

## 2/3.3.2 Evaluarea posturilor

Trebuie să se facă o distincție clară între evaluarea performanțelor salariaților și evaluarea posturilor.

Evaluarea posturilor vs. evaluarea performanțelor profesionale

Chiar dacă ambele evaluări vizează într-un final și politica salarială cele două nu trebuiesc confundate. Dacă evaluarea salariaților este urmată de o majorare a salariului ca urmare a bunei desfășurări a activității acestora, evaluarea posturilor vizează realizarea unui sistem echitabil de salarizare în cadrul unei companii.

Crearea unui sistem echitabil de salarizare se poate realiza printr-o comparare externă și una internă.

Crearea unui sistem echitabil de salarizare

Compararea externă presupune cunoașterea de către angajator a salariilor acordate de companiile care activează în același domeniu de activitate sau a salariilor acordate pentru aceleași posturi sau posturi similare.

Compararea internă presupune studierea salariilor din cadrul companiei, identificarea criteriilor de acordare a remunerației, dacă acestea există, dacă salariile stimulează competiția dar și dacă determină mulțumirea salariaților. În acest caz trebuie să se țină cont de importanța fiecărui post în cadrul companiei și să se realizeze o ierarhizare a acestora.

Compararea internă

Compararea externă nu se limitează doar la companiile din același domeniu de activitate. Ea se poate aplica raportat la companiile de același nivel, indiferent de tipul de activitate, sau chiar la toate companiile care își desfășoară activitatea într-o localitate, într-o regiune sau la nivel național. Este posibilă compararea salariilor și cu companiile care își desfășoară activitatea în afara granițelor statului dar pentru România încă nu se aplică această

Compararea externă

variantă sau se aplică într-un procent foarte mic (în situația în care specialiștii sunt cooptați masiv de către alte companii din străinătate).

Investigarea nivelului salariilor la alte companii se face și în funcție de fiecare post în parte:

- pentru un post de agent vânzări nu este suficient să aflăm nivelul salariilor practicate de alte companii cu același profil deoarece persoanele ocupante ale acestui pot se pot reprofila foarte ușor (se spune că un bun agent de vânzări poate vinde orice);
- pentru postul de programator web se vor identifica salariile doar în cadrul companiilor cu profil de programare și nu în cele cu profil de design (un bun programator nu va fi și un bun grafician și invers).

În compararea salariilor acordate pentru același post în companii diferite se va ține cont și de vârsta ocupantului postului, a experienței în funcție și în cadrul companiei.

Rolul evaluării posturilor

Rolul evaluării posturilor și stabilirii echității salariilor este de a motiva salariații, de a stimula competiția și de a păstra în cadrul companiei cei mai buni salariați pe fiecare domeniu în parte. Sunt frecvente situațiile în care salariați foarte buni părăsesc compania datorită nemulțumirii vizavi de renumerația pe care o primesc pentru munca prestată.

De reținut!

În cadrul evaluării posturilor trebuie să se țină cont de câteva aspecte:

- prin evaluarea postului se evaluează sarcinile și nu persoana care le îndeplinește;
- evaluarea postului este o etapă ulterioară analizei postului.

Conform lui Horia Pitariu<sup>1</sup>, metodele de evaluare a posturilor pot fi :

### 1. metode nonanalitice

- a) *tehnica ierarhizării posturilor de muncă* – această tehnică presupune întocmirea unei liste cu toate posturile din cadrul companiei, întocmirea unei descrieri a postului pentru fiecare post în parte și înmânarea acestora unor experți care vor stabili o ierarhizare a posturilor.

Metode nonanalitice de evaluare a posturilor

Această metodă se poate aplica pentru maximum 15-20 de posturi. Marele neajuns al acestei tehnici este acela că nu se menționează cât de mari sau mici sunt distanțele dintre posturi, acest lucru îngreunând realizarea unui sistem de salarizare echitabil.

De reținut!

- b) *tehnica comparării pe perechi* – această tehnică presupune compararea fiecărui post din companie cu toate celelalte posturi existente.

Pe baza acestei comparări se acordă o notă pentru fiecare post în parte; la final se obține o ierarhizare a posturilor și a distanțelor dintre posturi.

- c) *tehnica clasificării posturilor de muncă* – în cadrul acestei tehnici se întocmește o listă cu 8 niveluri după care se pot caracteriza activitățile specifice unui post de muncă; ulterior se repartizează fiecare post la descrierea potrivită și astfel se creează o clasificare.

---

<sup>1</sup> Horia Pitariu, Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului, Editura Irecson, București, 2006

Metode analitice de evaluare a posturilor

## 2. metode analitice

- a) *tehnica comparării factorilor* – această tehnică presupune evaluarea posturilor din prisma unui număr de parametri (factori);
- b) *tehnica evaluării pe puncte* – această tehnică implică următorii pași: stabilirea factorilor compensabili (cerințe comune posturilor de muncă), scalarea factorilor și atribuirea ponderilor;
- c) *metoda Hay* – are la bază tehnica evaluării pe puncte; metoda presupune compararea factorilor compensabili și stabilirea nivelurilor de competență cerute.