

LP 10. Instrumente de lucru utilizate în activitatea de organizare în contabilitate.

Organizarea postului. Postul este elementul primar al structurii organizatorice, este cea mai simplă subdiviziune a ei care se poate defini ca o totalitate a sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin unui angajat în mod organizat și permanent.

Specializarea postului indică gradul în care o sarcină generală a organizației este divizată în părți componente mai mici ca urmare a diviziunii muncii.

Avantajele specializării postului sunt:

- crește dexteritatea angajatului;
- scade timpul dintre două sarcini consecutive;
- angajatul poate să-și îndeplinească mai ușor și mai bine sarcinile de muncă;
- se reduc considerabil costurile legate de perfecționarea angajaților.

În practica managementului se întâlnesc mai multe tipuri de grupuri ca de exemplu:

- *funcțională* care presupune gruparea posturilor cu activități identice (producție, financiar-contabilitate, resurse umane, cercetare dezvoltare etc);
- *teritorială* care implică gruparea posturilor după diferite repere geografice.

Organizarea nu poate avea loc fără o analiză a postului.

Analiza postului. Postul este cea mai simplă, dar și cea mai importantă, componentă organizatorică ale cărei elemente sunt:

- *responsabilitățile*, adică răspunderea materială, disciplinară, penală etc, ce revine ocupantului postului pentru rezultatele obținute din exercitarea sarcinilor;
- *sarcinile*, respectiv procese de muncă simple sau părți ale unor procese de muncă mai complexe;
- *competențele* (autoritatea), concretizată în libertatea decizională de care se bucură titularul postului pentru îndeplinirea obiectivelor;
- *obiective individuale*, care sunt exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost înființat și funcționează postul respectiv.

Meseria este o activitate socio-profesională care se caracterizează printr-un ansamblu de cunoștințe practice, generale și specifice recunoscute și certificate cu un act de absolvire a unei forme de pregătire (diplomă, certificate, adeverință etc.).

Locul de muncă reprezintă activitatea reală exercitată într-o organizație (individual sau colectiv).

Postul de lucru este o activitate care, la un moment dat, se desfășoară individual, într-o organizație.

Atribuția (funcția) reprezintă un complex de activități exercitate de persoane cu sarcini de conducere, cu obiective individuale în care sarcinile încorporate au caracter predominant decizional privind activitatea compartimentelor și domeniilor de activitate coordonate.

Sarcina (lucrarea) este o activitate observabilă “derivate” din sarcină, având ca specific unitatea cunoștințelor și tehnicilor de lucru, a sculelor, dispozitivelor, verificatoarelor, instrumentelor și utilajelor folosite în scopul realizării obiectivelor organizației.

Faza este o activitate simplă care definește stadiul în care se află realizarea unei sarcini de lucru.

Cunoștințele practice, necesare unui salariat, reprezintă capacitățile utilizate de acesta pentru realizarea sarcinilor descrise în bune condiții.

Dintre *aptitudinile fizice* se pot enumera: forța, rezistența, echilibrul pentru a lucra la înălțime, etc.

Aptitudini intelectuale enumerăm: precizia și rapiditatea în calcul, logica, sinteza, etc.

Pentru a realiza o *descriere a postului* este necesar ca managementul:

- să rețină problemele de abordat în timpul observării unui post și întrebările pe care să le pună persoanei care îl ocupă pentru ca răspunsurile pe care le obține să fie clare și concise;
- să ordoneze rezultatele obținute pentru a avea o reprezentare precisă asupra postului, a locului de muncă și meseriei;
- să contribuie la creșterea volumului de informații necesare cunoașterii profitului candidatului la ocuparea unui post.

Practica managementului a consacrat următoarele etape:

- a) *identificarea postului*, pentru această etapă sunt necesare informațiile privind denumirea actuală, denumirea propusă și denumirea care ar corespunde cel mai bine tipului de activități pe care le reunește postul descris;
- b) *poziția în structură*, care are în vedere prezentarea superiorilor direcți, a salariaților sau persoanelor și grupurilor cu care cooperează precum și posturile aflate în subordinea postului descris;
- c) *inventarul sarcinilor*, pentru evitarea unor erori trebuie avute în vedere conceptele de bază cu care operează managementul în activitatea de descriere a postului.
- d) *inventarul cunoștințelor practice*, generale și specifice; *cunoștințele practice* utilizate în timpul executării sarcinilor observate trebuie exprimate la modul: “Știe să facă....”, etc.
- e) *cunoștințele generale și specifice* strâns legate de cunoștințele practice descrie se exprimă sub forma: “Trebuie să știe” după care se descrie fiecare sarcină în parte;
- f) *aptitudinile și comportamentul*, în afara experienței proprii, managementul are nevoie și de alte informații, corespunzător cerințelor postului, pe care le obține prin documentare directă (interviuri,
- g) chestionare, etc. de la persoane autorizate din organizație, reponsabili sau coordonatori direcți etc);
- h) *controalele în timpul lucrului*, cu privire la acest aspect managementul trebuie să se informeze asupra persoanelor care efectuează controlul, modului de efectuare a controlului obiectivelor controlului și frecvenței cu care acesta are loc;
- i) *circuitele de comunicare*-care sunt asimilate, în unele cazuri, diagramele de relații privesc în interiorul și în exteriorul postului, atât legăturile necesare cu alte posturi, persoane, servicii ca și motivațiile acestora;
- j) *mijloacele*-aflate la dispoziția ocupantului unui post de lucru s-ar putea prezenta astfel:
- k) - umane (personalul aflat în subordine);
- l) - materiale (scule, dispozitive, verificatoare, instrumente, mașini, utilaje, etc.);
- m) - financiare (bugetul de care dispune titularul postului de lucru).
- n) *autonomia*-pornind de la gradul de libertate dat persoanei care ocupă postul de lucru, autonomia privește organizarea timpului de lucru, deciziile luate și deciziile ce s-ar putea lua condiționat de îndeplinirea anumitor restricții;
- o) *condițiile de lucru* se pun în evidență prin clasificări asupra:
- p) - programului de lucru;
- q) - gradului de dificultate în realizarea programului de lucru;
- r) - deplasările în interesul serviciului, condițiilor asigurate pentru deplasare, sejur și durata sejurului;
- s) - condițiilor de igienă, securitate a muncii și riscurilor de accidente;
- t) - protecției sociale, avantajelor asigurate, etc.
- u) *sinteza postului*. La încheierea misiunii de studio a unui post de lucru, managementul va trebui să rezume elementele esențiale și specifice postului de lucru respective, să evidențieze sintetic sarcinile și cunoștințele generale și specifice cele mai caracteristice.

Stabilirea relațiilor organizatorice reprezintă un element de care trebuie să se țină seama la proiectarea structurii organizatorice. *Structura organizatorică* reprezintă baza pe care organizația se dezvoltă și interacționează indicând cine are autoritatea și responsabilitatea pentru fiecare activitate.

Analiza activităților îl ajută pe manager să determine ce sarcini trebuie îndeplinite, ce funcții trebuie grupate și cum va fi poziționată fiecare activitate în cadrul structurii organizatorice.

Analiza deciziei stabilește care sunt deciziile necesare, la ce nivel ierarhic trebuie adoptate și măsura în care managementul trebuie să se implice în procesul decizional.

Analiza relațiilor implică determinarea echipelor de lucru, delimitarea răspunderii managementului fiecăruia.

Funcția este un element de generalizare a posturilor și cuprinde mai multe posturi cu aceleași caracteristici generale. Funcțiile sunt:

- **de management**, la nivelul cărora se adoptă decizii privind exercitarea proceselor de management la nivelul superior (manager general, manageri executivi), la nivel mediu (responsabili de servicii, birouri sau compartimente) și la nivel inferior (șefi de ateliere de producție, șefi de informații de lucru, maiștri etc);

- **de execuție**, unde se derulează procese de execuție care se regăsesc atât în compartimentele funcționale cât și operaționale (ingineri, economiști, contabili, tehnicieni etc.).

Compartimentul este definit drept un grup de persoane (minimum două) care sub o conducere unică și de regulă pe același amplasament exercită atribuții omogene sau complementare pentru a asigura realizarea unor obiective specifice.

Ponderea ierarhică este dată de numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager.

Nivelurile ierarhice reprezintă poziții succesive ale posturilor de management și execuție față de cel mai important organism participativ de management (adunările generale ale acționarilor la societățile comerciale, consiliile de administrație la alte tipuri de societăți). Canalele pe care sunt vehiculate deciziile de la locul de adoptare la cel de implementare, precum și informațiile de la locul de culegere la organele de decizie, se numesc *linii* sau *filiere ierarhice*.

Relațiile organizatorice definesc raporturile între posturi și compartimente tipul lor fiind dat de conținutul modului lor de manifestare respectiv de: autoritate, cooperare, control și reprezentare.

Relațiile de autoritate se stabilesc între posturi și compartimente aflate pe niveluri ierarhice diferite sau pe aceleași niveluri ierarhice și pot fi de tip ierarhic, funcționale și de stat major.

Relațiile de cooperare se stabilesc între posturi sau compartimente amplasate la același nivel ierarhic, în legătură cu realizarea unor situații informaționale sau de rularea unor acțiuni complexe.

Relații de control se manifestă între posturi sau compartimente cu sarcini (atribuții) în domeniul controlului și celelalte subdiviziuni organizatorice.

Relații de prezentare se stabilesc managerii de nivel superior și posturi de management care reprezintă interesele organizației în relații cu terții.

Relațiile dintre compartimente de muncă sunt legăturile care se stabilesc între compartimentele situate pe același nivel ierarhic sau pe niveluri ierarhice diferite în scopul realizării anumitor obiective.

Din punct de vedere juridic, relațiile pot fi: *formale (reglementate)* și *informale*.

Relațiile formale (reglementate) sunt acele legături stabilite prin prevederile regulamentului de organizare și funcționare al organizației sau prin alte acte normative.

Relațiile informaționale sunt acele legături care apar spontan în cadrul sau între compartimentele de muncă.

După sensul de transmitere a informațiilor se disting: *relații unilaterale* și *relații bilaterale*.

Relațiile unilaterale sunt legături care se stabilesc între două compartimente și constau în obligația unei părți să transmită informațiile celeilalte părți fără ca cea din urmă să fie obligată să răspundă mesajului.

Relațiile bilaterale sunt legături care se realizează în ambele sensuri.

După conținutul informațiilor se disting: *relații de autoritate* și *relații de cooperare*.

Relațiile de autoritate se stabilesc între două sau mai multe compartimente și provin din autoritatea pe care una din părți o are față de cealaltă parte. Astfel de relații, în raport cu felul în care se exercită autoritatea, sunt:

- *relațiile de autoritate ierarhică*-reprezintă legăturile dintre două compartimente situate la niveluri diferite, dar pe aceeași linie ierarhică.

Relațiile de cooperare sunt legăturile ce se stabilesc între compartimente de muncă diferite ca profil, situate de regulă la același nivel ierarhic.

Fișa postului este un instrument folosit în procesul de management pentru identificarea unui post, stabilirea nivelului ierarhic și a relațiilor care îi sunt specifice, *a obiectivelor individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților care pot fi determinate în momentul elaborării*.

Secretariatul este o componentă structurală cu rol complementar pe lângă un post de management care asigură efectuarea unor lucrări de natură administrativă, de rutină pentru raționalizarea bugetului de timp al managerului.