență a personalului , astfel încât să fie evitate deteriorarea și accesul persoanelor neautorizate .

operativitatea și sollicitudinea cu care eliberează documente care atestă calitatea de salariat

Organizează programe de pregătire a personalului

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Identifică nevoile de pregătire - perfecționare din cadrul organizației.	1.1. Nevoile de pregătire sunt identificate ca diferență dintre necesarul de calificare pentru realizarea obiectivelor organizației și existentul de calificare din organizație. 1.2. Necesarul de instruire se stabilește pe baza evaluărilor periodice ale titularilor de post față de cerințele posturilor. 1.3. Identificarea nevoilor de pregătire are un caracter prospectiv astfel încât să se asigure posibilitatea ca formele de pregătire să se desfășoare înaintea apariției nevoilor suplimentare de calificare.
2. Stabilește formele de pregătire - perfecționare profesională.	2.1. Formele de pregătire - perfecționare profesională sunt adecvate nevoilor de pregătire identificate. 2.2. Stabilirea formelor de pregătire - perfecționare profesională se face ținând cont de posibilitățile interne de asigurare a acestora. 2.3. Stabilirea formelor de pregătire - perfecționare profesională se face ținând de posibilitățile de grupare a participanților la acestea.
3. Stabilește furnizorii de pregătire - perfecționare profesională și obiectivelor programelor de pregătire.	3.1. Stabilirea furnizorilor de pregătire - perfecționare profesională se face pe baza optimizării raportului cost - beneficii presupus de colaborarea cu respectivii furnizori . 3.2. Programele de pregătire - perfecționare oferite de furnizorii de pregătire corespund nevoilor de pregătire - perfecționare identificate în cadrul organizației. 3.3. Programele de pregătire - perfecționare oferite sunt analizate și delectate pe baza criteriilor de adecvare a conținuturilor la nivel inițial de pregătire al cursanților și de aplicabilitate la locul de muncă al cursanților 3.4. Obiectivele programelor de pregătire sunt stabilite prin consultarea specialiștilor din cadrul organizației și / sau consultanților din afara organizației, pe baza nevoilor de pregătire /perfecționare identificate.

4. Stabilește și asistă participanții la cursurile de pregătire - perfecționare profesională.

4.1. Participanții la cursurile de pregătire - perfecționare profesională fac parte din zonele cu deficit de calificare ale organizației.

4.2. Stabilirea participanților va avea în vedere ne întreruperea activităților curente ale organizației.

4.3. Stabilirea participanților ține cont de posibilitatea grupării acestora pe criterii de fel și nivel de pregătire, timp disponibil, potențial de pregătire.

4.5. Participanții la formele de pregătire - perfecționare profesională sunt informați în timp util asupra scopului și condițiilor de participare la curs.

4.6. Informarea participanților la curs se face personalizat, ținându-se cont de caracteristicile individuale astfel încât să se obțină o motivare pozitivă acestora pentru participarea la curs.

5. Evaluează atingerea obiectivelor de pregătire

5.1. Tehnicile de evaluare a atingerii obiectivelor de pregătire - perfecționare sunt stabilite în funcție de forma de pregătire și de obiectivele de pregătire.

5.2. Tehnicile de evaluare sunt aplicate corect, astfel încât să permită aprecierea rezultatelor pregătirii din punct de vedere cantitativ și calitativ .

5.3. Evaluarea este suficient de lungă pentru a evidenția modul de punere

Gama de variabile

Tehnici de identificare a nevoilor de pregătire :
evaluarea periodică a personalului și a cerințelor postului;
metoda incidentelor critice;
metoda observației;
metoda interviului;
metoda chestionarelor;
studiul documentelor etc.

Tipuri de nevoi de pregătire :
profesionale - de calificare - perfecționare
dezvoltare abilități - deprinderi de lucru;
comunicare;
lucru în echipă;
etc.

Gruparea participanților la pregătire - perfecționare profesională se face în funcție de :
nivel de calificare al cursanților;
tipul de personal (vârstă, sex, nivel de educație, caracteristici de personalitate);
tipul de pregătire - perfecționare profesională ;
disponibilitatea participanților de a participa la formele de pregătire - perfecționare profesională;
ne întreruperea, pe cât posibil, a activităților organizației.

Variabile specifice:
loc de desfășurare
cheltuieli
durată
programă
tip cursanți
număr cursanți
grad de perturbare a activității organizației

Criterii de optimizare:
atingerea obiectivelor de pregătire
cheltuieli
timp
grad de perturbare a activității organizației

Forme de pregătire - perfecționare profesională :
pregătire - perfecționare profesională la locul de muncă
instruire la locul de muncă
pregătire prin ucenicie
pregătire de laborator
pregătire profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților unei noi funcții (dezvoltarea carierei)
participarea, în grup, la elaborarea de proiecte lucrări, studii
delegarea sarcinilor
înlocuirea temporară a șefului ierarhic
rotația pe posturi
participarea la grupe eterogene de muncă
participarea la ședințe informative
metode de stimulare a creativității personalului
brainstorming
sinectica
matricea descoperirilor
Delbecq
Delphi

participarea la forme de pregătire organizate de furnizori externi de pregătire
seminarii
atelier de lucru
cursuri
conferințe, etc.

Tipuri de furnizori de pregătire - perfecționare profesională:
furnizori publici
școli profesionale
colegii
universități
furnizori particulari
specializați în pregătirea - perfecționarea personalului
specializați în oferirea de consultanță.

Informații în legătură cu derularea programului :
orar;
loc;
formator ;
durată;
participanți etc.

Mijloace adecvate de informare asupra programelor de pregătire - perfecționare profesională :
afiș;
informare directă;
fax
intranet; Ghid pentru evaluare
altele, în funcție de tipul organizației etc.

Cunoștințe necesare :
cunoașterea aplicării tehnicilor de identificare a nevoilor de pregătire;
cunoașterea modului de desfășurare a formelor de pregătire internă;
cunoașterea tehnicilor de evaluare a programelor de pregătire;
cunoașterea logisticii și a modului de folosire a acestora necesare desfășurării diverselor tipuri de pregătire;
cunoașterea metodologiei de proiectare a unui curs de pregătire - perfecționare, necesară pentru aprecierea desfășurării formelor de pregătire /perfecționare;
cunoașterea generală a pieței de pregătire - perfecționare profesională.

La evaluare se vor urmări :
identificarea corectă și prospectivă a nevoilor de pregătire din cadrul organizației;
alegerea formei de pregătire adecvate nevoilor de pregătire;
alegerea optimă a furnizorului de pregătire - perfecționare profesională pe baza raportului eforturi - rezultate ale pregătirii;
motivarea și asistarea completă a participanților la pregătirea - perfecționarea personalului;
stabilirea participanților la cursurilor de pregătire - perfecționare pe baza nevoilor de pregătire - perfecționare și a priorităților organizației;
evaluarea corectă și completă a desfășurării programelor de pregătire - perfecționare a personalului.

Organizează recrutarea personalului

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Stabilește metode, criteriile și principiile de recrutare (metodologia de recrutare)	<p>1.1. Criteriile de recrutare /selecție sunt elaborate diferențiat în funcție de natura posturilor pentru care se face recrutarea.</p> <p>1.2. Principiile de recrutare sunt în concordanță cu strategia generală și politica de resurse umane a organizației.</p> <p>1.3. Metoda de recrutare este stabilită în funcție de principiile și criteriile de recrutare.</p> <p>1.4. Metoda de recrutare stabilită este dependentă de bugetul de recrutare al organizației.</p> <p>1.5. Elementele sistemului metodologic de recrutare sunt integrate pentru a asigura coerență sistemului de recrutare.</p>
2. Întocmește planul de recrutare a resurselor umane	<p>2.1. Politica de recrutare este coerentă și echitabilă, evitându-se deciziile de circumstanță .</p> <p>2.2. Planul de recrutare este flexibil, permițând maximă adaptabilitate la schimbările mediului intern și extern organizației.</p> <p>2.3. Planul de recrutare corespunde politicii de resurse umane a organizației</p> <p>2.4. Planul de recrutare este conceput ca un plan de marketing</p> <p>2.5. Planul de recrutare cuprinde toate elementele necesare pentru desfășurarea eficientă a recrutării.</p> <p>2.6. Calculul nevoilor directe de recrutare se efectuează prin compararea efectivului de personal necesar cu cel existent .</p> <p>2.7. Întocmirea planului de recrutare are un caracter prospectiv, astfel încât să se asigure necesarul de resurse umane la momentul cerut de</p>
3. Redactează mesajul de recrutare	<p>3.1. Mesajul de recrutare este adaptat tipului de post vacant (nevoilor de personal identificate)</p> <p>3.2. Mesajul de recrutare este adaptat specificului mediului de recrutare.</p> <p>3.3. Mesajul de recrutare conține elemente de identificare a organizației și a poziției pentru care se face recrutarea.</p> <p>3.4. Stilul mesajului de recrutare corespunde specificului organizației.</p>
4. Lansează mesajul de recrutare	<p>4.1. Lansarea mesajului de recrutare ține cont de posibilitatea de receptarea eficientă a acestuia în mediile de recrutare (perioadă a anului, și a săptămânii în care este lansat, etc.) .</p> <p>4.2. Lansarea mesajului de recrutare se face în timp util ținând cont de specificul mediului de recrutare și de tipul de răspuns solicitat persoanelor interesate.</p>

Gama de variabile

Planul de recrutare poate cuprinde:

- mediile în care este difuzat mesajul de recrutare;
- numărul și intervalul de apariție al mesajelor de recrutare;
- forma în care se va prezenta mesajul publicitar
- nevoile de personal
- persoane implicate în procesul de recrutare
- posturi vacante sau insuficient acoperite
- resurse disponibile și necesare pentru acțiunea de recrutare.
- politici și acțiuni de întreprins.

Metode de recrutare:

- publicitate
- rețeaua de cunoștințe
- folosirea organizațiilor specializate în recrutarea - selecția personalului
- baza de date cu potențiali angajați
- folosirea agențiilor de "head - hunting"

Medii de recrutare:

- mediul intern al organizației;
- publicații scrise;
- radio, TV;
- instituții de învățământ;
- oficiile de muncă și protecție socială;
- alte organizații cu un obiect de activitate similar;
- târguri de locuri de muncă;
- organizații specializate în recrutarea personalului;
- asociații profesionale...

Informații cuprinse în mesajul publicitar:

- numele organizației;
- specificația postului;
- caracterizarea candidatului dorit;
- oferta organizației;
- timpul și tipul de răspuns la solicitarea persoanelor interesate;
- adresa pentru răspuns și persoana de contact.

Criterii de recrutare:

- competența profesională ;
- experiența în activitatea postului pentru care se face recrutarea;
- potențialul de dezvoltare a candidaților;
- altele, în funcție de politica organizației.

Principii de recrutare:

- efectuarea recrutării de către personal specializat;
- elaborarea planului de recrutare diferențiat în funcție de tipul de personal pentru care se adresează;
- alegerea cu discernământ a surselor de recrutare;
- informarea exactă asupra cerințelor postului prin mesajul publicitar;
- a nu se denigra concurența care recrutează personal de aceeași specialitate

Receptarea eficientă a mesajului depinde de: perioada anului, a săptămânii în care este lansat, publicul țintă al mesajului etc.

Natura posturilor:
posturi de execuție
posturi de conducere etc.

Specificul organizației:
dimensiunile organizației
natura proprietății
dispersia teritorială a organizației
potențialul uman al organizației etc.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:
fundamente teoretice despre recrutarea resurselor umane (istoric și tendințe, organizarea procesului, metode, criterii și principii);
mediile de recrutare posibil de folosit;
organizarea generală și specifică pentru posturile pentru care se face recrutarea;
informațiile pe care trebuie să le cuprindă un mesaj publicitar,
de limba română, necesare conceperii corecte din punct de vedere stilistic și gramatical a mesajului de recrutare.

La evaluare se vor urmări:
calitatea planului de recrutare întocmit;
alegerea corectă a metodelor și mediilor de recrutare;
modul de redactare a mesajului de recrutare;
alegerea corectă a momentului de lansare a mesajului publicitar;
respectarea principiilor de recrutare,
evidențierea corectă a criteriilor de recrutare.

Organizează selecția personalului

Descrierea unității

Unitatea se referă la competențele necesare analistului de resurse umane prin care organizează procesul de alegere a celui mai potrivit candidat pentru a ocupa un anumit post, folosindu-se de criterii specifice. În funcție de pregătirea profesională a analistului de resurse umane și de modul de organizare a activităților de resurse umane, analistul de resurse umane poate concepe, administra și interpreta teste de verificare a atitudinilor și aptitudinilor .

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Stabilește metodologia de selecție a personalului	<p>1.1. Criteriile de selecție sunt adecvate tipului de post pentru care se selectează personalul.</p> <p>1.2. Stabilirea metodologiei de selecție este condiționată de bugetul alocat și de timpul disponibil pentru această activitate .</p> <p>1.3. Principiile de selecție sunt în concordanță cu strategia generală și politica de resurse umane a organizației.</p> <p>1.4. Elementele sistemului metodologic de selecție sunt integrate pentru a asigura coerență sistemului de selecție.</p> <p>1.5. Elementele sistemului metodologic sunt integrate pentru a asigura coerență sistemului de selecție</p>
2. Formează echipa de selecție	<p>2.1. Echipa este compusă din persoane competente profesional și abilitate de regulamentele organizației să desfășoare activități de selecție a personalului.</p> <p>2.2. Echipa de selecție se stabilește în funcție de agenda de recrutare și agenda persoanelor abilitate să participe în echipa de selecție</p> <p>2.3. Rolurile persoanelor implicate în selecția personalului sunt delimitate clar și sunt stabilite în funcție de tipul de apreciere a rezultatelor.</p> <p>2.4. Informațiile transmise sunt complete și relevante din punct de vedere al rolurilor din echipă.</p>
3. Recepționează răspunsurile candidaților la mesajul de selecție	<p>3.1. Toate răspunsurile la mesajul de selecție sunt luate în considerare (dacă acestea au venit pe canalul indicat de mesajul de selecție)</p> <p>3.2. Informațiile cuprinse în răspunsurile la mesajele de selecție sunt considerate confidențiale; la acestea au acces doar persoanele autorizate prin regulamentele organizației.</p> <p>3.3. Răspunsurile la mesajele de selecție sunt arhivate (păstrate) în așa fel încât să asigure un acces rapid la informație .</p>
4. Stabilește lista candidaților “eligibili”	<p>4.1. Aplicațiile sunt triate prin compararea cerințelor specificate prin mesajul de recrutare cu cele specificate în “răspunsurile” mesajului de recrutare..</p> <p>4.2. Mărirea listei candidaților “eligibili” este în conformitate cu metodologia de selecție.</p> <p>4.3. Lista candidaților “eligibili” este stabilită în timpul prevăzut de metoda de selecție.</p> <p>4.4. Candidații care nu au fost aleși în lista candidaților “eligibili” vor fi anunțați , dacă mesajul de recrutare nu are precizări contrare .</p>

5. Programează întâlnirile de selecție
- 5.1. Programul întâlnirilor de selecție se stabilește în funcție de programul prevăzut prin metodologia de selecție, agenda persoanelor din echipa de selecție și disponibilitatea candidaților.
- 5.2. Întâlnirile de selecție sunt stabilite într-un cadru care să fie în concordanță cu metoda de selecție.
- 5.3. Persoanele implicate în activitatea de selecție (echipa de selecție și candidații) sunt anunțate în timp util de orarul desfășurării acțiunilor.
- 5.4. Întâlnirile sunt programate de comun acord cu candidatul.
- 5.5. Numărul întâlnirilor la care participă candidatul este cel stabilit de echipa de selecție.
6. Participă la și asistă selecția candidaților
- 6.1. Participarea la selecția candidaților se face la limita atribuțiilor specifice compartimentului de resurse umane.
- 6.2. Asistarea selecției finale a candidaților are în vedere respectarea metodologiei de selecție, precum și completarea formularisticii specifice conform regulamentelor interne organizației.
- 6.3. Pe tot parcursul procesului de selecție sunt respectate principiile obiectivității și șanselor egale
- 6.4. Testele psihologice sunt concepute, administrate și interpretate de către personalul autorizat (psihologi).
7. Anunță rezultatele procesului de selecție
- 7.1. Rezultatele sunt anunțate în termenul stabilit.
- 7.2. Toți candidații sunt anunțați despre rezultatele pe care le-au obținut.
- 7.3. Candidații sunt anunțați prin mijloace de comunicare adecvate.
- 7.4. Rezultatele procesului de selecție sunt anunțate personal candidaților.

Gama de variabile

Criterii de selecție:

competența profesională ;
experiență în activitatea postului;
potențialul de dezvoltare al candidaților;
altele, în funcție de politic organizației.

Metode de selecție:

interviuri;
interviu de triere
interviu de profunzime
interviu structurat
interviu fără instrucțiuni
interviu sub presiune
teste (orale sau scrise)
teste de creativitate
teste de cunoștințe și grad de instruire
teste de inteligență și perspicacitate
teste de îndemânare
teste de aptitudini
teste bio-medicale și psiho-fiziologice;
observarea realizării activității ;
centru de evaluare;
verificarea referințelor;
autoevaluarea;
simularea;
demonstrația structurată;
administrare de cazuri;
combinații de teste.

Metode de apreciere a rezultatelor obținute în urma proceselor de selecție:

notația
aprecierea globală
aprecierea funcțională
comparația

Persoane abilitate să desfășoare activități de selecție:

analist resurse umane;
manager resurse umane;
director general;
șef ierarhic direct al postului pentru care se face selecția;
specialiști în domeniul postului pentru care se face selecția;
consultanți resurse umane.
altele conform regulamentelor interne organizației.

Mijloace de comunicare:

telefon - pentru candidații admiși la fiecare etapă;
scrisoare - pentru candidații respinși
altele conform metodologiilor de recrutare și selecție.

Medii de selecție corespunzător:

încăperă specială, luminoasă, aerisită (fără telefon, fără bariere fizice sau poziții inegale între candidat și interviewer) pentru interviuri, teste chestionare
condiții asemănătoare locului de muncă pentru probe practice și simulări

Atribuții specifice compartimentului de resurse umane în cazul selecției finale:

primirea candidaților
crearea unui mediu propice desfășurării procesului de selecție
conducerea interviurilor de selecție inițiale
administrarea testelor
obținerea de referințe privitoare la candidat
evaluarea respectării metodologiei de selecție programate.

Tipuri de răspunsuri la mesajele de recrutare:

curriculum vitae
scrisoare de intenție
cereri de angajare
recomandări Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

cunoștințe teoretice despre metode de selecție și aplicarea lor;
cunoștințe teoretice despre instrumentele de selecție (CV-uri, referințe, recomandări, scrisori de intenție, etc.);
cunoștințe teoretice privind conceperea, administrarea testelor de verificare a aptitudinilor și atitudinilor;
cunoașterea prevederilor legale cu privire la selecția personalului în domeniul de activitate ;
regulamentele organizației privitoare la criteriile, principiile, metodele de selecție și persoanele abilitate să participe la procesul de selecție;
noțiuni de psihologie (comunicare interactivă, comunicare interpersonală, etc.)
formularistica necesar de completat în ceea ce privește procesul de selecție (conform regulamentelor interne);
cunoștințe operare PC - editare text și calcul tabelar.

La evaluare se vor urmări:

capacitatea de a stabili corect metodologia de selecție;
capacitatea de a organiza și planifica etapele de selecție;
capacitatea de a tria aplicațiile și de a selecta candidații în conformitate cu metodologia de selecție;
modul de urmărire a respectării caracterului științific al aplicării metodelor de selecție;
respectarea normelor profesionale, a confidențialității și a regulamentelor interne în ceea ce privește corespondența cu candidații la procesul de selecție;
capacitatea de a comunica eficient pentru a obține informații corecte și relevante de la candidați;
rigurozitatea cu care stabilește lista candidaților eligibili;
programarea eficientă a întâlnirilor de selecție;
implicarea în cadrul echipelor de selecție a persoanelor competente profesional și abilitate organizatoric;
stabilirea listei candidaților “eligibili” în conformitate cu metodologia de selecție.

Organizează sistemul de evaluare a performanțelor resurselor umane

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

1. Stabilește sistemul metodologic de evaluare a performanțelor resurselor umane

2. Stabilește persoanele implicate în evaluarea și rolurile acestora.

3. Aplică instrumentele de evaluare și înregistrează rezultatele evaluării.

4. Comunică salariaților rezultatele evaluării

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Sistemul metodologic de evaluare a performanțelor resurselor umane este în conformitate cu strategia organizației.

1.2. Sistemul metodologic de evaluare a performanțelor resurselor umane ține seama de variabilele organizaționale.

1.2. Procedurile de evaluare stabilite sunt standardizate pentru evitarea subiectivismului.

1.3. Metodele de evaluare și periodicitatea evaluării sunt concepute în funcție de felul postului și felul de personal cărui se adresează.

1.4. Elementele sistemului metodologic de evaluare a resurselor umane sunt integrate pentru a asigura coerență și eficiență sistemului.

1.5. Criteriile propuse pentru evaluarea performanțelor sunt măsurabile și obiective.

1.6. Criteriile propuse pentru evaluarea performanțelor acoperă întreaga

2.1. Persoanele implicate în procesul de evaluare a resurselor umane sunt stabilite în funcție de metodele de evaluare

2.2. Profilul psihologic al persoanelor implicate în procesul de evaluare este potrivit procesului de evaluare.

3.1. Instrumentele sunt aplicate fără a afecta activitatea curentă a firmei.

3.2. Instrumentele sunt aplicate corect pentru a evita distorsionarea informațiilor.

3.3. Instrumentele sunt aplicate în aceleași condiții pentru toți angajații de pe poziții similare.

3.4. Aplicarea instrumentelor de evaluare a resurselor umane se face cu respectarea eticii evaluării.

3.5. Rezultatele evaluării sunt obținute prin compararea informațiilor obținute prin aplicarea instrumentelor de evaluare cu standardele de performanță.

3.6. Rezultatele evaluării resurselor umane sunt înregistrate și arhivate în formatele agregate de regulamentele interne ale organizației.

4.1. Rezultatele evaluării sunt comunicate tuturor persoanelor implicate în procesul de evaluare.

4.2. Rezultatele evaluării sunt comunicate punându-se accent pe performanță și rezultatele viitoare.

Gama de variabile

Obiectivele (scopurile) evaluării:

evaluarea performanțelor individuale

evaluarea potențialului individuale

evaluarea comportamentului și stilului de lucru

diagnostic al performanțelor și potențialului resurselor umane

Variabile organizaționale:

specificul activității

nivelul dotării tehnice

complexitatea procesului de producție

dimensiunile organizației etc.

Profil psihologic:

persoană obiectivă, imparțială, cu capacitate de analiză , spirit de observație, nivel de inteligență mediu sau peste mediu etc.

Instrumente de evaluare:

chestionare;

ghid de observare;

grilă de evaluare;

punctelor

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

cunoașterea teoretică a metodologiei de evaluare a resurselor umane

specificul activității fiecărui individ evaluat;

criterii de evaluare a performanțelor;

standarde de performanță;

metode și instrumente de evaluare;

noțiuni de psihologie.

La evaluare se vor urmări:

capacitatea de a stabili corect criterii de evaluare a performanței;

capacitatea de a propune metode și instrumente adecvate pentru evaluarea performanței;

capacitatea de a aplica corect instrumentele de evaluare a performanței;

respectarea condițiilor de aplicare a instrumentelor de evaluare a performanței.

Planifică necesarul de resurse umane pe specialități

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ	CRITERII DE REALIZARE
1. Stabilirea estimativă necesarului de resurse umane în perspectivă	1.1. Evaluarea necesarului de resurse umane în perspectivă se face pe baza orientărilor strategice ale organizației precum și pe baza planurilor desprinse din acestea. 1.2. Evaluarea necesarului de resurse umane în perspectivă ține cont de posibilele evoluții ale mediului extern al organizației . 1.3. Estimarea necesarului de resurse umane se face din perspectivă cantitativă (număr de angajați pe diferite structuri) cât și din perspectivă calitativă (necesari de calificare). 1.4. Stabilirea estimativă a necesarului de resurse umane se face folosind metode științifice de prognoză.
2. Analizează și diagnostichează disponibilul cantitativ și calitativ al resurselor umane existente în cadrul organizației	2.1. Existența de resurse umane este monitorizată permanent pentru a avea o evidență la zi a acestuia. 2.2. Disponibilitatea calitativă a resurselor umane se analizează prin compararea necesarului de resurse umane de diferite calificări și calificarea cerută de realizarea obiectului de activitate al organizației.
3. Stabilește posibilitățile de asigurare cu resurse umane din interiorul și exteriorul organizației.	3.1. Posibilitățile de pregătire și perfecționare sunt stabilite prin optimizare numerică și de nivel de calificare pe compartimente organizatorice și pe total organizație. 3.2. Posibilitățile de asigurare cu resurse umane din exteriorul organizației sunt stabilite după luarea în considerare a posibilităților interne. 3.3. Posibilitățile de asigurare cu resurse umane din exteriorul organizației se stabilesc realist, în sensul comparării costurilor impuse de diferite surse externe și resursele disponibile ale organizației.
4. Întocmește planul de asigurare cu resurse umane al organizației	4.1. Planul de resurse umane al organizației se bazează pe prognoza de resurse umane și pe posibilitățile de asigurare cu resurse umane din interiorul și exteriorul organizației. 4.2. Planul de resurse umane este alcătuit în formatul agreat de regulamentele interne ale organizației. 4.3. Planul de resurse umane se integrează ca structură și informații cu celelalte planuri ale organizației.

Gama de variabile

Structura planului de resurse umane al organizației:

necesarul cantitativ pe: profesii, meserii, vârstă, sexe, compartimente organizatorice , etc.

Rezultatele planului de resurse umane al organizației (componente):

necesar de recrutare

necesar de pregătire și perfecționare

necesar de promovare

Metode științifice de prognoză a necesarului de resurse umane:

intuitive

brainstorming

metoda Delphi

explorative

extrapolare

analiză economică

metode normative

metoda balanței

cercetare operațională

Tipuri de prognoze necesare la stabilirea prognozei resurselor umane:

prognoze tehnice - tehnologice

prognoza pieței în domeniul de activitate al organizației respective

prognoze financiare

prognoza pieței muncii

prognoze macroeconomice

Tipuri de orientări strategice

redresare

consolidare

dezvoltare

Tipuri de mediu extern:

stabil

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

fundamente teoretice privind aplicarea metodelor și tehnicilor de prognoză.

fundamente teoretice privind tehnici de diagnostic.

cunoașterea prognozelor tehnico-tehnologice, financiare și de piață

La evaluare se vor urmări:

respectarea caracterului științific la aplicarea metodelor de prognoză

exactitatea diagnosticului privind potențialul uman al organizației

stabilirea surselor de asigurare cu resurse umane prin valorificarea deplină a potențialului intern

corelarea surselor externe de asigurare cu resurse umane cu resursele interne

corelarea planului de resurse umane al organizației cu planurile din celelalte domenii ale organizației

utilizarea prognozelor tehnice, tehnologice, financiare și de piață la stabilirea planului de resurse umane

redactarea planului de resurse umane în formatul agreat de regulamentele interne ale organizației

Planifică și dezvoltă cariere

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

1. Verifică informațiile necesare în procesul dezvoltării carierei (informații furnizate de către angajați)

2. Furnizează informații despre posturile vacante

3.. Identifică candidații potriviți în posturile vacante

4. Identifică oportunitățile pentru dezvoltarea carierei angajaților

5. Oferă asistență angajaților cu privire la dezvoltarea carierei acestora

6. Identifică și propune alternative de programare a timpului de lucru necesar susținerii unui program de dezvoltare a carierei

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Sunt contactate toate sursele informaționale ale organizației.

1.2. Informațiile obținute sunt verificate pentru conformitate.

1.3. Informațiile sunt culese cu discreție, tact și discernământ, păstrându-se o atitudine etică în manevrarea informațiilor

2.1. Informațiile sunt reale și corecte.

2.2. Informațiile sunt oferite persoanelor în drept să le cunoască.

2.3. Informațiile sunt oferite la timp , înainte ca ocuparea postului să devină o urgență.

3.1. Pentru fiecare post vacant este luată în calcul posibilitatea ocupării acestuia de către un angajat al organizației.

3.2. Candidații eligibili pentru schimbarea postului în cadrul organizației sunt identificați pe baza evaluării performanțelor și a informațiilor furnizate de către ceilalți angajați.

3.3. Angajații sunt mutați de pe o poziție pe alta în cadrul organizației în funcție de motivația acestora.

4.1. Dezvoltarea carierelor individuale are în vedere integrarea acestora în strategia generală a companiei.

4.2. Oportunitățile de dezvoltare a carierei sunt reale, măsurabile, cu rezultate specifice.

5.1. Asistența este oferită la cererea angajaților

5.2. Asistența urmărește sporirea nivelului cunoștințelor și a capacității profesionale, a abilităților și performanțelor celui asistat.

5.3. Asistența personalizată oferă susținere morală și profesională celui asistat și urmărește consolidarea carierei acestuia.

5.4. Asistența urmărește motivarea persoanei asistate pentru dezvoltarea carierei și oferirea de alternative de dezvoltare a carierei.

6.1. Tipurile de programe sunt flexibile.

6.2. Tipurile de programe sunt adaptate specificului organizației și strategiei acesteia.

6.3. tipurile de programe sunt adaptate specificului planului de dezvoltare a carierei.

6.4. Tipurile de programe sunt discutate și acceptate atât de angajat cât și de organizație.

Gama de variabile

Informații furnizate de angajați:

abilități
aptitudini
experiență
interese
obiective legate de carieră

Informații despre posturile vacante:

experiență
pregătire teoretică
nivel ierarhic
responsabilități principale
salariu
beneficii
oportunități de dezvoltare /avansare

Surse informaționale:

baze de date
curriculum vitae
rezultatele evaluărilor
specializările urmate etc.

Persoane în drept să cunoască informații despre posturile vacante:

cei direct interesați de ocuparea lor
șefii ierarhici ai acestor posturi

Oportunități pentru dezvoltarea carierei:

cursuri de pregătire /perfecționare
specializări
burse
rotații pe post
detașări
avansări
altele, specifice organizației

Asistență personalizată:

consiliere
mentoring
îmbunătățirea postului

Alternative de programare a timpului de lucru:

timp special alocat din programul de lucru de 8 ore pentru dezvoltarea carierei
(consiliere, mentoring, etc.)

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

- noțiuni de psihologie generală
- teorii motivaționale
- psihologia muncii
- legislația muncii
- organigrama organizației
- fișele de post
- planul strategic /de obiective al organizației
- strategii de dezvoltare a carierei

oferirea de concedii fără plată pentru burse cursuri etc.

altele, în funcție de specificul organizației La evaluare se vor urmări:

- abilitatea de a lucra cu baza de date
- etica de lucru cu informațiile
- identificarea corectă a candidaților potriviți pentru avansare / schimbare a postului
- modul în care oferă asistență angajaților cu privire la dezvoltarea carierei

Proiectează / reproiectează structura organizatorică și stabilește regulile de funcționare

Descrierea unității

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ

1. Stabilește sistemul metodologic de elaborare - raționalizare a structurii organizatorice.

2. Determină volumul de muncă necesar pentru realizarea obiectivelor organizației

3. Stabilește conținutul concret al funcțiilor și posturilor.

4. Grupează posturile pe compartimente organizatorice

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Principiile stabilite asigură, prin respectarea lor, o structură organizatorică rațională.

1.2. Criteriile sistemului metodologic asigură elaborarea unei structuri organizatorice raționale.

1.3. Sistemul metodologic de organizare asigură premisele atingerii eficiente a obiectivelor strategice ale organizației.

1.4. Sistemul metodologic de organizare ține cont de organizarea informală a organizației și o influențează pozitiv.

1.5. Elementele sistemului metodologic sunt integrate pentru a asigura coerență și eficiență sistemului.

2.1. Volumul de muncă necesar este stabilit pornind de la obiectivele strategice ale organizației.

2.2. Volumul de muncă conține înregistrarea tuturor sarcinilor, atribuțiilor și activităților .

2.3. Tehnicile de determinare a volumului de muncă sunt adecvate tipului de organizație și variabilelor organizaționale.

2.4. Volumul de muncă se înregistrează printr-o tehnică adecvată specificului organizației și obiectivelor acesteia.

3.1. Conținutul concret al funcțiilor se face prin gruparea activităților de același fel (din punct de vedere al naturii sarcinilor și nivelului de decizie și responsabilitate implicat).

3.2. Conținutul concret al posturilor se face prin gruparea activităților din punct de vedere al naturii lor și a volumului de muncă necesar pentru realizarea acestora.

3.3. Stabilirea conținutului concret al funcțiilor și al posturilor se bazează pe principiile și criteriile de organizare stabilite

4.1. Posturile sunt grupate pe compartimente în funcție de natura lor și locul de desfășurare a activității.

4.2. Gruparea posturilor pe compartimente asigură eliminarea sarcinilor și responsabilităților inutile sau paralele.

4.3. Gruparea se face pe baza principiilor și criteriilor de organizare stabilite

4.4. Gruparea posturilor pe compartimente organizatorice se înregistrează printr-o tehnică adecvată specificului organizației și

5. Stabilește relațiilor organizatorice dintre componentele structurii organizatorice

5.1. Relațiile organizatorice proiectate asigură optimizarea circuitului informațional în cadrul organizației.

5.2. Relațiile organizatorice sunt proiectate astfel încât să asigure realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

5.3. Relațiile organizatorice sunt proiectate pe baza principiilor și criteriilor de organizare stabilite

5.4. Relațiile organizatorice se înregistrează printr-o tehnică adecvată specificului organizației și obiectivelor acesteia.

6. Reprezintă grafic structura organizatorică a organizației.

6.1. Mărimea patruleterelor și liniilor reprezentând compartimentele organizatorice corespunde cu amplexarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților respectivelor compartimente.

6.2. Plasarea pe planșă a căsuțelor și liniilor reflectă raporturile de subordonare ierarhică.

6.3. Pentru fiecare compartiment este indicat numărul de posturi (de management și de execuție)

6.4. Organigrama conține o legendă cu semnificația simbolurilor utilizate.

6.5. Formatul suportului informațional utilizat pentru desenarea

7. Elaborează regulamentul de organizare și funcționare.

7.1. Regulamentul de organizare și funcționare prezintă într-o formă sistematizată descrierea subdiviziunilor organizatorice precum și a relațiilor dintre acestea.

7.2. Formatul și modul de elaborare a regulamentul de organizare și funcționare sunt clare, nelăsând loc interpretărilor.

7.3. Regulamentul de organizare și funcționare se modifică ori de câte ori se modifică condițiile care au stat la baza elaborării lui.

7.4. Complexitatea regulamentul de organizare și funcționare este determinată de complexitatea caracteristicilor organizaționale.

Gama de variabile

Principii de organizare structurală rațională
managementul participativ
supremația obiectivelor
unitatea de decizie și acțiune
apropierea managementului de execuție
interdependența minimă
permanența managementului
economia de comunicații
definirea armonizată a funcțiilor și a posturilor
flexibilitatea structurilor
eficiența structurii
determinarea variantei optime
reprezentarea structurilor
altele, în funcție de organizație

Criterii de organizare structurală rațională :
omogenitatea conținutului activităților
frecvența legăturilor dintre sarcini
raționalitatea ponderilor ierarhice
importanța subdiviziunilor organizatorice
economia de comunicații
repartiția rațională a sarcinilor și responsabilităților între componentele organizatorice

Variabile organizaționale :
natura proprietății
dimensiunea organizației
complexitatea procesului de producție
nivelul dotării tehnice
dispersia teritorială a organizației
potențialul uman al organizației
parametrii organizării neformale
concepția managerilor asupra organizării
legislația
situația economică a țării

Tehnici de înregistrare a soluțiilor organizatorice :
graficul răspunderii ierarhice
diagrama atribuțiilor
organigrama
grafic rețea
descrierea postului
regulament de organizare și funcționare

Tehnici de determinare a volumului de muncă necesar îndeplinirii obiectivelor organizației :
chestionar
interviu
analiza lucrărilor
observări
fotografierea timpului de muncă
analiza de corelație
comparația.

Subdiviziuni organizatorice :
compartimente manageriale (Consiliu de Administrație, Comitet de Direcție, etc.)
compartimente funcționale (departamente, birouri, servicii, colective)

compartimente operaționale (secții, ateliere, uzine, sectoare, șantiere, puncte de lucru, etc.)
posturi
funcții

Tipuri de relații organizatorice :

relații de autoritate
relații ierarhice
relații funcționale
relații de stat major
relații de colaborare
relații de control

Tipuri de structuri organizatorice :

ierarhice
funcționale
ierarhic funcționale

Tipuri de organigrame :

parțiale
generale

piramidală
stânga - dreapta Ghid pentru evaluare
circulară

Cunoștințe necesare :

cunoștințe teoretice de managementul organizației (organizare procesuală, organizare structurală, sistem decizional, sistem informațional, metode și tehnici de proiectare și înregistrare a soluțiilor organizatorice)
cunoașterea legislației referitoare la organizarea și funcționarea tipului respectiv de organizație;
cunoștințe de grafică PC (programe cu ajutorul cărora se desenează organigrama).

La evaluare se vor urmări :

modul de concepere a sistemului metodologic de organizare structurală (corespondența acestuia cu variabilele organizaționale și cu organizarea informală a organizației)
determinarea corectă (cantitate și structură) a volumului de muncă necesar realizării obiectivelor organizației
gruparea pe criterii de omogenitate și cantitate a volumului de muncă pe principalele compartimente organizatorice
descrierea clară (fără posibilități de interpretare) a modului de funcționare a compartimentelor organizatorice
înregistrarea soluțiilor organizatorice (descrieri de funcții , de posturi, regulament de organizare și funcționare, organigramă, etc.)