

ANALIZA MODALITĂȚILOR DE ORGANIZARE A FUNCȚIUNII DE PERSONAL ÎN CADRUL ÎNTRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

Nadejda IURCU

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: succesul în orice domeniu de activitate social-economică poate fi asigurat numai prin folosirea rațională și eficiență a resurselor umane. În acest context este extrem de important ca toate activitățile din acest domeniu să se desfășoare într-un mod cât mai profesionist, pentru atingerea obiectivelor și în consens cu misiunea întreprinderii.

Cuvinte-cheie: funcțiune de personal, întreprindere, organigrama, departament de resurse umane, organizare structurală, nivel ierarhic, post, compartiment.

Introducere

Organizarea structurală reprezintă cea mai cunoscută formă a organizării, beneficiind totodată și de cel mai ridicat nivel de formalizare a proceselor și relațiilor de management. Având în vedere nivelul sporit de rugozitate, o tendință modernă a managementului este aceea de orientare cu precădere către structurarea activităților având la bază organizarea procesuală care, prezintă avantajul unei flexibilități mult mai ridicate.

Organizarea structurală presupune proiectarea tuturor compartimentelor dintr-o organizație, definirea posturilor aflate în structura acestora, precum și reglementarea relațiilor organizatorice stabilite între ele.

O primă componentă a organizării structurale este compartimentul, care în mod uzual se mai poate regăsi și sub denumirea de: Departament, Serviciu, Birou, Atelier, Secție, Direcție, Oficiu, Sector etc.

Compartimentul reprezintă entitatea organizatorică formată din mai multe posturi de lucru subordonate aceluiași post de conducere.

Structura organizatorică reprezintă modalitatea de reprezentare formală a organizării structurale, respectiv descrierea formală a tuturor posturilor și compartimentelor. Pricipalul document de formalizare a structurii organizatorice este organigrama (figura 1), care constă în reprezentarea grafică a structurii de management, precum și a compartimentelor funcționale din cadrul organizației.

Strâns legat de organizarea structurală se afla un alt concept, care deține un rol deosebit de important în alegerea tipului de structură organizatorică și implicit a metodelor și tehnicilor de management aplicabile, respectiv cel de nivel ierarhic.

Ca urmare structura organizatorica a unei întreprinderi este definita printr-un set de compartimente ce grupeaza posturi de munca și printr-o rețea de legături de comandă și raportare între aceste elemente. Structura organizațională în ansamblul său reprezintă un factor major în obținerea performanței de către o întreprindere. Experiența a demonstrat că o structura corectă constituie substanțial la atingerea obiectivelor chiar dacă nu poate salva integral întreprinderea, iar o structura neadecvată conduce la scăderea performanțelor.

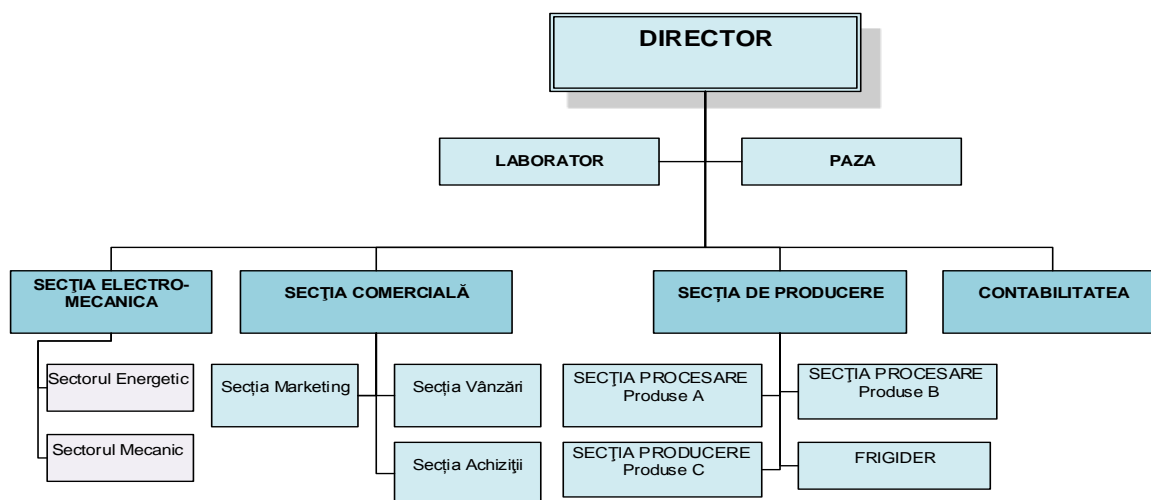


Figura 1. Organigrama de conducere

1. Modalități de organizare a funcțiunii de personal

Pentru realizarea domeniului principal de activitate orice întreprindere implică întreg personalul să desfășoare procese complexe de muncă și să utilizeze rațional celelalte resurse disponibile. Rezultă că, la nivelul ansamblului întreprinderii se poate stabili o corespondență între obiectivele generale ale acesteia și procesele complexe de muncă necesare pentru atingerea acestor obiective generale. Prin urmare, procesele complexe de munca se divizează în componente din ce în ce mai simple.

Ansamblul proceselor de muncă omogene, asemănătoare sau complementare, care se desfășoară pentru realizarea aceluiași sau acelorași obiective sunt grupate în funcțiuni. Ca urmare în cadrul întreprinderilor mari și mijlocii, sunt individualizate 5 funcțiuni principale: cercetare – dezvoltare, producție, comercială, financiar – contabilă, personal chiar dacă nivelul de dezvoltare al acestora diferă de la o firma la alta în funcție de specificul fiecăreia. Fiecare funcțiune se divide în mai multe activități.

Misiunea de bază a funcțiunii de personal este de a contribui la realizarea obiectivelor strategice ale întreprinderii prin promovarea și implementarea unui management eficient al resurselor umane, ceea ce ar cuprinde un set de activități caracteristice și anume:

- 1) Planificarea resurselor umane.
- 2) Asistența informațională și metodologică în domeniul managementului resurselor umane.
- 3) Selectarea și recrutarea resurselor umane.
- 4) Gestiunea sistemului managementului de performanță a resurselor umane:
 - a. Evaluarea performanțelor personalului;
 - b. Elaborarea sistemului de motivare al personalului;
- 5) Instruirea și dezvoltarea personalului.
- 6) Evidența datelor și documentelor cu privire la personal.

În cele ce urmează se va acorda atenție modului de organizare a compartimentului structural responsabil de gestiunea resurselor umane, înregistrat în întreprinderile din Republica Moldova, ceea ce permite stabilirea statutului funcțiunii de personal în cadrul întreprinderii. Cercetările realizate au permis evidențierea mai multor modalități de organizare a funcțiunii de personal:

- 1) Funcțiunea de personal, este la același nivel cu celelalte funcțiuni ale întreprinderii (Fig. 2).

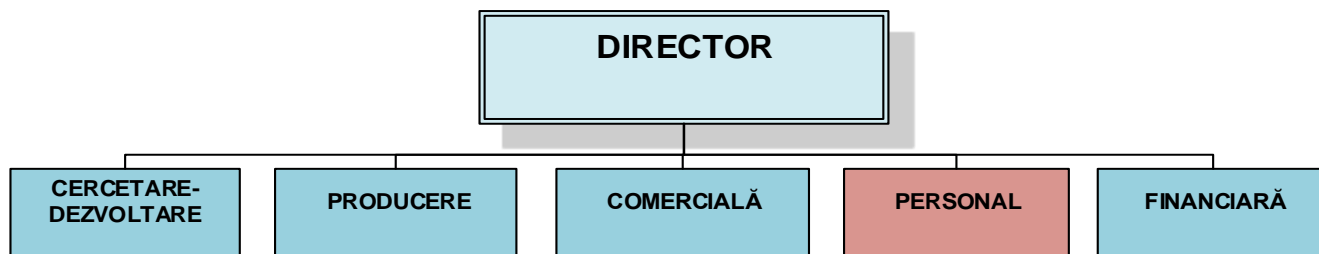


Figura 2. Modalitatea Nr.1 de organizare a funcțiunii de personal

Funcțiunea de personal, reprezentată în figură 2, este la același nivel cu celelalte funcțiuni ale întreprinderii, ceea ce denotă faptul că resurselor umane este acordată o atenție sporită, iar funcțiunea de personal deține un statut important în organigrama întreprinderii.

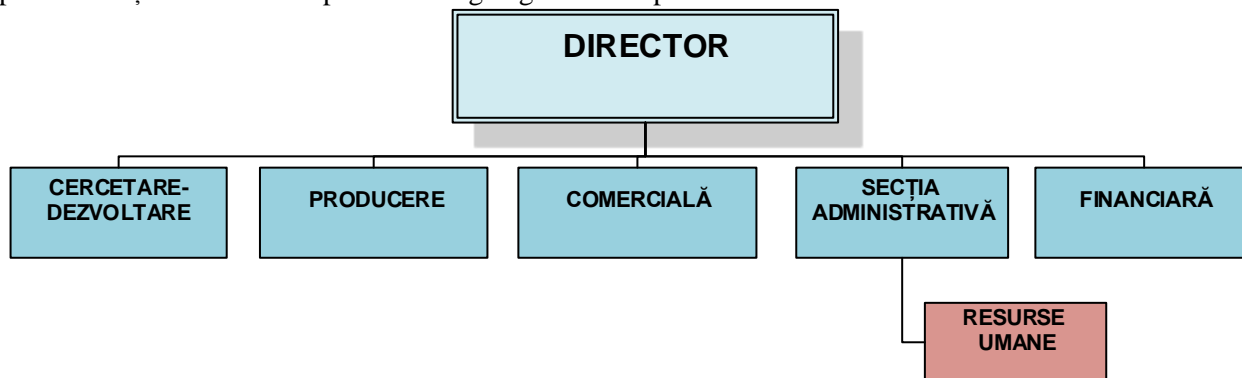


Figura 3. Modalitatea Nr.2 de organizare a funcțiunii de personal

- 2) Funcțiunea de personal reprezentată în figură 3 este situată la nivelul ierarhic 3, ceea ce denotă faptul că managerul întreprinderii are o atitudine față de funcțiunea de personal ca o sursă care poate fi ușor înlocuită.

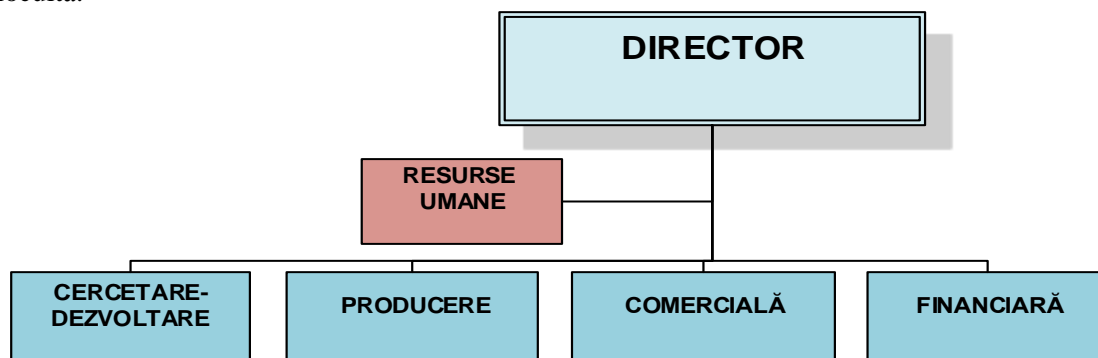


Figura 4. Modalitatea Nr.3 de organizare a funcțiunii de personal

- 3) În cazul dat, figura 4, funcțiunea de personal este supusă direct directorului, astfel statutul ei fiind unul destul de înalt dar funcțiunea de personal nu este dezvoltată corespunzător.

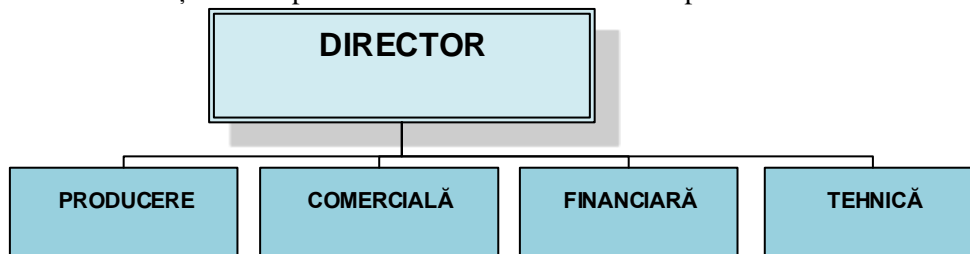


Figura 5. Modalitatea Nr.4 de organizare a funcțiunii de personal

- 4) Funcțiunea de personal, reprezentată în figura 5, nu este evidentă în structura organizatorică, iar activitățile de personal sunt ținute în cadrul întreprinderii, aceasta fiind cumulată de către contabilul întreprinderii, astfel eficacitatea și eficiența activității de personal este foarte redusă, deoarece contabilul nu-și dezvoltă competențele pe domeniul managementului resurselor umane.

Evident că modalitățile prezentate de organizare a funcțiunii de personal variază în funcție de:

- Domeniul de activitate a întreprinderii;
- Mărimea întreprinderii;
- Intelegența managementului întreprinderii în conștientizarea rolului resurselor umane.

Cu cât întreprinderea crește și să dezvoltă în aceeași proporție se dezvoltă și funcțiunea de personal. Însă atribuțiile de bază ale funcțiunii de personal includ:

1. În domeniul planificării Resurselor Umane
 - participă la proiectarea structurii organizatorice a întreprinderii și a subdiviziunilor structurale
 - participă la evaluarea necesarului de personal pe număr de persoane și unități în conformitate cu structura organizatională
 - gestionează elaborarea Statelor de Personal și a Bugetului de Personal
2. În domeniul acordării asistenței informaționale și metodologice în domeniul managementului resurselor umane:
 - acordă asistență informațională și metodologică în aplicarea procedurilor de personal și a prevederilor cadrului normativ în:
 - inițiază, coordonează și aprobă elaborarea regulamentelor de organizare și funcționare a subdiviziunilor structurale ale întreprinderii;
 - inițiază, coordonează și aprobă elaborarea/revizuirea și aprobarea fișelor de post pentru toate categoriile de personal din cadrul întreprinderii;
 - completează statele de personal în corespundere cu direcțiile strategice;
 - proiectează/reproiectează posturile în cadrul structurii organizatorice, coordonează elaborarea/actualizarea fișelor de post pentru diferite categorii de personal și vizarea acestora.
3. În domeniul Recrutării și Selectării Resurselor Umane
 - Organizează întreg ciclul de recrutare de personal, începând cu, comunicarea pe platformele

- specializate de recrutare a pozițiilor vacante
 - Organizează acțiuni de interviu și evaluare a candidaților
 - Oferă Managementului întreprinderii candidații selectați spre aprobare
 - Elaborează Oferta de Muncă pentru candidații acceptați
4. În domeniul Gestiunii sistemului de performanță al Resurselor Umane
- Elaborează procedura de evaluare a performanțelor a angajaților, a fișierelor de evaluare și a criteriilor de evaluare ale angajaților
 - Elaborează sistemul de Motivare al Personalului prin întocmirea Regulamentelor de salarizare pentru diferite categorii de personal
5. În domeniul instruirii și dezvoltării personalului
- Analizează necesitatea de instruire al personalului pe domenii de activitate
 - Planifică acțiunile de instruire
 - Execută instruirea personalului
 - Evaluază eficiența instruirii personalului
6. În domeniul evaluării performanței Personalului
- Stabilește criteriile și Fișele de Evaluare
 - Organizează Evaluarea periodică (evaluarea de încadrare) și evaluarea anuală.
7. Evidența datelor și documentelor cu privire la personal.
- ține evidența personalului: elaborează proiecte de acte administrative cu privire la angajarea, modificarea/suspendarea/încetarea raporturilor de serviciu/de muncă, instruirea, evaluarea personalului și la alte proceduri de personal; completează carnetele de muncă; întocmește și actualizează dosarele personale; completează formularele statistice privind personalul din organizație; ține evidența tuturor tipurilor de concedii oferite personalului; eliberează și gestionează legitimațiile de serviciu; ține evidența persoanelor supuse serviciului militar; eliberează, la solicitarea colaboratorilor, certificate/copii ale actelor cu privire la datele lor personale;
 - efectuează controlul privind realizarea deciziilor conducerii cu privire la personal, formulează și prezintă conducerii întreprinderii propuneri pentru înlăturarea neajunsurilor depistate;
 - acumulează, analizează și generalizează informația cu privire la personal, întocmește și prezintă managementului întreprinderii rapoarte informative;
 - pregătește și predă în arhivă materiale ce țin de activitatea subdiviziunii resurse umane.

Concluzii

În cadrul unor schimbări profunde ale epocii noastre ce țin de introducerea și utilizarea unor noi metode, principii și tehnologii, însoțite de noi forme de organizare a muncii, factorul uman a devenit un factor prețios și strategic pentru orice organizație. Importanța ființei umane în conducerea cu succes a unei afaceri e cea care face din managementul resurselor umane, un set de competențe, deprinderi și atitudini esențiale pentru toți managerii.

Deși activitatea de management a resurselor umane nu este nouă, până în prezent, în întreprinderile din Republica Moldova nu s-a acordat importanță acestei probleme, decât în mod tangențial. Această situație este cauzată atât de lipsa cunoștințelor și experienței manageriale în acest domeniu, cât și de mentalitățile ce mai persistă din perioada sistemului economic de comandă. Managementul resurselor umane în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova este preocuparea departamentului de personal / resurse umane, sau secției cadre. Actualmente, secțiile de personal din majoritatea întreprinderilor nu joacă un rol important în cadrul întreprinderii.

Bibliografie:

1. Baieșu M. Managementul Resurselor Umane. Chișinău, ASEM, 2003
2. Bîrcă A. Managementul resurselor umane. Chișinău, ASEM, 2005
3. Deac V. (coordonator), Management. București: Editura ASE, 2014
4. Mironov S. Proiectarea sistemelor de management, USM 2017
5. Norman M. Scarborough & Thomas W. Zimmerer, Effective Small Business Management