

Dr. Claudiu George BOCEAN

**Managementul resurselor
umane
- Manual universitar -**



EDITURA UNIVERSITARIA

Craiova, 2012

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. VĂRZARU Mihai

Conf. univ. dr. SITNIKOV Cătălina Soriana

Copyright © 2012 Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BOCEAN, CLAUDIU

Managementul resurselor umane / Claudiu

George Bocean. – Craiova : Universitaria, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-14-0490-2

65.012.4:658.3

Capitolul I

Introducere în managementul resurselor umane

Managementul resurselor umane este un factor de creștere a competitivității firmei și a economiei naționale în ansamblu, un factor important de progres economic și social. Managementul resurselor umane contribuie decisiv la armonizarea intereselor indivizilor cu obiectivele întreprinderilor, la împlinirea armonioasă a rațiunilor economice cu rațiunile sociale, atât în cadrul întreprinderilor, cât și la scara întregului sector și a economiei naționale.

1.1. Caracteristici definitorii ale managementului resurselor umane

Literatura de specialitate oferă mai multe definiții pentru managementul resurselor umane, perioada contemporană impunând o concepție nouă asupra resurselor umane, diferită de cea tradițională:

Certo Samuel și Certo Trevis - „Managementul resurselor umane este o perspectivă de management cu dimensiuni teoretice și prescriptive, care argumentează nevoia de a stabili o serie integrată de politici de personal în concordanță cu strategia organizației, care asigură calitatea vieții, muncii, antrenare și performanță din partea angajaților, eficiență și avantaj competitiv.” (Certo și Certo, 2013)

Buchanan David și Huczynski Andrzej - „Managementul personalului reprezintă o funcție specializată de management, responsabilă de determinarea și implementarea politicii și procedurilor care determină etapele ciclului de angajare, printr-o manieră care contribuie atât la bunăstarea și calitatea muncii angajaților, cât și la eficiența organizațională. Managementul resurselor umane este o perspectivă managerială, cu dimensiuni teoretice și prescriptive, argumentând nevoia de a stabili o serie de politici integrate de personal în acord cu strategia organizației, astfel asigurând calitatea procesului muncii, angajamente mari și performanțe din partea angajaților, o eficiență organizațională, precum și avantaje competitive.” (Buchanan și Huczynski, 2013)

Cole G. A. - „Managementul resurselor umane implică rolul de conducere a unui colectiv, care se referă în esență la stăpânirea și dirijarea eforturilor depuse de oameni pentru atingerea scopurilor organizației.” (Cole, 2000)

Stone Thomas - „Managementul resurselor umane poate fi văzut ca un set de politici info-relaționale cu o susținere ideologică și filozofică. Sunt necesare patru aspecte care constituie versiunea completă a acestuia: o rețea proprie de

„crezuri și presupuneri, decizii de informare”, „încredere strategică a managementului de personal”, „implicarea centrală a managerilor de nivel, încredere într-un set de norme menite să armonizeze” și o justă potrivire a relațiilor de angajare și a relațiilor dintre angajați. (Stone, 1982)

Nicolescu Ovidiu - „Managementul resurselor umane se ocupă cu studiul proceselor și relațiilor manageriale care se referă nemijlocit la resursele umane ale firmei, cu descoperirea legităților specifice care le guvernează și cu conceperea de metode, tehnici, proceduri, reguli, etc., în vederea dimensionării, previzionării, asigurării, utilizării, motivării și dezvoltării eficiente a resurselor umane, subordonată amplificării competitivității firmei”. (Nicolescu, 2008)

Manolescu Aurel - „managementul resurselor umane reprezintă ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filozofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații”. (Manolescu, 2003)

Mathis ș.a. - „managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale (...). Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor”. (Mathis și alții, 1997)

Burloiu Petre - „Managementul resurselor umane reprezintă un complex de măsuri concepte interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă”. (Burloiu, 2001)

Definițiile prezentate sunt rezultatul unor acumulări și completări ce au survenit pe parcursul evoluției funcționii de resurse umane la nivelul întreprinderii și pe parcursul adaptării permanente a acesteia la realitățile economice și sociale.

Obiectivele desfășurării managementului resurselor umane, indiferent de perioada avută în vedere (pe termen lung, numite și obiective strategice, sau pe termen scurt, numite obiective operaționale) gravitează în jurul aceluiași concept economic: eficiența.

Activitățile specifice managementului resurselor umane dezvoltă tradiționala funcțiune de personal, teoreticienii având moduri distincte de prezentare a lor: (Cornescu și Bonciu, 1999)

- proiectarea posturilor; planificarea resurselor umane; selecția și asigurarea cu personal; studierea personalului și cercetarea sistemelor informaționale; recompensarea și acordarea anumitor avantaje ori ajutoare sociale; consilierea în problemele personale ale angajaților;

- pregătirea și organizarea muncii; asigurarea dialogului, în special în relația sindicat - patronat; dezvoltarea relațiilor umane;
- managementul strategic al resurselor umane (în plan intern și internațional); angajarea cu șanse egale pentru toți; comportamentul organizațional; programul de lucru; disciplina și controlul muncii; planificarea carierei; evaluarea funcțiunii de resurse umane; negocierile colective;
 - determinarea necesarului de posturi; atragerea, selecția, numirea și evaluarea angajaților; asigurarea avantajelor salariaților; recompensarea lucrătorilor; instaurarea siguranței organizaționale și protecției personalului; dezvoltarea și utilizarea eficientă a angajaților; încurajarea comunicării, negocierilor, existenței sindicatelor și, în general, a raporturilor colegiale sănătoase.

Apare evidentă sfera largă a activităților managementului resurselor umane, chiar dacă în anumite firme, la diferite momente, interesul este deplasat doar spre una sau câteva, considerate de maximă semnificație în stadiul respectiv al evoluției organizaționale. Din ansamblul lor, cele mai frecvente activități legate de personal, sunt cele care condiționează dezvoltarea managerială a firmei, asigurarea cu personal și recompensarea acestuia. Mult mai puțină atenție se acordă, în realitate, aplicării managementului participativ în soluționarea problemelor resurselor umane și nevoilor individuale legate de planificarea carierei, evaluarea performanțelor, stabilirea justă a costului muncii, acordarea anumitor facilități ori oportunități.

În ultimul deceniu, prioritățile în cadrul organizației au influențat și ordinea în care s-a concentrat interesul asupra anumitor activități ale managementului resurselor umane. Astfel, planificarea personalului a detronat recompensarea acestuia, iar dorința de a permite dezvoltarea la orice nivel (individual sau organizațional) a încurajat formarea și pregătirea profesională și motivarea lucrătorilor.

Complexitatea managementului resurselor umane și capacitatea acestuia de a fi o resursă creatoare, științifică, rezultă în mod hotărâtor din principiile care stau la temelia lui. Dintre aceste principii reținem în continuare atenția asupra celor mai relevante și mai semnificative:

- principiul previzionării, al formării și asigurării resurselor umane;
- principiul formării continue a resurselor umane în scopul economisirii resurselor financiare și al integrării rapide în muncă a resurselor umane;
- principiul recrutării, orientării și selecției în raport cu nevoile asigurării

concordanței cantitative și calitative dintre resursele de muncă și locurile de muncă disponibile;

- principiul evaluării personalului, al consumului de energie fizică și nervoasă, rezultat din evaluarea posturilor de muncă și a performanțelor;

- principiul motivării angajaților, al stabilirii și diferențierii remunerațiilor în raport cu performanțele cantitative și calitative;

- principiul promovării în funcție, dezvoltării personale și construirii de cariere profesionale;

- principiul protecției muncii în fața riscurilor de îmbolnăvire și accidente de muncă și al protecției sociale în fața riscurilor sociale care nu pot fi preîntâmpinate;

- principiul eficienței economice maxime al utilizării tuturor resurselor;

- principiul informării, comunicării, al negocierii personale și prin reprezentanți;

- principiul integrării, al cooperării și al participării crescute a angajaților la luarea deciziilor și la realizarea acestora, a obiectivelor firmei.

Managementul resurselor umane contribuie la creșterea eficienței economice și sociale a oricărei firme, prin integrarea la un nivel superior a activităților firmei în cadrul pieței și economiei naționale pe bază de criterii economice, ceea ce este urmare a economisirii absolute și relative de muncă vie și materializată, atât la nivel de unitate economică, cât și la nivelul sistemelor în care aceasta este integrată.

În concluzie, se poate afirma că principala problemă constă în promovarea unui management al resurselor umane cât mai adecvat, precum și a creării unui climat motivațional sau organizațional corespunzător, în care necesitățile individuale să poată fi integrate în necesitățile organizației și prin care individul să-și poată satisface cât mai bine propriile obiective, muncind pentru obiectivele organizației.

1.2. Elementele managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane, așa cum rezultă din modul de definire și din principiile ce stau la baza exercitării lui în practică, este un subsistem al managementului general. Literatura de specialitate reliefează o largă diversitate de structuri, mai sintetice sau mai detaliate în funcție de un larg complex de factori și cerințe între care un rol important are dimensiunea firmei (mare, mijlocie, mică).

În majoritatea întreprinderilor se regăsește o structură de complexitate medie,

care poate fi extinsă sau dimpotrivă restrânsă, după nevoile și particularitățile firmei. Marii jucători din sectorul economic dispun de însemnate departamente de resurse umane sub forma unor direcții. Aceste domenii pot fi restrânse sau extinse pe principiul armonicii, în funcție de dimensiunea întreprinderii, după cum și conținutul fiecărui domeniu poate fi extins și concretizat.

În continuare sunt prezentate pe scurt câteva din domeniile care constituie obiectul managementului resurselor umane care vor fi aprofundate în capitolele următoare (Mathis și Jackson, 2008; Manolescu, 2003):

1. Practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului;
2. Managementul performanțelor;
3. Dosarele de personal;
4. Sistemul de recompensare;
5. Formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților;
6. Relațiile și condițiile de muncă.

1) Practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului

Procedurile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului trebuie revăzute în fiecare an pentru a evita obținerea unor informații ce nu sunt necesare și care nu vor fi utilizate în procesul de recrutare și selecție.

Importante pentru o organizație, în procesul de aplicare pentru un post de muncă, trebuie să fie experiența în activitățile anterioare ale potențialilor angajați, precum și deținerea de către aceștia a diplomelor și atestatelor care le dau dreptul să exercite meseria pentru care sunt încadrați în muncă. În cadrul documentelor de aplicare pentru un loc de muncă (CV, scrisoare de intenție) organizația va solicita din partea aplicantului acordul pentru verificarea informațiilor oferite de către acesta. De asemenea, documentele de aplicare vor cuprinde și certificarea din partea aplicantului a veridicității și acurateții informațiilor.

Organizațiile mari pot să descentralizeze procesul de selecție a candidaților, dând posibilitatea managerilor funcționali să participe la interviurile și selecția viitorilor angajați din propriile departamente. Un instrument absolut necesar în desfășurarea interviurilor trebuie să fie un chestionar standardizat oferit de către departamentul de resurse umane, chiar dacă răspunsurile oferite vor conduce la întrebări suplimentare ulterioare.

În procesul de recrutare și selecție, o organizație trebuie să fie atentă ca practicile și politicile utilizate să nu ducă la discriminări, directe sau indirecte, între candidați în privința:

- sexului,
- rasei,

- etniei,
- statutului marital,
- responsabilităților familiale,
- religiei,
- opiniilor politice,
- orientării sexuale,
- existenței unei disabilități,
- limbii.

După identificarea candidatului potrivit este indicat ca organizația să-i înmâneze o scrisoare de ofertă în care să indice clar poziția oferită, atribuțiile postului, data de începere a contractului de muncă, mărimea salariului, frecvența de plată și data plății. Dacă oferta prevede anumite condiții, acestea trebuie indicate clar pentru a nu exista confuzii ulterioare.

În analiza practicilor curente privind recrutarea, selecția și angajarea personalului și stabilirea direcțiilor de acțiune pentru îmbunătățirea acestora trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- Forța de muncă actuală este sub sau supradimensionată având în vedere mărimea organizației?
- Care sunt nevoile viitoare de personal ale organizației?
- Care sunt practicile și procedurile de angajare în cadrul organizației?
- Care sunt sursele de recrutare utilizate de către organizație (în urma publicității, prin agenții specializate, prin contact direct, prin consultarea unei baze de date obținută prin aplicare on-line, etc)?
- Sunt salariații actuali corespunzători unor posturi de muncă ce le pot fi oferite în urma promovării sau mutării în cadrul altui departament funcțional?
- Cine face selecția inițială a candidaturilor?
- Cine selectează candidații pentru interviu?
- Cei care conduc interviurile dețin instruirea necesară în acest sens?
- Cum se realizează documentarea organizației în vederea recrutării și selecției candidaților?
- Cum este organizat interviul (individual, secvențial pe grupe de candidați, sub formă de paneluri)?
- Cine deține autoritatea finală în privința angajării?
- Cine verifică referințele?
- Cum se verifică referințele?
- Cine face oferta de angajare?
- Unde sunt generate documentele de muncă?

- Cine negociază pachetul salarial?
- Care este rata de abandon a organizației (procentul din totalul salariaților care părăsesc organizația)?
- Au avut loc schimbări în evoluția ei de-a lungul timpului?
- Cine dă referințe pentru foștii angajați?

2) Managementul performanțelor

Este recomandabil ca sistemul de evaluare a performanțelor într-o organizație să fie consemnat în documentele organizației (regulamente interne de funcționare sau într-un manual privind politicile organizației). Evaluatorii trebuie să fie obiectivi și să nu se folosească de concluziile evaluării pentru a rezolva probleme personale. Anterior evaluării este necesară autoevaluarea angajaților în vederea comparării rezultatelor evaluării cu considerațiile proprii ale salariaților. Pentru a fi eficientă evaluarea este necesar un feedback permanent care să asigure recompensarea performanțelor salariaților.

Pentru a avea un management al performanțelor eficient organizația trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce tip de sistem este folosit în procesul de evaluare (supervizarea, evaluarea de către colegi, evaluarea de persoane din exterior)?
- Ce sistem de perfecționare este utilizat în relație cu evaluarea performanțelor?
- Care este rolul supervisorului (managerului) în procesul de evaluare?
- Care este obiectivul central al managementului performanței în cadrul organizației?
- Cât de des și consecvent este folosit procesul de evaluare?

3) Dosarele de personal

Dosarele de personal trebuie elaborate în conformitate cu reglementările legale. În acest sens, o verificare periodică prin sondaj conduce la menținerea lor în ordine. Dosarele de personal ar trebui să conțină informații referitoare la:

- documente de aplicare pentru posturile vacante,
- scrisori de ofertă,
- fișa postului,
- datele personale ale salariaților,
- evaluările periodice ale performanțelor,
- contractele de muncă,
- modificările salariale,
- documente privind acțiunile departamentului de resurse umane,
- cărțile de muncă,

- stagiile de perfecționare,
- fișele medicale.

În ceea ce privește dosarele de personal managementul resurselor umane trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Unde și de către cine sunt ținute dosarele de personal?
- Ce documente se regăsesc în dosarele de personal?
- Cât timp sunt menținute dosarele de personal ale angajaților care au părăsit organizația?
- Cum se asigură interfața între departamentul de resurse umane și administrațiile publice?
- Managerii și salariații cunosc condițiile în care dosarele de personal pot fi accesate?
- Cine dă curs cererilor privind date ale personalului angajat făcute către organizație din exterior?

4) Sistemul de recompensare

Componentele unui astfel de sistem trebuie să cuprindă:

- salariul de bază,
- bonusuri,
- comisioane procentuale,
- stimulente,
- acțiuni sau obligațiuni emise de organizație,
- diferite alte beneficii.

Sistemul de recompensare trebuie să țină seama de rezultatele organizației și de sistemele din cadrul organizațiilor similare.

Legat de sistemul de recompensare managementul resurselor umane trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Există un program de lucru pentru care este oferit salariul de bază?
- Cât este salariul de bază?
- Există o grilă de salarizare pentru același tip de loc de muncă?
- Grila de salarizare este cunoscută salariaților organizației?
- Există o clasificare a posturilor de muncă în cadrul organizației?
- Care este frecvența reevaluării importanței posturilor în cadrul organizației?
- Are loc revizuirea grilei de salarizare în urma reevaluării?
- Care este persoana din cadrul organizației care administrează sistemul de salarizare?