

VALENȚE PSIHOLOGICE ÎN PROIECTAREA ȘI REPROIECTAREA POSTURILOR DE MUNCĂ

Conf. univ. dr. Alic BÎRCĂ, ASEM
alicbirca@yahoo.com

Conf. univ. dr. Sergiu SERDUNI, ASEM
serdunis@yahoo.com

În lucrarea de față, este abordată problema proiectării și reproiectării posturilor de muncă sub aspect psihologic. Mulți ani la rând, proiectarea și reproiectarea posturilor de muncă au fost tratate mai mult sub aspect economic, adică prin reducerea cheltuielilor cu personalul. Deși, pe termen scurt, această abordare avea efecte economice pozitive, pe termen lung, efectele economice comportau un caracter negativ. Pornind de la aceasta, autorii au încercat să pună în evidență acele probleme pe care le implică aspectele psihologice în procesul de proiectare și reproiectare a posturilor de muncă. Prin luarea în considerare a aspectelor psihologice, în procesul de proiectare a posturilor de muncă, se pot anticipa și exclude unele probleme care ar putea avea un impact mult mai mare asupra performanței organizaționale.

Cuvinte-cheie: post de muncă, proiectarea postului, reproiectarea postului, autonomie.

JEL: J08, M12, M54

Introducere

Abordarea psihologică a resurselor umane, în cadrul organizațiilor, reprezintă un imperativ de care managementul superior al organizațiilor trebuie să țină seama, în general, și specialiștii de resurse umane, în special, deoarece poate avea repercusiuni economice pe termen lung asupra acestora. Activitatea profesională a oamenilor ocupă cea mai

PSYCHOLOGICAL VALENCES IN THE DESIGN AND REDESIGN OF JOBS

Assoc. Prof., PhD Alic BIRCA, ASEM
alicbirca@yahoo.com

*Assoc. Prof., PhD,
Sergiu SERDUNI, ASEM*
serdunis@yahoo.com

This paper addresses the design and redesign of jobs under psychological aspect. For many years, the design and redesign of jobs have been treated more economically, i.e. by reducing staff costs. Although in the short-term, this approach has had positive economic effects, in the long-term the economic effects have been negative. Starting from this point of view, the authors attempt to highlight the problems that the psychological aspects involve in the design and redesign of jobs. Given the psychological aspects in the design of jobs, are taken into consideration, certain problems that can have a far greater impact on organizational performance, may be anticipated and excluded.

Key words: job, design job, redesign job, autonomy.

JEL: J08, M12, M54

Introduction

The psychological approach to human resources is a must in organizations that, generally, senior management and, especially, human resources specialists must take account since it may have a long-term economic impact on them. The people's professional activity takes the largest part of their working life, having a significant

mare parte a vieții lor active, având un impact important, din punct de vedere psihologic, sub cel puțin trei aspecte fundamentale: eficiență, siguranță și bunăstare. Problematika psihologică a resurselor umane a devenit tot mai pregnantă, motiv pentru care American Psychological Association (APA) a desemnat oficial perioada 2000-2010 drept „Decenii muncii” [10; p.11]. Însăși abordarea psihologică a resurselor umane reprezintă un demers științific destul de diversificat și complex. De aceea, în lucrarea de față, vom încerca să punem în discuție, sub aspect psihologic, problema muncii și a proiectării posturilor de muncă.

Munca poate fi privită ca exercitare a efortului și aplicare a cunoștințelor și a aptitudinilor profesionale în vederea realizării unui scop. Trebuie să recunoaștem că majoritatea oameilor muncesc pentru a-și câștiga existența, adică a obține acel venit sub formă de salariu. Totodată, trebuie să recunoaștem că oamenii muncesc pentru a obține și alte satisfacții din activitatea profesională, cum ar fi: sentimentul de împlinire, prestigiul personal, recunoaștere socială, posibilitatea de a exercita un anumit grad de putere etc. Toate acestea au implicații psihologice, directe sau indirecte, asupra activității profesionale a angajaților, dar cu efecte economice pe termen mediu sau lung asupra activității organizațiilor.

Metode aplicate

În vederea obținerii unor rezultate economice palpabile, organizațiile intervin în conținutul posturilor de muncă, determinându-i pe angajați să realizeze sarcini de muncă ce implică un efort fizic și psihic mai mare și o presiune sporită asupra acestora. Realizând un studiu în ceea ce privește proiectarea economicoasă a muncii, Purcell, Hutchinson și Kintie (1998) au constatat că impactul asupra angajaților este unul negativ, mai ales când restructurarea presupune restrângere și reproiectare organizatorică. Drept urmare, angajații muncesc mai multe ore pe zi, stresul profesional

impact, psychologically, at least under three fundamental aspects: efficiency, safety and welfare. The psychological issues of human resources have become increasingly obvious and, consequently, the American Psychological Association (APA) officially designated the 2000-2010 period as the “Labour Decade” [10; p. 11]. The psychological approach to human resources itself is a quite diversified and complex scientific approach. Therefore, this paper treats the issue of labour and job design under psychological aspect.

Work can be seen as making an effort and the application of knowledge and professional skills in order to achieve a goal. We must recognize that most people work to earn a living, i.e. to get an income in the form of wages. At the same time, we must recognize that people work to get other satisfactions from work, such as the feeling of accomplishment, personal prestige, social recognition, the ability to exercise a certain degree of power etc. All these have, direct or indirect, psychological implications on the professional activity of employees, and medium and long-term economic effects on the organization activities.

Methods used

In order to obtain tangible economic results, organizations get involved in the job descriptions, prompting employees to perform tasks which involve greater physical and mental effort and increased pressure on them. Carrying out a survey regarding economical labour design, Purcell, Hutchinson and Kinta (1998) found that the impact on employees is negative, especially when restructuring involves downsizing and organizational redesign. As a result, employees work more hours per day, professional stress increases, career opportunities are reduced and motivation and morale decrease [1; p.199]. Besides that, the above men-

crește, posibilitățile de carieră se reduc, iar motivația și moralul scad [1; p. 199]. De asemenea, autorii sus-menționați atrag atenția că, în mod evident, multe inițiative eșuează, fiindcă nu țin cont de implicațiile umane, adică nu este luat în considerare aspectul psihologic.

Deși, pe termen scurt, organizația ar avea de câștigat, pe termen lung, efectele economice ar putea fi mult mai grave pentru aceasta, ca rezultat al creșterii fluctuației personalului și al absenteismului. De aceea, considerăm că abordarea proiectării și reproiectării posturilor de muncă sub aspect psihologic reprezintă o necesitate a perioadei actuale.

Analiza profesiilor, în general, și a posturilor, în special, reprezintă o activitate aflată într-o evoluție continuă, deoarece mediul de muncă a suferit o multitudine de modificări semnificative, mai ales în ultimele decenii. În decursul timpului, au existat mai mulți factori care au influențat conținutul muncii și al posturilor, dintre care putem menționa:

- creșterea numărului de profesii;
- creșterea ponderii posturilor din domeniul serviciilor;
- creșterea ponderii posturilor temporare și a celor *part-time*;
- specializarea foarte mare a unor posturi de muncă etc.

Inițial, proiectarea posturilor de muncă se realiza mai mult sub două abordări: tehnicistă și economică. Abordarea tehnicistă consta în faptul că titularii posturilor de muncă trebuiau să îndeplinească anumite normative prestabilite, în timp ce abordarea economică se referea la faptul că orice post de muncă nou creat trebuie să aducă plusvaloare, fără a se pune accentul ca această plusvaloare să fie cât mai mare pentru organizație.

Toate acestea au condus la creșterea preocupărilor specialiștilor de personal, pe de o parte, și a psihologilor, pe de altă parte, în vederea reflectării obiective și corecte a situației. Deși crearea unui nou post de muncă în

tioned authors point out that, obviously, many initiatives fail because they do not take into account the human implications meaning that the psychological aspect is not considered.

Although in the short-term the organization could benefit, in the long-term, the economic effects could be far worse as a result of increased staff turnover and absenteeism. Therefore, we believe that the approach of designing and redesigning of jobs psychologically is a requisite of the present times.

The analysis of jobs, in general, and posts, in particular, is an activity that is in constant evolution since the working environment has undergone many significant changes, especially in recent decades. Over time there have been several factors that have influenced the content of work and jobs such as:

- the increase in the number of jobs;
- the increase in the share of jobs in the service sector;
- the increase in the share of temporary and part-time jobs;
- very high specialization of certain jobs etc.

Initially, the design of jobs had mainly two approaches: technical and economic. The technical approach supposed that jobs holders needed to meet certain pre-set regulations, while the economic approach meant that a newly-created job had to add extra-value without requiring that it be as high for the organization as possible.

All these have led to the increased concerns of experts for personnel, on the one hand, and psychologists, on the other hand, in order to reflect the situation objectively and fairly. Although, creating a new post within the organization involves bringing added value, it is important that the created

organizație presupune aducerea de valoare adăugată suplimentară, este important ca valoarea creată să fie cât mai mare. În aceste condiții, preocupările specialiștilor în domeniu trebuie să pornească de la definirea posturilor care implică **două deziderate**. Primul deziderat pornește de la ideea că trebuie să satisfacă cerințele organizației în materie de productivitate, eficiență și calitate. Cel de-al doilea deziderat are în vedere satisfacerea nevoilor angajatului în materie de interes, provocare și realizare, fapt ce i-ar permite acestuia asumarea unui angajament de performanță pe postul ocupat. Astfel, definirea posturilor trebuie să influențeze varietatea aptitudinilor și să le ofere angajaților posibilitatea de a executa mai multe sarcini la același post de muncă.

Revizuirea periodică a conținutului postului de muncă reprezintă o activitate iminentă de care trebuie să țină seama specialiștii de resurse umane, ca rezultat al schimbărilor care au loc în organizație, precum și al schimbării motivațiilor titularilor posturilor. Din acest punct de vedere, posturile de muncă trebuie concepute ca un element motivator, care să asigure satisfacție profesională angajaților. În calitate de element motivator, postul trebuie să pună la încercare capacitățile angajatului, pe care acesta le consideră de valoare. În procesul de realizare a sarcinilor aferente unui post de muncă, trebuie să se pornească de la premisa că performanța și satisfacția profesională rezultă, în principal, din conținutul intrinsec al postului de muncă. Astfel, angajații se simt motivați atunci când li se asigură mijloacele pentru a realiza obiectivele. Munca le oferă un mijloc de venit salarial, care, ca recompensă extrinsecă, le satisface nevoile de bază și este util în identificarea unor modalități de satisfacere a unor nevoi de nivel superior. În același timp, munca asigură și recompense intrinseci, care sunt sub controlul direct al angajatului.

Pentru a evidenția postul de muncă drept element motivator, specialiștii americani J. R.

value be as high as possible. In these circumstances, the concerns in the field must start from the definition of positions that have **two goals**. The first goal assumes that it must satisfy the organization requirements in terms of productivity, efficiency and quality. The second goal envisages employees' needs in terms of interest, challenge and achievement, which would allow them good commitment in the position held. Thus, defining positions should influence the variety of skills and offer employees the opportunity to perform several tasks in the same position.

The regular review of the responsibilities within the position is an important activity that human resources specialists must take into account as a result of changes that take place within the organization, and changes in the motivation of job holders. From this point of view, jobs should be understood as a motivating element that will ensure employee job satisfaction. As a motivator, the position should demand from the employee the skills that he/she considers valuable. In the process of performing tasks related to a certain job they have to start from the assumption that performance and job satisfaction primarily result from the intrinsic content of the job. Therefore, employees are motivated when they are offered the required facilities to achieve their goals. The job provides a means of earning income, which as an extrinsic reward, meets their basic needs and is useful in identifying ways of meeting higher level needs. Meanwhile, the job also provides intrinsic rewards that are directly controlled by the employee.

In order to name the job as a motivator element, American scholars J. R. Hackman and R. G. Oldham have developed a model that would allow position holders to use their motivational potential (Figure 1). This model suggests that motivation, job satis-

Hackman și R. G. Oldham au elaborat un model ce ar permite titularilor posturilor valorificarea potențialului lor motivațional (Figura 1). Modelul respectiv sugerează că motivația, satisfacția profesională și performanța sunt puternic influențate de „stările psihologice critice” ale „conștientizării prin experiență a însemnătății muncii și a responsabilității pentru rezultatele muncii și cunoașterii rezultatelor efective ale muncii” [1; p. 249].

faction and performance are strongly influenced by “critical psychological states” of “learning though experience about the significance of work, and responsibility for the work results and being aware of the real work results” [1; p. 249].

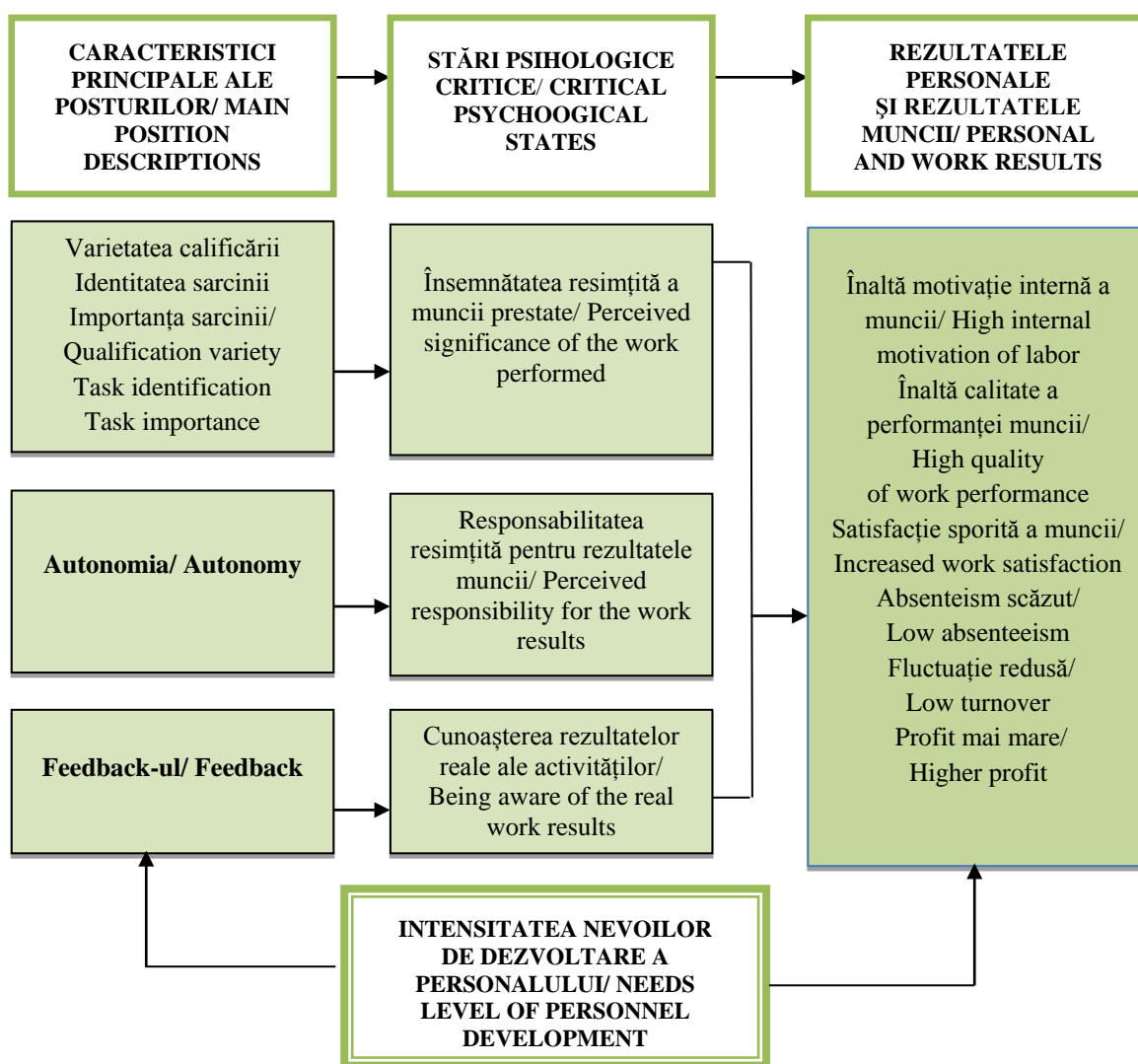


Figura 1. Modelul caracteristicilor postului de muncă/

Figure 1. The characteristics of the position

Sursa: [2; p. 80]/Source: [2; p. 80].

Potrivit modelului dat, trăsăturile esențiale, care au implicații motivaționale asupra angajatului, sunt:

- **varietatea calificării.** Această caracteristică oferă posibilitatea de a efectua o diversitate de activități ce țin de postul de muncă, utilizând diferite aptitudini și abilități din partea titularului postului;
- **identitatea sarcinii.** Arată gradul în care, la un post, se poate realiza o sarcină de muncă completă, de la început și până la sfârșit, cu rezultate vizibile, care pot fi delimitate;
- **importanța sarcinii.** Permite identificarea gradului în care o sarcină de muncă are un impact deosebit asupra altor oameni din interiorul sau exteriorul organizației;
- **autonomia.** Are ca scop determinarea nivelului în care un post asigură sau oferă o anumită libertate, independență și autoritate de decizie pentru ca titularul acestuia să-și poată stabili propriile sale obiective și procedeele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă;
- **feedback-ul.** Presupune evidențierea informațiilor pe care le primește titularul postului privind eficacitatea sarcinilor de muncă realizate.

O altă caracteristică a acestui model o reprezintă **stările psihologice critice**, determinate de importanța muncii prestate, responsabilitatea pentru rezultatele muncii și cunoașterea rezultatelor reale ale activității. Cu cât aceste stări psihologice sunt mai cunoscute, cu atât mai mult este cunoscută motivația internă a muncii. De asemenea, comportamentul în muncă sau stările psihologice critice ale titularului postului devin mult mai pozitive în situația în care există o concordanță cât mai deplină între cerințele postului și calitățile titularului postului. Cu cât aceste stări psihologice sunt mai cunoscute, cu atât mai mult este

According to this model, the essential features that have motivational implications on the employee are:

- **variety of qualification.** This feature offers the possibility to perform a variety of activities related to the position, using the different skills and abilities of the job holder;
- **identity of the task.** It shows to what degree a full task can be performed within a position, from beginning to end, with visible results that can be defined;
- **importance of the task.** Allows the identification of the extent to which a task has a particular impact on other people inside or outside the organization;
- **autonomy.** It aims at determining to what level the position provides or offers a certain freedom, independence and decision-making authority for its holder to be able to set his or her own objectives and processes necessary to carry out their tasks;
- **feedback.** It consists of paying attention to the information the jobholder receives regarding the efficacy of the tasks performed.

Another feature of this model is the **critical psychological states** determined by the importance of the work performed, the responsibility for work results and understanding the real work results. The better these psychological states are known, the better the internal motivation for work is known. Furthermore, the work behaviour or the psychological critical states of the jobholder become more positive in the situation when there is full agreement between the job requirements and the qualities of the jobholder. The better these psychological states are known, the better the

percepută motivația internă a muncii. De asemenea, comportamentul în muncă sau stările psihologice critice ale titularului postului sunt mult mai pozitive în acele situații în care există o concordanță cât mai deplină între cerințele postului și calitățile titularului acestuia.

Rezultatele personale și rezultatele muncii reprezintă o altă caracteristică a modelului dat. Prezența stărilor critice conduce la obținerea unor rezultate care pot fi relevante atât pentru titularul postului, cât și pentru organizație. Atunci când titularul postului deține, cu adevărat, controlul asupra unei munci stimulatoare, ce îi asigură un feedback bun asupra activității, condițiile esențiale pentru apariția motivației intrinseci sunt prezente. Acest lucru conduce la obținerea unor performanțe mai înalte, iar, ulterior, la satisfacerea unor nevoi de nivel superior și la sporirea satisfacției generale oferită de munca pe care o prestează.

Ultima caracteristică, **intensitatea nevoilor de dezvoltare a personalului**, denotă gradul în care oamenii doresc să-și satisfacă nevoi de ordin superior prin desfășurarea muncii lor. Or, dezvoltarea personalului se poate realiza și prin extinderea responsabilității angajatului asupra funcțiilor de planificare și control. Aceasta se poate realiza prin atribuirea angajaților a unei responsabilități mai mari în procesul de luare a deciziilor. Ca urmare, angajații au nevoie de instruire profesională suplimentară, sprijin și îndrumare pentru exercitarea corespunzătoare a responsabilității atribuite.

Modelul dat poate servi drept bază inițială în procesul de îmbogățire a posturilor de muncă. Or, îmbogățirea postului de muncă trebuie să conducă la sporirea motivației intrinseci și la creșterea calității vieții profesionale. În cazul în care conținutul postului de muncă se situează sub așteptările titularului acestuia, de cele mai multe ori, persoana respectivă demisionează, fapt ce conduce la consecințe economice pentru organizație.

internal motivation is perceived. Besides, work behaviour or the job holder's critical psychological states are far more positive in those situations where there is the fullest possible match between the job requirements and qualities of the jobholder.

Personal results and work results represents another feature of the given model. The existence of critical states leads to results that may be relevant to both the jobholder and to the organization. When the jobholder really has control over a stimulating job that ensures good feedback on the work performed, there appear prerequisites for the intrinsic motivation. This leads to achieving higher performance and, subsequently, to meeting higher level needs and increasing overall satisfaction from the work they perform.

The last characteristic, the **needs level of staff development**, shows the degree to which people want to satisfy their higher needs by carrying out a certain activity. However, staff development can be achieved by extending employee responsibility over the control and planning functions. This can be achieved by giving employees a greater responsibility in making decisions. As a result, employees need additional professional training, support and guidance for the proper accomplishment of the assigned responsibility.

This model can serve as a baseline in the process of job enrichment. Therefore, job enrichment should lead to increasing the intrinsic motivation and the quality of the working process. If the position description is below the expectations of its holder, most times, the person resigns, which leads to economic consequences for the organization.

The need to pay greater attention to the job-design process is determined by the following **reasons**:

Necesitatea acordării unei atenții sporite procesului de proiectare a posturilor este generată și de următoarele **motive**:

- impactul asupra performanțelor profesionale ale titularului postului poate fi mult mai mare;
- satisfacția în muncă a titularului postului poate fi afectată atât pozitiv, cât și negativ. Ținând seama de faptul că angajații pot primi o satisfacție profesională mai mare la o anumită configurație a postului, este importantă identificarea elementelor care pot contribui la aceasta;
- sănătatea fizică sau mentală a titularilor posturilor poate fi afectată. De aceea, trebuie să se evite sau să se diminueze influența factorilor de risc, care pot conduce la afectarea unor funcții vitale ale organismului uman.

Îmbogățirea posturilor urmărește sporirea motivației intrinseci și a calității vieții titularului postului în legătură cu munca desfășurată de acesta. În general, îmbogățirea implică creșterea potențialului motivațional al posturilor prin acționarea asupra caracteristicilor lor esențiale. Prin urmare, îmbogățirea posturilor sau a conținutului sarcinilor de muncă presupune sporirea autonomiei, competențelor și responsabilităților posturilor. Îmbogățirea posturilor este rezultatul reproiectării conținutului acestora. Preocupați de problema îmbogățirii posturilor au fost Herzberg și McGregor, care au evidențiat faptul că angajatul este mai motivat atunci când i se oferă posibilitatea de a-și folosi cunoștințele și abilitățile profesionale sau când i se acordă o responsabilitate mai mare [1; p. 249].

Potrivit lui G. Jons, îmbogățirea posturilor poate fi realizată prin:

- **combinarea sarcinilor.** Aceasta implică repartizarea unor sarcini de muncă, ce ar putea fi făcute de mai mulți

- the impact on the professional activities of the job holder may be much higher;
- the job satisfaction of the job holder may be affected both positively and negatively. Taking into account that employees can receive higher job satisfaction given a certain structure of the position, it is important to identify the elements that can contribute to this;
- the physical or mental health of the job holders may be affected. Therefore, the influence of the risk factors that can lead to damaging certain vital body functions should be avoided or diminished.

Job enrichment aims at increasing the intrinsic motivation and life quality of the job holder in relation to the carried out tasks. In general, enrichment involves increasing the motivational potential of positions by influencing their essential characteristics. Therefore, job enrichment or job content implies increasing the position autonomy, competences and responsibilities. Job enrichment is the result of the redesign of the job content. Herzberg and McGregor were concerned about the issue of job enrichment and pointed out that the employees are more motivated when given the opportunity to use their knowledge and professional skills or when given greater responsibility [1; p. 249].

According to G. Jons, job enrichment can be achieved as follows:

- **combining tasks.** This involves assigning tasks specific to a single worker that could be carried out by more employees;
- **establishing relationships with customers.** It involves making employees have contact with people who depend on their services or

angajați specifice unui singur muncitor;

- **stabilirea de relații cu clienții.** Presupune punerea angajaților în contact cu persoanele care depind de serviciile sau produsele lor. O asemenea strategie ar putea implica utilizarea unor deprinderi noi, creșterea identității, semnificației muncii și feedback-ului asupra performanței;
- **reducerea supravegherii și a dependenței de alții.** Scopul constă în creșterea autonomiei și controlului asupra muncii proprii;
- **formarea echipelor de muncă.** Este folosită ca o alternativă la o înșiruire a operațiilor mici, pe care titularii posturilor trebuie să le facă atunci când un produs sau serviciu nu poate fi realizat de o singură persoană;
- **realizarea unui feedback direct.** Această tehnică permite titularilor posturilor să se identifice cu „propriul” obiect realizat. Spre exemplu, o organizație de produse electronice poate solicita de la muncitorii săi să „semneze” produsele cu o etichetă care include un număr de telefon cu taxă inversă, iar în cazul în care clientul se va confrunta cu unele probleme, acesta poate să-l contacteze direct pe montator [6; p. 421].

Ținând seama de cele expuse anterior, se poate constata că îmbogățirea posturilor implică o multitudine de **schimbări în conținutul muncii** și anume:

- creșterea responsabilității angajaților pentru propria lor muncă. Aceștia trebuie să aibă mai multă libertate în cadrul muncii și să aibă posibilitatea să răspundă pentru posturile ocupate;
- atribuirea unei persoane sau unui grup de persoane a unei unități de muncă complete sau a unui produs complet, pentru a se putea identifica o serie de sarcini de

products. Such a strategy could involve the use of new skills, raising one's identity, work importance and feedback on performance;

- **reducing supervision and dependence on others.** The aim is to increase the autonomy and control over their own work;
- **forming working teams.** It is used as an alternative to learning how to do small operations that job holders should perform when a product or service cannot be made by one person;
- **using straightforward feedback.** This technique allows job holders to identify themselves with "their own" item sold. For example, a producer of electronic products may ask its workers to "sign" products with a label that would include a phone number with reverse charge, and if the client encounters any problems he or she may contact the fitter directly [6; p. 421].

Taking into account what we have mentioned above, it is obvious that job enrichment involves many **changes in the work content** and namely:

- increasing employees' responsibility for their own work. They should have more freedom in their jobs and able to take accountability for the positions held;
- assigning a person or group of people a full workload or a whole product in order to identify a number of tasks into a finished and recognized product;
- increasing the possibilities for employees to diversify their working methods or modify the sequence and pace of their work;

- muncă într-un produs finit și recunoscut;
- sporirea posibilităților angajaților de a diversifica metodele de muncă sau de a modifica succesiunea și ritmul muncii lor;
- individualizarea postului printr-o multitudine de caracteristici unice;
- dezvoltarea autocontrolului asupra sarcinilor de muncă și a resurselor încredințate;
- sporirea posibilităților de pregătire sau dezvoltare profesională;
- implicarea sporită a angajaților în procesul de planificare, organizare, inovare sau analiză a rezultatelor [5; 216]

Cercetările din domeniul managementului resurselor umane evidențiază faptul că obținerea schimbărilor sau a rezultatelor dorite, ca urmare a îmbogățirii posturilor, depinde, în mare măsură, de varietatea caracteristicilor individuale și de personalitatea, experiența și sistemul de valori ale titularului postului, deoarece toate aceste variabile determină, la rândul lor, comportamente sau reacții diferite față de acțiunile întreprinse.

Îmbogățirea posturilor este percepută diferit, de la o persoană la alta, în funcție de sistemul de valori al fiecăreia, și poate avea și rezultate diferite, nu numai de la un post la altul, din cadrul aceleiași organizații, dar și din organizații diferite datorită interpretării diferite a conceptului de reproiectare a posturilor.

Concluzii

Proiectarea și reproiectarea posturilor nu trebuie realizată doar din punct de vedere economic, fapt ce i-ar asigura organizației un avantaj pe termen scurt. Important este ca, în procesul de proiectare și reproiectare a posturilor, să fie luat în considerare aspectul psihologic, întrucât oferă oportunități și așteptări mult mai mari angajatului, fapt ce conduce la sporirea motivației intrinseci și extrinseci a acestuia. Ca rezultat, aceasta poate contribui la

- making a position individual through a large number of unique features;
- developing self-control over the tasks and the entrusted resources;
- increasing the training or professional development opportunities;
- increasing employee involvement in the planning, organization, innovation and analysis of the results [5; 216]

Research in the Human Resources Management field emphasizes that obtaining changes or the desired results due to job enrichment, largely depends on a variety of individual characteristics and personality, experience and the value system of the jobholder, as all these variables trigger, in their turn, different behaviours or reactions to the taken actions.

Job enrichment is perceived differently by different people, depending on the value system of each person, and can have different results not only from one position to another within the same organization, but also in different organizations because of the different interpretations of the concept of job redesign.

Conclusions

The design and redesign of positions must not be carried out only in economic terms, which would ensure the organization a short-term advantage. It is important that the psychological aspect be taken into consideration in the process of designing and redesigning jobs because it also offers the employee far greater opportunities and expectations, which leads to increasing his or her intrinsic and extrinsic motivation. As a result, this can contribute to the impro-

îmbunătățirea rezultatelor economice ale organizației pe termen lung și la asigurarea unui confort profesional tuturor angajaților.

vement of the economic performance of the organization in the long-term and ensure a professional comfort to all employees.

Bibliografie/Bibliography:

1. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane – manual practic*. București: Editura CODECS. 2003. 872 p.
2. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura ASEM. 2005. 524 p.
3. CHIȘU, V-A. *Posturi, salarii și beneficii*. București: Casa de editură IRECSO. 2005. 367 p.
4. COLE, G. A. *Managementul personalului*, ediția a 4-a. București: Editura CODECS. 2000. 555 p.
5. IOSIF, Gh. *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*. București: Editura Victor. 2001. 217 p.
6. JONS, G. *Comportament organizațional*. București: Editura Economică. 1998. 561 p.
7. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*. București: Editura R.A.I. 1998. 456 p.
8. MATHIS, R., NICA P., RUSU C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică. 1997. 472 p.
9. NICOLESCU, O. *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică. 2004. 490 p.
10. POPA, M. *Introducere în psihologia muncii*. Iași: Editura Polirom. 2008. 309 p.
11. ROTARU, A., PRODAN, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris. 1998. 362 p.
12. ȘCHIOPOIU-BURLEA, A. *Managementul resurselor umane*. Craiova: Editura Universitaria. 2008. 292 p.