

2013

Gestionarea resurselor umane în echipe

Metode și sisteme de organizare în producție, instruire și transferul cunoștințelor și gestionarea resurselor (umane).

Studenti:

Băbăruș George 441A

Voicu Adrian-Nicolae 441A

ETI

05.01.2013

Contributii:

Babarus George: Cap2, Cap 3.2, Cap 3.3, Cap 3.4, Cap. 4

Voicu Adrian: Cap 1, Cap 3.1, Cap. 5

CUPRINS:

1. Managementul resurselor umane – aspecte generale

1.1. Introducere

1.2. Principii si obiective

1.3. Functiile principale ale resurselor umane

1.3.1. Asigurarea resurselor umane

1.3.2. Dezvoltarea resurselor umane

1.3.3. Menținerea resurselor umane

1.3.4. Motivarea resurselor umane

2. Echipa

2.1. Elemente constitutive ale unei echipe

2.2. Tipologia echipelor

2.3. Factorii care influenteaza eficienta unei echipe

3. Strategii de lucru in echipa

3.1. SCRUM

3.1.1. Roluri

3.1.2. Sprint

3.2. KANBAN

3.2.1. Originea sistemului Kanban

3.2.2. Logica sistemului si aplicarea acestuia in gestionarea resurselor umane

3.3. LEAN

3.4. MRP

4. Idei noi

5. Concluzii

6. Bibliografie

1. Managementul resurselor umane – aspecte generale

1.1 Introducere

Prin managementul resurselor umane ne referim la un ansamblu de activitati orientate catre asigurarea, dezvoltarea, motivarea si mentinerea resurselor umane in cadrul unei firme sau organizatii ce au ca obiectiv principal realizarea eficienta a obiectivelor.

Pe masura ce organizatiile se dezvoltă, acestea se confruntă cu elemente ce tin de managementul resurselor umane, de aceea managerii realizează un plan prin care recrutează personal cu abilitățile necesare organizației. Planul de recrutare presupune urmărirea unor etape: recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor și recompensarea performanțelor, toate acestea verifică dacă sunt atinse obiectivele organizației. Toate etapele de mai sus constituie elementele managementului resurselor umane.

1.2 Principii și obiective

Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt:

- aprecierea resurselor umane ca un factor important în realizarea obiectivelor
- imbinarea perfectă a politicilor și sistemelor ce tin de resursele umane cu strategia organizației
- preocuparea în vederea realizării eficiente a obiectivelor stabilite
- dezvoltarea unei culturi organizaționale sănatoase

Obiective ale managementului resurselor umane:

- creșterea eficienței și eficacității personalului
- reducerea numărului de mișcări greviste
- creșterea dorinței angajaților de a munci
- dezvoltarea capacității de inovare, revolvare a problemelor organizației

1.3 Functiile principale ale resurselor umane

Managementul resurselor umane este un proces care consta in exercitarea a patru functii:

- asigurarea
- dezvoltarea
- motivarea
- mentinerea

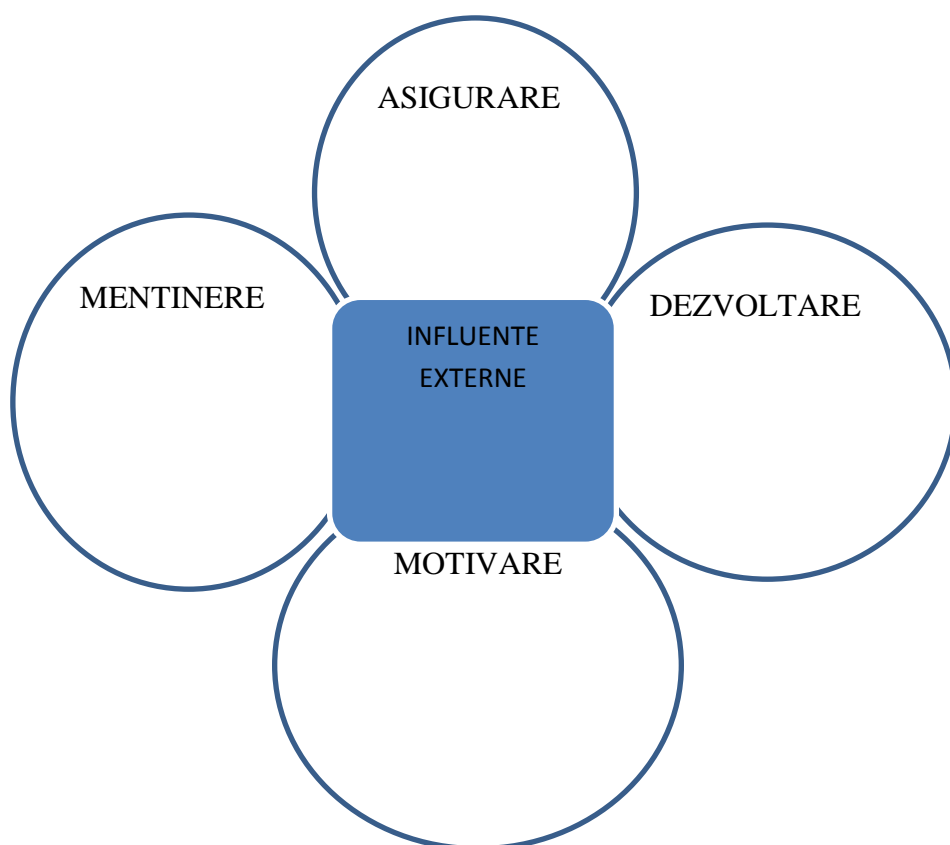


Fig. Functiile MRU

Sursa -Managementul-Resurselor-Umane-in-Cadrul-Organizatiei modificata de mine in Word

Influentele externe vin din partea cadrului legislativ, din partea fortei de munca, a sindicatelor, a situatiei economice, toate acestea isi lasa amprenta asupra managementului resurselor umane.

1.3.1 Functia de asigurare

Functia de asigurare are in componenta urmatoarele activitati:

- Planificarea resurselor umane. Scopul planificarii este acela de a detecta nevoile, strategiile organizatiei, precum si analiza cererii si a ofertei pe piata muncii.
- Recrutarea si selectia. Aceasta activitate presupune procesul de angajare, localizare si atragerea celor care sunt interesati in a candida pentru locurile vacante.
- Integrarea angajatilor. Acesta activitate faciliteaza integrarea mai rapida a personalului in organizatie.

1.3.2 Functia dezvoltarii resurselor umane

- Formarea si perfectionarea angajatilor . Aceasta functie are ca scop instruirea si dezvoltarea indivizilor dintr-o organizatie in vederea obtinerii de performanta dar si a rezolvarii sarcinilor aferente posturilor prezente sau care vor fi deschise in viitor. O metoda de instruire este aceea a rotatiei posturilor, in care o persoana petrece timp intr-o serie de posturi pentru a capata experienta.
- Administrarea carierelor. Presupune asigurarea personalului posibilitatea de a avansa in cariera.
- Dezvoltarea organizationala. Aceasta activitate presupune sprijinul comunicarii intre membrii echipei sau intre echipe pentru a realiza legaturi fundamentale si de incredere intre indivizi. Tot aceasta activitate are in vedere capacitatea de a se adapta/ de a reorganiza formal compania concomitent cu ritmul accelerat al schimbarilor.

1.3.3 Functia de motivare a resurselor umane

Functia are ca scop stimularea angajatilor in vederea obtinerii de rezultate/performanta. Aceasta activitate de motivare merge pe principiul ca indivizii sunt unici si ca fiecare trebuie motivat in moduri diferite.

Aceasta functie cuprinde mai multe activitati:

- Evaluarea performantelor. Ca motive principale ale necesitatii acestei activitati ar fi: permiterea persoanei sa identifice unde are deficiente si sa le remedieze; recompensarea persoanei in functie de evaluarea contributiei sale.
- Recompensarea angajatilor. Acesta activitate se refera la salariul pe care persoana il primeste in urma activitatii desfasurate in organizatie. Salariile trebuie sa fie acordate in functie de productivitatea muncii.
- Analiza, proiectarea si reproiectarea posturilor. Aceasta activitate presupune definirea modului in care obiectivele, sarcinile, competentele si responsabilitatile vor fi organizate si integrate in cadrul posturilor astfel incat personalul sa fie motivat.

1.3.4 Functia de mentinere a resurselor umane

Acesta functie presupune asigurarea conditiilor de munca considerate de angajati ca fiind necesare pentru a ii determina sa ramana in cadrul companiei.

Are urmatoarele activitati:

- Disciplina, securitate, sanatate ce constau in asigurarea unor conditii optime de igiena, protectie a muncii.
- Consilierea angajatilor si managementul stresului se refera la oferirea de servicii de consiliere in diferite domenii.

2. Echipa

2.1 Elemente constitutive ale unei echipe

Echipa este modul prin care un grup de oameni își unesc forțele cu un obiectiv bine determinat. Instinctul de muncă în echipă există din cele mai vechi timpuri prin separarea muncii în familiile strămoșilor noștri. O dată cu evoluția societății necesarul randamentului muncii a fost cerut de creșterea cererii de pe piață.

Echipele pot fi construite în diverse scopuri și pot lua diferite forme. Procesul de formare a echipelor cuprinde patru elemente:

- Constituirea echipei executive de îmbunătățire. Ea are rolul de a veghea întregul proces de îmbunătățire a randamentului muncii. În această etapă se numesc liderii, se numesc membrii echipelor și se asociază cele două entități. Tot în această etapă se stabilesc obiectivele fiecărei echipe în parte.
- Liderul echipei - este persoana care conduce echipa către îndeplinirea obiectivelor mai sus alese. Liderul poate fi ales la constituirea echipei sau poate să fie ales de către echipă. Persoana aleasă ca lider are principalul scop (indatorire) atingerea obiectivelor grupului dar și gestionarea conflictelor și neajunsurilor acestuia.
- Membrii echipei - sunt persoanele care ajută managerul să ia deciziile cele mai bune și pun umărul la atingerea obiectivului final.

Dacă liderul are rolul de a îndruma membrii echipei are rolul de a executa și de a duce la îndeplinire sarcinile înmănată.

Câteva dintre datoriile membrilor echipei sunt următoarele: disponibilitatea de a-și exprima opiniile sau sentimentele, participarea activă, ascultarea cu atenție, gândirea creatoare, evitarea discontinuităților în comunicare, protejarea drepturilor celorlalți membri, asumarea răspunderii pentru atingerea obiectivelor echipei.

- Promotorul echipei – se refera la persoana care are rolul de a instrui, coordona, indruma, asista, si de a sustine echipa. Acesta poate fi un membru al echipei sau o persoana din exterior. Tot in atributiile acestei persoane intervin si transferul cunostintelor in cadrul echipei si mentinerea integritatii acesteia.

2.2 Tipologia echipelor

Cele mai intalnite tipuri de echipe sunt: echipele departamentale de imbunatatire, echipe de imbunatatire a proceselor, echipe multifunctionale, cercuri de calitate, echipe operative, echipe de lucru autonome, grupuri operative.

Echipele departamentale de imbunatatire este compusa din angajatii unui departament care sunt subordonati unui coordonator. (echipa de lucru obisnuita)

Echipele multifunctionale in timp ce echipele obisnuite au un rol bine stabilit acest tip de echipe nu are un rol stabilit insa indeplineste diverse obiective. Sunt grupuri care aduna impreuna diversi oameni cu diverse specializari cu scopul de a indeplini o gama cat mai larga de indatoriri.

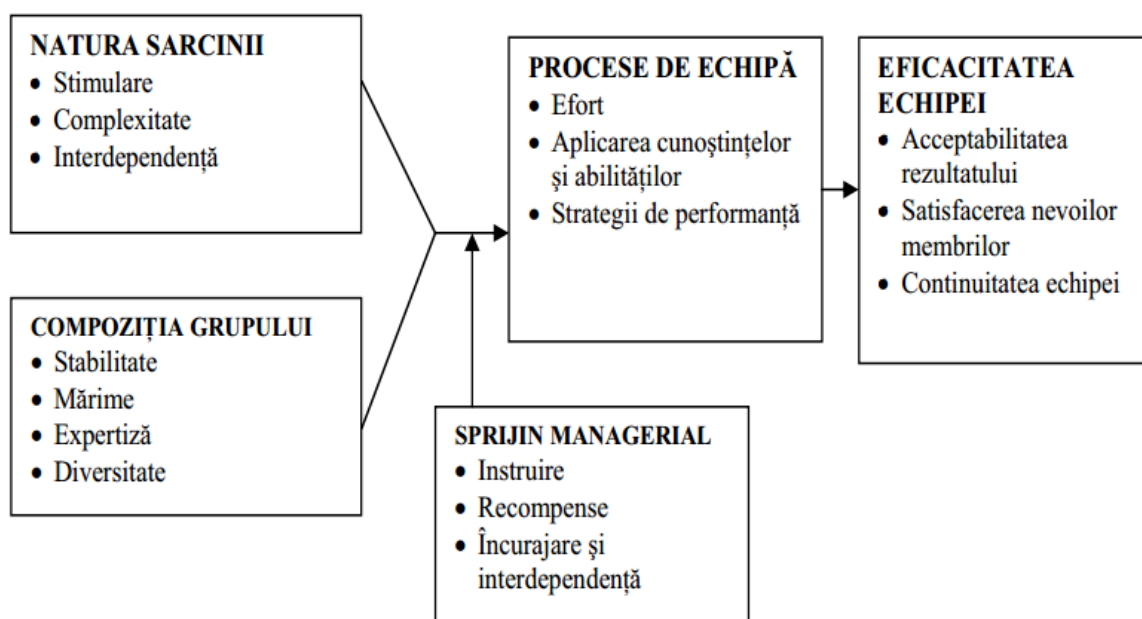
Cercurile de calitate. Sunt grupuri de angajati apartinand tuturor nivelurilor dintr-o organizatie si care se reunesc periodic in mod voluntar pentru a discuta probleme a rezolva si a veni cu indicatii.

Echipele operative – sunt echipele care au o ca scop rezolvarea unei probleme stabilite urmand ca dupa rezolvarea problemei echipa sa se dizolve.

Echipele de lucru autonome - Este o echipa care se poate autoorganiza, este independenta de celelalte echipe si isi poate dirija si organiza bogetul si resursele fara interventia conducerii supeioare.

Grupul operativ – are in general sarcina de a se ocupa de o problema foarte importanta. Grupul operativ contine si manageri.

2.3 Factorii care influenteaza eficienta unei echipe



Sursa: Gary Johns, *Comportament organizational*, 1998.

Dupa cum se observa in desenul de mai sus drumul catre eficienta in munca este dat de cumulul dintre natura sarcinii si compozitia grupului (care inglobeaza atat conostintele membrilor grupului cat si modul in care acestia relationeaza dar si de complexitatea sarcinii) la care foarte importanta este si amprenta managerului prin modul in care incurajaza si recompenseaza membrii echipei. In plus instruirea resureselor umane este tot responsabilitatea managerului.

Pentru a ajunge la nivelul performantelor dorite se recurge la adoptarea unod strategii de gestionare a resurselor (sugerate in desen prin PROCESSE DE ECHIPA)

In ultimul chenar din desenul de mai sus sunt subliniate cateva conditii de mentinere a performantelor obtinute. Si anume: continuitatea echipei, satisfacerea nevoilor membrilor si acceptabilitatea rezultatelor.

3. Strategii de lucru in echipa

3.1 SCRUM

Scrum este un framework interactiv de dezvoltare software pentru a gestiona proiectele software precum si dezvoltarea de aplicatii si produse.

In 1986, Hirotaka Takeuchi si Ikujiro Nonaka au descris o noua abordare a dezvoltarii produsului comercial pe baza unor studii de caz din firmele de productie din industria auto, a copiatoarelor si a imprimantelor. Ei au numit aceasta idee „abordarea rugby”, astfel cum intregul proces este realizat de o echipa ce functioneaza incrucisat pe mai multe faze care se suprapun, in cazul in care echipa „incearca sa mearga pe o distanta ca o unitata, pasand mingea inapoi si inainte”.

In rugby, scrum se refera la modul de repornire a jocului in urma unei intractiuni minore. La inceputul anilor 1990 Ken Schwaber a folosit ceea ce avea sa devina Scrum la compania sa, metode avansate de dezvoltare, si Sutherland Jeff cu John Scumniotales si Jeff McKenna au dezvoltat o abordare similara la corporatia Easel, si au fost primii care s-au referit la aceasta dezvoltare folosind un singur cuvânt, Scrum.

In 1995 Sutherland si Schwaber au prezentat impreuna un document care descrie metodologia Scrum la workshop-ul implementarii și designului al obiectelor de afaceri, ca parte a OOPSLA '95 in Austin, Texas, prima sa prezentare publică. Schwaber și Sutherland au colaborat timp de cativa ani pentru a uni scrierile de mai sus, experiențele lor, și practicile cele mai bune ale industriei în ceea ce se numește SCRUM.

3.1.1 Roluri

Există două tipuri de roluri: roluri de bază/principale(core roles) și roluri auxiliare(ancillary roles).

Roluri de bază

Rolurile principale sunt cele dedicate proiectului în procesul de Scrum, ele sunt cele care produc produsul (obiectivul proiectului). Ele reprezintă echipa Scrum.

Produsul proprietarului

Produsul proprietarului reprezintă părțile interesate și vocea clientului. El sau ea este responsabil pentru a se asigura că echipa oferă valoare afacerii. Proprietarul produsului scrie articole centrate pe client (poveștile tipice ale utilizatorului), le prioritizează, și le adaugă în backlog-ul produsului. Echipele Scrum ar trebui să aibă decât un singur proprietar al produsului, și în timp ce membrii pot fi, de asemenea, și membrii ai echipei de dezvoltare, se recomandă ca acest rol să nu se confunde cu cel de maestru scrum.

Echipa de dezvoltare

Echipa de dezvoltare este responsabilă cu furnizarea treptelor produselor potențiale livrate la sfârșitul fiecărui sprint. O echipă de dezvoltare este formată din 3-9 persoane cu abilitați ce pot rezolva efectiv munca (analiza, proiectarea, dezvoltarea, testarea, tehnică de comunicare, document, etc). Echipa de dezvoltare în Scrum este auto-organizatorică, chiar dacă aceasta poate interacționa cu organizații de management de proiect (PMOS).

Maestru Scrum

Scrum este facilitat de un maestru scrum, care este responsabil pentru înlăturarea obstacolelor întâmpinate de echipe pentru a livra rezultatele springului. Maestrul scrum nu este liderul echipei dar, acționează ca un mediator între echipă și orice influență ce distrage atenția. Maestrul scrum se asigură ca procesul scrum este folosit așa cum trebuie. O parte esențială a rolului maestrului scrum este de a proteja echipa de dezvoltare și de a o păstra concentrată asupra sarcinilor de îndeplinit.

Roluri auxiliare

Rolurile auxiliare în echipele Scrum sunt cele cu rol formal și care se implică rar în procesul Scrum dar, cu toate acestea ele trebuie să fie luate în considerare.

Părțile interesate

Părțile interesate sunt clienții, vânzătorii. Ei sunt oamenii care folosesc proiectul pentru a aduce beneficiile convenite care justifică producția.

Managerii

Persoanele care controlează mediul înconjurător (mediul de dezvoltare).

3.1.2 SPRINT

Sprintul este unitatea de bază în Scrum. Sprintul este un “timeboxed” (un număr de perioade de timp separate fiecare dintre ele având rezultate proprii și termene limită), adică se limitează la o anumită durată. Durata este stabilită în avans pentru fiecare sprint și este în mod normal între o săptămână și o lună.

Înainte de a începe un sprint, este ținută o ședință de planificare pentru a dezbate ce trebuie implementat în sprintul respectiv. Sprintul are 4 etape importante:

- Dezvoltarea produsului în continuare - punerea în aplicare, testarea și documentarea.
- Încheierea lucrării - evaluare și integrare
- Revizuirea muncii efectuată în acest sprint.

Backlogul produsului

Este o listă de priorități a tuturor modificărilor dorite la produsul în curs de dezvoltare, puse împreună de către proprietarul produsului.

Sprintul produsului

Este o listă cu elementele care vor fi finalizate în sprintul curent, ele au fost luate din backlog-ul produsului.



Fig.Sprint backlog

Sursa Wikipedia

Ședința zilnică de tip Scrum

O ședință de 15 minute este ținută în fiecare zi. Maestrul Scrum pune cele trei întrebări, toți membrii echipei și părțile interesate iau parte și dau în același timp un răspuns. Ședința ar trebui să aibă loc în același loc de fiecare dată, astfel încât oamenii să știe unde să meargă.

Cele trei întrebări

Maestrul scrum pune trei întrebări importante dezvoltatorilor la fiecare ședință:

- Ce ai realizat de la ultima ședință.
- Dacă ai întâlnit obstacole în vederea îndeplinirii task-urilor date
- Ce vei realiza înainte de următoarea ședință.

3.2 KANBAN

Kanban este un sistem de organizare pentru învățare și producție imediată. Creatorul acestui sistem de organizare a fost [Taiichi Ohno](#) care era

un om de afaceri japonez. El a fost considerat parintele sistemului de productie de la Toyota.

Kanban nu este un sistem de inventariere sau de control ci este un sistem de organizare care ajuta la determinarea ce produci, cand si cat.

Necesitatea de a mentine nivelul de imbunatatiri din productie a dus la adoptarea sistemului de optimizare a productiei de catre Toyota.

3.2.1 Originea sistemului Kanban

Sistemul Kanban a fost inspirat de modul in care supermarket-urile isi servesc clientii: Clientii primesc ce au nevoie cand au nevoie in cantitatile necesare. Mai mult ideea poate fii extrapolata astfel: vanzatorul vinde ce crede ca se poate vinde iar clientii cumpara ce cred ca au nevoie. Astfel in 1940 Toyota introduce un sistem de organizare asemanator in departamentul de productie, in urma studierii strategiilor magazinelor.

Astfel esential in sistemul de gestionare a resurselor Kanban este adaptarea nivelului de productie (implicit a resurselor) la nivelul cererii produselor/serviciilor de pe piata.

3.2.2 Logica sistemului si aplicarea acestuia in gestionarea resurselor umane

Asa cum am precizat anterior Kanban se bazeaza pe eficientizarea resurselor, raportat la rata de productie pusa in evidenta de cererea de pe piata, si deci in obtinerea scopului final (maximizarea randamentului).

Utilitatea si modul de implementare al sistemului de organizare este ghidat de nevoia de a cunoaste tot timpul toate nevoile de resurse. Astfel implementarea strategiei se face prin adoptarea unor „carduri” care se declanseaza automat in momentul in care este nevesara o anumita resursa (sistem automat). Astfel in momentul in care o anumita resursa poate deveni insuficienta se acorda o mai mare atentie in dobandirea acestei dependinte si apoi continuarea procesului firesc.

Cateva reguli stabilite de Toyota pentru algoritmul dezvoltat de ei:

- Nu trimite produse defectuase la urmatoarea etapa
- Produ doar cantitatea necesara. Ceruta de client
- Organizeaza productie pe nivele/etape
- Incearca sa stabilizezi procesul.

In organizarea echipelor (gestiunea resurselor umane) sistemul de organizare kanban presupune impartirea productiei in nivele(etape de productie) in asa fel incat volumul de productie sa se poata mentine la gradul cererii clientilor. Astfel dependenta echipelor trebuie sa fie una constructiva in asa fel incat sa se adapteze la nevesitatea volumului de productie de la un anumit moment.

De asemenea necesitatea de a nu trimite produse defectuase in urmatoarea etapa impune marirea gradului de testare si importanta testarii.

Conform acestui principiu de gestionare a resurselor se poate introduce un grup de echipe „mobile” care sa suplineasca necesarul de efort in producerea/generarea anumitor resurse la un anumit moment.

3.3 LEAN

Lean este un sistem de organizare dezvoltat in jurului liniei de productie a companiei Ford si este dezvoltat din necesitatea de ordonare si eficientizare a muncii.

Astfel acest sistem de organizare este influentat de modul in care impartirea muncii si organizarea s-au facut de-a lungul istoriei. Odata cu cresterea societatii a parut nevoia de marirea a productiei si aceasta s-a putut face de-a lungul timpului si prin eficientizarea productiei. Impartirea sarcinilor de munca, in aceasta strategie de organizare, se face prin creerea unei cat mai mari independente intre etapele de productie. Prin creerea independentei intre etapele de productie se are in vedere si specializarea echipelor si organizarea independenta a acestora. Astfel fiecare echipa poate avea propriul mod de organizare adaptat nevoilor etapei de productie. In plus prin specializarea echipelor se ofera o putere mai mare de decizie fiecarui membru component al

echipei. Responsabilitatile echipei se rasfrang astfel doar la etapa care face obiectul activitatii acesteia.

Acest mod de organizare este foarte eficient in procesele care au nevoie de decizii rapide, deoarece fiecare dintre persoanele care lucreaza la productie au rolul de a lua decizii deoarece deciziile se rasfrang doar la activitatile pentru care ei sunt specializati. In asa fel se reduce considerabil timpul de productie.

Un mare avantaj al acestui mod de organizare este, in cadrul proceselor complexe, faptul ca independenta intre subprocese si implicit intre echipe duce asemenea la partajarea responsabilitatii de invatare, imbunatatire si optimizare a procesului de productie. Astfel fiecare echipa in frunte cu coordonatorul acestia sunt responsabile de imbunatatirea si invatarea (transferului de cunostinte) pe tronsunul lor de proces.

Pasii necesarii implementarii sistemului de organizare Lean sunt:

- Definirea obiectivelor strategice
- Identificarea echipelor, managerilor de echipa si a responsabililor pentru invatare si imbunatatirea procesului
- Alocarea unui manager echipei si stabilirea obiectivelor lui
- Definirea procesului de management si training
 - Definirea unui program/unor pasi de organizare
 - Asocierea trainerilor echipelor
 - Programarea instruirilor periodice
 - Planuirea procesului de dezvoltare
- Definirea principiilor si responsabilitatilor echipelor
- Stabilirea procesului dorit de munca si a indatoririlor fiecaruia
- Definirea criteriilor de multumire a clientilor pentru fiecare echipa
- Stabilirea performantelor dorite ale echipei/ nivelului de productie/activitate
- Periodic pentru fiecare echipa se evalueaza performantele si se stabilesc tintele.

3.4 MRP

Material requirements planning – este un sistem de planuire si inventariere/control al productiei folosit in procesele de productie.

Un sistem MRP de organizare a resurselor(fie ele si resurse umane) este paracterizat prin indeplinirea concomitent a trei obiective:

- Asigurarea faptului ca materialelor/resurselor sunt disponibile pentru productie si concomitent ca produsul final este disponibil in timp util clientului
- Mentinerea nivelului minim de resurse si de produse finale
- Planificarea activitatilor de productie, livrare, vanzare, cumparare

Scopul MRP

Scoul de baza a sistemului MRP este eficientizarea prin includerea inventarului.

In gestionarea resurselor umane pe echipe aceasta strategie se refera la reducerea numatului echipelor pe cat posibil si reducerea componentei echipelor. Prin acest lucru se optimizeaza procesul de productie. Problemele acestui sistem de organizare este incapacitatea adaptarii cererii de pe piata. Si deci acest sistem se va dovedi ineficient intr-o piata care variaza foarte brusc

4. Idei noi

Modul in care sunt constituite echipele si resursele umane depind in mare parte de tipul de activitate desfasurat, si deci nu exista o organizare perfecta sau o strategie de lucru perfecta. Spre exemplu la dezvoltarea unui produs software de mare amploare poate fi adoptat un grup de echipe autonome la care sa se adauge o echipa multifunctionala. Astfel echipele autonome vor contine programatori pe toate nivelurile necesare dezvoltarii oricarui tip de sarcina si testerii. Aceste echipe pot lucra dupa strategia de management al resurselor SCRUM. (cu intalniri frecvente si partajari ale sarcinilor si resurselor, in asa fel incat sa indeplineasca anumite etape sau anumite parti ale produsului.). Echipele

autonome au rolul de a dezvolta partile importante (independente) ale softwareului. In tot timpul dezvoltarii apare utilitatea existentei unei echipe multifunctionale care sa integreze rezultatele celorlalte echipe si sa colaboreze cu toate celelalte echipe in livrarea produsului final. Echipa multifunctionala are intalniri atat cu fiecare echipa in parte cat si cu toate echipele in acelasi timp. Echipa multifunctionala trebuie sa aiba membrii capabili sa rezolve orice tip e sarcina a proiectului in timp ce echipele autonome rezolva doar anumite tipuri de sarcina.

Echipele multifunctionale trebuie sa lucreze conform sistemului MRP si KANBAN si sa asigure resursele si dependintele necesare echipelor autonome, dar si clientului.

5. Concluzii

Ca și concluzie în urma realizării acestei teme putem afirma în prima parte, ca managementul resurselor umane este o componentă a managementului ca știință, deoarece tratează relațiile și procesele din punct de vedere managerial și se folosește de principii, metode, funcții și tehnici de natura managerială.

În a doua parte putem afirma că lucrul în echipa este mult mai performant decât lucrul individual deoarece se obține eficiență și rapiditate în terminarea sarcinilor în timp real. Prin lucrul în echipe compania urmărește obținerea de performanță în realizarea task-urilor primite și sprijinș în același timp dezvoltarea comunicării între membrii echipei dar și între echipe.

O modalitate importantă de a aplica managementul resurselor umane este prin folosirea unor strategii de lucru în echipă. În ziua de azi foarte multe companii folosesc astfel de strategii pentru a ușura și eficientiza munca.

Cea mai utilizată strategie de lucru în echipă este Scrum-ul. Acesta din urma este un framework interactiv de dezvoltare software care permite gestionarea resurselor dintr-o echipă într-un mod util și ușor de înțeles.

6. Bibliografie

- 6.1. The Human Side of Enterprise, Mc. Gregor DouglasMRP
- 6.2. <http://www.codeproject.com/Articles/4798/What-is-SCRUM#SCRUMAlliance23>
- 6.3. http://blogs.versionone.com/agile_management/2012/01/06/1-kanban-vs-scrum-myths-hype/
- 6.4. <http://www.scribd.com/doc/49543996/Aspecte-privind-Managementul-Resurselor-Umane-in-Cadrul-Organizatiei>
- 6.5. <http://drept.ucv.ro/RSJ/Articole/2007/RSJ3/019SanduNeamtu.pdf>
- 6.6. http://en.wikipedia.org/wiki/Software_project_management#Project_planning.2C_monitoring_and_control
- 6.7. http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management
- 6.8. <http://humanresources.about.com/>
- 6.9. <http://www.humanresources.com/>
- 6.10. <http://www.hr.com/>
- 6.11. <http://www.codeproject.com/Articles/4798/What-is-SCRUM>