OPTIMIZAREA POSTURILOR – FACTOR IMPORTANT ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A FIRMEI

Natalia CĂRBUNE,
Universitatea Tehnică din Moldova, Facultatea Calculatoare, Informatică si Microelectronică, Departamentul Științe Socio -Umane

Rezumat. *Optimizarea posturilor se referă la analiza, evaluarea, descrierea si reproiectarea posturilor pentru a satisface cerințele organizației privind minimizarea costurilor. De corecta realizare a acestui deziderat depinde reuşita organizației.*

Resursele umane sunt cele mai valoroase, deoarece de modul în care fiecare salariat acționeaza zilnic, la postul pe care îl ocupa, depinde gradul de valorificare a celorlalte resurse.

Cuvinte-cheie: *Post, dezvoltare durabilă, motivare, muncă, recrutare.*

Summary. *Job optimization refers to the analysis, evaluation, description and redesign of jobs to meet the organization's cost minimization requirements. The success of the organization depends on the correct realization of this desired.*

Human resources are the most valuable, because the degree of capitalization of the other resources depends on the way each employee acts on a daily basis, in the position he occupies.

Keywords: *Job, sustainable development, motivation, work, recruitment.*

Introducere

O afacere începută în condiții mai puțin favorabile poate deveni în scurt timp o afacere profitabilă numai dacă societatea respectivă dispune de un personal valoros, rațional încadrat pe posturi și motivat complex, compartimentele structurii organizatorice sunt dimensionate în concordanță cu produsul impus pe piață și, în plus, este asigurat un climat de muncă bazat pe performanță.

O afacere începută în condiții favorabile poate deveni într-un timp scurt o afacere neprofitabilă dacă aceasta nu dispune de un personal valoros și nu există preocuparea valorificării raționale a potențialului creativ al angajaților și a motivării lor complexe în funcție de competența efectivă pe post a fiecărui salariat.

Aceste constatări, validate de practica economică, confirmă importanța deosebită a fundamerntării raționale a politicii de personal și atenția deosebită, permanentă, care trebuie acordată activităților de testare, orientare, încadrare pe post, perfecționare profesională în raport cu progresul tehnic, motivarea complexă și promovarea salariaților societații în concordanță cu rezultatele obținute.

În cadrul Managementului Resurselor Umane, optimizarea personalului ocu-

pă un loc important datorită utilității acestei activități în stabilirea corectă și concretă a necesarului de forță de muncă în cadrul unei organizații.

Actualitatea temei

Într-o lume în permanentă mișcare, specialiștii în managementul resurselor umane trebuie sî acorde o deosebită atenție stabilirii corecte a numărului de posturi dintr-o organizație, fapt care să permită o eficientizare a utilizării resurselor umane din întreprindere printr-o repartizare judicioasă a acestora în cadrul ei.

Optimizarea resurselor umane cuprinde mai multe etape:

Proiectarea structurii organizației

Planificarea resurselor umane începe cu identificarea si recunoașterea filosofiei și misiunii unei organizații și continuă cu examinarea mediului inconjurător extern, evaluarea punctelor tari și a celor slabe, prognozarea capacității de organizare, stabilirea obiectivelor și a strategiilor și implementarea / revizuirea planurilor. Proiectarea structurii organizatorice a societății, dimensionarea rațională a fiecarui compartiment, repartizarea rațională a sarcinilor între compartimente, fundamentează optimizarea posturilor. Descrierea și analiza posturilor permite stabilirea unei organigrame eficiente a întreprinderii, bazată pe concordanța dintre numărul compartimentelor și atribuțiile clare și precise ale posturilor și ale ocupanților acestora.

Planificarea strategică a resurselor umane reprezintă o componentă a managementului strategic. Prin planificarea strategică organizația poate să stabilească, să cuantifice și să mențină în mod continuu o legatură permanentă între resurse și obiective, pe de o parte, și situațiile conjuncturale ce apar pe piată, pe de alta parte. Intensificarea preocuparilor unei organizații pentru planificarea strategică a resurselor umane depinde de sprijinul și cooperarea managerilor superiori.

Planul resurselor umane se compune din planul de recrutare, planul de pregătire și perfecționare și planul de promovare.

Planificarea furnizează legăturile dintre acțiuni si consecințe. Fără planificare nu se cunoaște dacă direcția este corectă, care dintre acțiunile noastre conduc la cele mai bune rezultate și cum trebuie integrate diferite activități în așa fel încât ele să se completeze între ele.

Planificarea resurselor umane este un proces de evaluare a necesitățtii de resurse umane în concordanță cu obiectivele organizației și elaborarea de planuri ce asigură angajarea unei forțe de muncă competente și stabile.

Fără planificare, managementul resurselor umane devine un ansamblu de activități, independente între ele și orientate spre obiective proprii. De exemplu: activitățile specifice angajării personalului se concentreaza asupra ocupării rapide a posturilor vacante; activitățile ce recompensează personalul angajat urmărersc limitarea fondurilor destinate recompensării; activitațile de instruire se pot limita la furnizarea unei prestații standard la un cost redus.

Analiza si evaluarea posturilor au un rol important în atingerea performanțelor organizației, deoarece permite stabilirea cerintelor postului, pe baza cărora se pot elabora criteriile necesare pentru ocuparea acestuia.

Realizarea în bune condiții a acestora va avea ca rezultat încadrarea compartimentelor organizației cu oameni competenți, care, stimulați corespunzător, pot aduce o creștere a rezultatelor economice ale firmei.

O descriere cât mai corectă a postului, a sarcinilor pe care ocupantul acestuia le are de îndeplinit pe parcursul programului normal de lucru este un factor important în eliminarea efectuării de ore suplimentare. Apariția de ore suplimentare poate avea efecte negative în subconștientul angajatului, acesta din urma ajungând să conștientizeze că societatea se folosește de el, „răpindu-i” o parte din timpul liber corespunzător odihnei și refacerii fizice si intelectuale.

Prezentarea problemelor de proiectare a posturilor și de fundamentare a organigramei manageriale se face în ideea modernizării corelațiilor dintre om - muncă și mediu, care conduce în final la creșterea productivității muncii.

Normarea muncii. În zilele noastre, normarea muncii îndeplinește rolul de instrument de reglementare a ritmului de muncă și constituie baza sistemelor de salarizare. Totodată, activitatea de normare a muncii este un element important utilizat în planificarea numărului de salariați ai organizației și, în același timp, își aduce un aport semnificativ la stabilirea unui sistem de salarizare echitabil.

Recrutarea personalului. Problema recrutării și pregătirii personalului preocupă pe foarte mulți manageri și nu poate fi tratată superficial, deoarece, așa cum am arătat mai sus, reprezintă unul dintre factorii importanți în activitatea de dimensionare a resurselor umane.

Potrivit concepției arhemice, recrutarea și pregătirea personalului au în vedere vocația acestuia. Adică fiecare salariat trebuie să facă ceea ce știe cel mai bine și să nu își desfășoare activitatea într-un compartiment al întreprinderii în care randamentul său este redus.

Dacă în cazul întreprinderilor mari, problema recrutării și pregătirii personalului reprezintă o prioritate a departamentului resurse umane, în societățile mici managerul intra mai des in contact cu salariații, ceea ce înseamnă că poate să aibă

în atenție și problemele legate de personal, deoarece poate aprecia nivelul profesional al acestora mult mai usor.

O importanta deosebită o are și calitatea și corectitudinea procesului de recrutare și încadrare corectă a personalului. În cazul unei persoane încadrate pe un post inferior pregătirii sale, aceasta poate avea ca efect pierderea ei, prin părăsirea organizației, deoarece subiectul în cauză poate considera că managerul are o atitudine „negativă” față de el, încadrîndu-l pe un post inferior. În acest fel, întreprinderea poate pierde persoane cu competențe deosebite în diferite domenii de activitate, fapt care ar conduce la o reducere a eficienței muncii depuse și, implicit, la o scădere a productivității muncii.

Motivarea personalului. Se spune că prin asocierea arhemului natural, reprezentat de elementul uman, cu arhemul artificial, reprezentat de sistemul expert dotat cu inteligență artificiala se obține un organism de maximă performanță, adeseori munca devenind o placere pentru om.

În majoritatea activităților, munca nu este o plăcere, dar managerul modern în resurse umane trebuie să aibă în vedere în permanență ideea motivației salariaților. Aceștia trebuie să fie conștienți ca munca pe care o prestează este utilă întrepinderii și nu trebuie niciodată să se simtă neglijați în activitatea lor.

Valoarea managerului în resurse umane rezidă tocmai în implementarea acestei idei în mintea salariaților, ceea ce poate conduce la obținerea unei motivații corespunzătoare a acestora în munca pe care o prestează, coloborată cu creșterea eficienței muncii pe care o depune.

Un salariat care nu este motivat în activitatea sa poate oferi rezultate slabe, atât timp cât întreprinderea în care lucrează nu îi sprijină eforturile pe care el le face în obținerea unor rezultate superioare. În plus, el este dispus intr-un anumit moment să părăsească organizația și să se îndrepte către o alta care îi conferă mai multe avantaje atât profesionale, cât și personale.

Perfecționarea personalului. Salariații au permanent dorința de calificare superioară, coroborată cu obținerea unei funcții care să le permită creșterea câștigului salarial.

Din dorința de afirmare sau de obținere a unor câstiguri suplimentare, din interiorul personalului pornesc două tendințe negative, care trebuie limitate si descurajate:

- efectuarea de ore suplimentare;
- tendința ca persoane cu o calificare și pregatire superioare să preia și să execute sarcini pe care, în mod uzual, le poate realiza un personal cu o calificare inferioară.

Efectele negative pe termen lung ale acestor tendințe sunt scăderea productivității muncii și a randamentului salariaților, precum și a calității muncii individului. Tocmai de aceea, nivelul de pregătire al salariaților din cadrul unei societăți are o deosebită importanță asupra desfășurării activității. Datorita problematicii vaste privind optimizarea resurselor umane, în acest aticol voi analiza numai o parte dintre etapele prezentate mai sus, și anume cele referitoare la optimizarea posturilor. Integrarea la nivelul organizației a tuturor activităților aferente managementului resurselor umane necesită o analiză și o planificare atentă prin configurarea unei strategii de integrare a utilizării resurselor umane în concordanță cu celelalte resurse pentru a realiza eficient obiectivele organizației. Prin integrare se obțin efecte care sunt sinergic mai valoroase decât simpla sumă aritmetică a activităților.

Planificarea strategică se bazează atât pe particularitățile organzației, cât și pe condițiile, tendințele, oportunitățile si riscurile pe care le prezintă mediul. Rezultatele planificării strategice sunt validate de performanțele organizației. Planificarea strategică se concentrează asupra determinării unei orientări generale a departamentului de resurse umane, impusă de direcția și obiectivele organizației. Aceasta solicită atât activitățile resurselor umane, cât și resursele aferente, care trebuie să corespundă structurii, normelor, culturii, pieței și obiectivelor de producție ale organizației.

Procesul de planificare include o analiză a nivelului de calificare al angajaților și al ofertei existente pe piața forței de muncă privind posturile ce sunt sau vor trebui să fie ocupate cu personal. Totodată, sunt elaborate și planurile care prevăd creșterea sau reducerea de personal în cadrul unei organizații. Procesul de planificare este strâns legat de procesul de angajare a personalului și depinde, de asemenea, de planul strategic general al organizației.

Fundamentarea planificării strategice a resurselor umane constă intr-o analiza atentă a nivelului de calificare prezent și a potențialului personalului din organizație, descrierea posturilor, filosofia managerială, bugetele și reducerea sau transferul de personal. Se bazează pe:

Evaluarea activităților de resurse umane care examinează dacă politicile și practicile privind resursele umane corespund cerințelor umărite de organizație. Se stabilesc proceduri și practici de măsurare a performanțelor angajaților. Informațiile obținute în urma auditului pot fi utile la stabilirea obiectivelor organizației și la determinarea gradului de utilizare a personalului.

Bugetele resurselor umane care reflectă dimensiunile eforturilor financiare aferente diferitelor activități ale resurselor umane. Informațiile care se obțn sunt

utile pentru a dimensiona structural bugetul afectat resurselor umane în raport cu scopurile vizate ale organizației și în comparație cu alte organizații din acelasi sector.

Analiza indicatorilor specifici reprezintă o metodă ce combină rezultatele auditului și constrângerile bugetare pentru a construi indicatori ce permit comparația între activitați, costuri etc.; de exemplu: rotația personalului, costurile de instruire ale unui angajat raportate la cheltuielile totale destinate programelor de instruire, costul angajării pentru o persoană nou incadrată etc.

Contabilitatea resurselor umane este o metodă prin care se incearcă să se estimeze valoarea cheltuielilor cu resursele umane dintr-o organizație, în raport cu efortul financiar făcut pentru recrutarea si perfecționarea personalului.

Analiza recuperării investițiilor în resursele umane se bazează pe indicatori ce permit aprecieri în legatură cu acest gen de investiție:

- veniturile din activitate raportate la numărul de angajați;
- veniturile din activitate raportate la cheltuielile aferente angajaților, cheltuielile cu salariile raportate la cheltuielile totale de personal, valoarea salariilor nete raportate la cheltuieli totale de personal;
- valoarea activului din bilanțul contabil raportat la numărul de angajați;
- profitul raportat la cheltuielile cu resursele umane.

Prognoza cerințelor este un proces prin care se realizează o estimare a cererii viitoare de resurse umane. Pentru realizarea prognozei se analizează mediul extern, cerințele și disponibilitățile viitoare ale resurselor umane.

Planul resurselor umane se bazează pe rezultatul planificării strategice și este adecvat specificului organizației. Planul are drept scop asigurarea îndeplinirii obiectivelor generale și consideră existența unei baze de date bine structurate si actualizate.

Procesul de realizare a planului resurselor umane. Planul se realizează pe baza prognozei ce estimează cererea viitoare de personal. Procesul de realizare a planului are două direcții.

Concluzie

Managementul performanței, care include planificarea principalelor probleme ale organizației și procesele specifice ale managementului resurselor umane, inclusiv evaluarea și compensarea performanțelor managementul carierei.

Managementul carierei vizează o planificare a sistemelor și politicilor de încadrare cu personal. În acest caz sunt incluse: recrutarea, selectarea, perfecționarea, promovarea personalului si asigurarea continuității conducerii. Planificarea continuității

conducerii este un proces de anticipare a necesităților viitoare de personal de conducere și elaborare a planurilor de dezvoltare a pregătirii managerilor pentru a putea face față acestor cerințe.

Referințe bibliografice:

1. IVANCEVICH, J.M., *Human Resource Management,* The McGraw-Hill Companies Inc., 2014.
2. PETERS, T., WATERMAN, Jr.J., *In Search of Excellence,* Harper&Row Publishers, 2016.