



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

STUDIUL DE CAZ

ORGANIZAREA FUNCȚIUNII DE RESURSE UMANE

Elaborat de:
DOBRIN Cosmin Octavian
Expert dezvoltare materiale de învățare

Decembrie 2021,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

IMAS companie fondată în 1991, iar în anul 1995 avea deja 225 de angajați. Obiectivul său de fabricație a fost inițial producerea de tâmplărie din lemn. În 2005, ea s-a reprofilat pe construcția de cabane din lemn pentru vacanță. Acest domeniu de activitate este în plin avânt și IMAS prosperă. Ea a cumpărat recent alte 3 companii mici din zonă. Din totalul lucrătorilor, 15% sunt funcționari. Repartiția personalului pe cele 4 fabrici este următoarea:

Sfântul Gheorghe	300;
Ilieni	150;
Brașov	155;
Covasna	185.

Personalul este afiliat la sindicatul lucrătorilor din industria lemnului. Lucru puțin frecvent în acest domeniu de activitate, întreprinderea dispune de toate instanțele legale de reprezentare a personalului.

Un compartiment mic de personal funcționează la nivelul fiecărei unități, ocupându-se de angajări, de securitatea muncii, de salarizare și de evidența dosarelor de personal. Șeful acestui serviciu se află sub autoritatea directă a directorului de fabrică care negociază acordurile fabricilor cu Ion Bunea, specialist în domeniul convențiilor colective aflat pe lângă directorul general de producție de la sediul din Sfântul Gheorghe.

Ion Bunea este în vârstă de 35 de ani și are o bogată experiență la IMAS, în domeniul negocierii colective. El se bucură de încrederea șefului său ierarhic și de cea a directorilor de uzină. Totdeauna disponibil la telefon pentru a răspunde cerințelor de consultanță venite de la uzine, el găsește cu mare greutate timpul pentru a-și citi corespondența.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Cu ocazia unei ședințe a Consiliului de Administrație la care participă directorii fabricilor, directorul general al IMAS constată că este dificil să se recruteze și să stabilizeze salariații competenți. Întreprinderea a păstrat un mod de organizare a producției care îi conferă superioritate distinctă în raport cu concurenții săi și așa se explică reușita sa rapidă. Din nefericire, puțini oameni acceptă să lucreze în acest domeniu care este dur și cere forță; cei acei au o anumită calificare se orientează către alte munci. Plecările se explică prin faptul că întreprinderile concurente au atras personalul foarte calificat de la IMAS, oferindu-le salarii mai mari.

Directorul general constată, totodată, o lipsă de coordonare între compartimentele de personal ale fabricilor. Doar datorită prezenței providențiale a lui Ion Bunea pe lângă directorul de producție, există un minimum de coerență între acordurile fabricilor. Întreprinderea a crescut foarte repede și, în materie de resurse umane se poate vorbi mai degrabă de o reuniune de 4 fabrici cu trecut diferit decât de o întreprindere sudată. Fiecare dintre compartimentele sale de personal dispune de instrumentele sale de muncă, de metodele și practicile sale proprii. De aceea, criteriile de decizie variază mult de la o fabrică la alta. Sindicatele exploatează această situație. Mobilitatea geografică de la o fabrică la alta este impracticabilă și meseriile sunt aceleași.

Directorul general decide să înființeze un compartiment de resurse umane la sediul unității. Acest compartiment urmează a fi condus de către o persoană competentă pe care o cunoaște bine: Paul Răzeșu. Acesta are o bună pregătire în domeniu și este un fin observator al comportamentelor umane. După ce absolvit Facultatea de Psihologie, el a obținut un masterat în MRU la ASE. Este tânăr, are 28 de ani și are deja o experiență de 3 ani în domeniul administrației de stat.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Directorul general se felicită pentru această alegere atunci când citește proiectul elaborat de Paul Răzeșu pe care îl aprobă sub toate aspectele.

Obiectivele compartimentului central de resurse umane sunt următoarele:

- elaborarea de studii privind politicile nescrise și practicile existente în domeniul selectării, formării, salarizării, securității muncii și disciplinei;
- conceperea, pe baza acestor studii, a unor instrumente adaptate situației

Organizarea sa internă este următoarea:

- Paul Răzeșu: gestiunea serviciului de personal, securitate, disciplină;
- Ion Bunea, subordonatul său: politica salarială, evaluarea posturilor;
- De recrutat un specialist în psihologie industrială: recrutare și formare.

Paul Răzeșu se preocupă imediat de studiul practicilor folosite în materie de disciplină, subiect pe care îl cunoaște foarte bine, deoarece a elaborat o lucrare cu această temă la universitate. El încearcă să-l întâlnească pe Ion Bunea căruia dorește să-i încredințeze sarcina redactării unui manual de evaluare a posturilor, comun cu cele patru uzine, proiect pe care să-l prezinte peste o lună Comitetului de Conducere pentru a demonstra că serviciul de personal este productiv. Ion Bunea promite să facă tot ceea ce este posibil pentru a prezenta o schiță de proiect înainte de termenul prevăzut. În mai multe rânduri Paul Răzeșu îl caută pe Ion Bunea la telefon pentru a se informa despre stadiul în care se află proiectul. De fiecare dată Ion Bunea afirmă că nu avut timp să lucreze la acest proiect pentru că este în plină negociere pentru două acorduri ale societății.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În ajunul reuniunii Comitetului de Conducere care avea pe ordinea de zi examinarea manualului, Paul Răzeșu îi telefonează lui Ion Bunea aflat în delegație la Brașov.

PR: cum merg lucrurile la Brașov?

IB: nu prea bine... negociem zi și noapte și avansăm cu dificultate. Eu apreciez că ultimele noastre oferte sunt excelente ținând seama de piața muncii de aici. Dar salariații sunt pe punctul de a declanșa o grevă pentru a-și susține revendicările.

PR: și manualul meu?

IB: Paul, încearcă să înțelegi. Dacă reușim să încheiem acest acord și să evităm o grevă, putem economisi 200 de milioane pentru întreprindere. Este mai mult decât poate aduce un manual de evaluare a posturilor, nu-i așa?

Paul Răzeșu își pierde răbdarea și închide telefonul întrebându-se ce va putea spune a doua zi în fața Comitetului de Conducere.

Întrebări:

1. realizați profilul fiecărui personaj (atitudini, comportamente, competențe) și evidențiați punctele forte și slabe.
 2. Care este atitudinea pe care Paul Răzeșu trebuie să o adopte față de Ion Bunea. El ar dori să reușească în acest prim post de răspundere pentru a face o carieră strălucită în întreprinderi mari. Care sunt recomandările dvs.?
 3. Explicați principalele disfuncționalități apărute în managementul resurselor umane în această întreprindere.
 4. Cum se poate explica faptul că, recent creat, compartimentul resurselor umane se află într-un astfel de impas?
 5. Cum se poate remedia situația pe termen scurt? Dar pe termen lung?
-