

**Introducere în
„Managementul resurselor umane”
(MRU)**

Balmuş-Andone Mihaela

Rolul resurselor umane în cadrul organizației

Resursele umane (RU) este singura resursă din cadrul unei întreprinderi care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse a întreprinderii, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.

Concepții privind personalul

Caracterizare	<i>Teoria tradițională a întreprinderii</i>	<i>Managementul resurselor umane</i>
<i>Noțiuni utilizate</i>	Forță de muncă, mână de lucru	Resurse umane
<i>Categorii cu caracter discriminatoriu</i>	Muncă productivă și creatori de bunuri (categorii privilegiate) / muncă neproductivă și personal neproductiv (categorii discriminate)	Resurse umane
<i>Modul de abordare a personalului de către manageri</i>	În mod global, ca masă de oameni capabili să muncească	Ca individualități, cu personalități, nevoi, comportamente și viziune specifică
<i>Principiul fundamental de salarizare</i>	În funcție de munca depusă	În funcție de rezultatele obținute
<i>Activitatea de evaluare a performanțelor</i>	Nesemnificativă, formală	Esențială
<i>Stimularea inițiativei salariaților</i>	Absență: inițiativa salariaților este considerată o diminuare a autorității șefilor ierarhici	Susținută și promovată prin recompense (promovare în funcție, salarii mai mari etc.)

Particularitățile RU în cadrul organizației

- RU **reprezintă organizația**. Oamenii reprezintă o resursă cheie, vitală a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competitiv al acestora.
- RU reprezintă una dintre **cele mai importante investiții** ale unei organizații, evidente în timp. Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, iar datorită costurilor antrenate nu numai remunerarea personalului, ci și angajarea, menținerea și dezvoltarea personalului reprezintă una dintre cele mai evidente investiții în resursele umane. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.
- RU sunt **unice** în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite. RU sunt valoroase, rare, dificil de imitat și, relativ, de neînlocuit.
- RU constituie un **potențial uman deosebit**, care trebuie înțeles, motivat sau antrenat .
- RU sunt puternic **marcate de factorul** timp necesar schimbării mentalității, obiceiurilor, comportamentelor, etc.

Definirea managementului resurselor umane

- Funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale.
- Ansamblu de funcții și procese care au în vedere atragerea, motivarea, reținerea și menținerea angajaților unei organizații.
- Cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană.
- Complexul de activități orientare către utilizarea eficientă a „capitalului uman” în scopul realizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților.
- Ansamblul deciziilor care afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali – patronul și angajații – menite să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice.

Managementul resurselor umane reprezintă ansamblul de activități generale și specifice privitoare la asigurarea, menținerea și folosirea eficientă a personalului din cadrul unei organizații.



MRU urmărește identificarea celor mai bune raspunsuri la întrebările

- Ce îi determină pe oameni sa lucreze?
- Cum devin oamenii angajații unei organizații?
- Cum trebuie selectați oamenii în vederea angajării?
- Cum trebuie să știe oamenii ce au de facut în cadrul unei organizații?

Evoluția istorică a MRU

- ***Etapa empirică*** – își are începuturile în cele mai vechi timpuri - până spre sfârșitul secolului al 19-lea. Se baza pe intuiție, bun simț, tradiție și experiență, iar activitățile de personal vizau îndeosebi latura tehnico-organizatorică și numai tangențial aspectele manageriale, deoarece succesul era considerat ca un rezultat exclusiv al unor calități personale.
- ***Etapa bunăstării și prosperității*** – fondatorul F.Taylor, perioada de avânt a capitalismului, proprietarii se preocupă tot mai mult de îmbunătățirea condițiilor de muncă, precum și de asigurarea unor facilități angajaților (cantine, programe medicale).
- ***Administrarea personalului*** – etapa care poate fi localizată în perioada dintre cele două războaie mondiale și în care apar noi cerințe în domeniul resurselor umane datorită creșterii organizațiilor și complexității activităților. Dezvoltarea sindicatelor și a legislației muncii din perioada anilor 30 a dus la o implicare tot mai mare a organizațiilor în negocierile colective, rezolvarea revendicărilor angajaților. Școala resurselor umane, reprezentată de Mayo, a accentuat nevoile sociale ale oamenilor și importanța variabilelor de ordin psihologic. S-au intensificat preocupările în ce privește studiul factorilor mediului ambiant, organizarea regimului de muncă și odihnă, adoptarea unui stil de conducere participativ. În cadrul întreprinderilor au început să fie create compartimente de personal, care au reprezentat un progres real pentru dezvoltarea funcției de personal.

Evoluția istorică a MRU

- **Managementul personalului – faza de dezvoltare** –specifică perioadei celui de-al doilea război mondial și a anilor 50, când reconstrucția postbelică, expansiunea rapidă a organizațiilor, schimbările tehnologice și internaționalizarea economiei au creat condiții favorabile pentru dezvoltarea funcției de RU. Se mai simțea și deficit de forță de muncă. Toate aceste aspecte au determinat o anumită prioritate acordată problemelor de recrutare, remunerare, restructurării serviciilor de personal, marcând astfel începuturile administrării moderne a personalului.
- **Managementul personalului – faza matură** - (anii 60-70, sec.20) se caracterizează printr-o abordare mai complexă a problematicii RU, printr-o implicare mai mare a managerilor de personal în strategia personalului și în problemele strategice ale organizației. Se dezvoltă planificarea personalului, iar metodele și tehnicile de selecție, pregătire și evaluare cunosc un proces continuu de perfecționare.
- **Managementul RU – prima fază** – este caracteristică perioadei antreprenoriale a anilor 80 când în universitățile americane apare conceptul de MRU, iar funcției de personal i se conferă același statut ca și celorlalte funcții ale organizației. Preocupările acestei perioade sunt tot mai mult orientate spre determinarea dimensiunii umane a schimbărilor organizaționale și integrarea strategiilor din domeniul RU în strategia globală a organizației.
- **Managementul RU – a doua fază** - începutul anilor 90 - pe prim plan se pune necesitatea promovării avantajelor muncii în echipă și ale climatului organizațional. Se remarcă importanța acordată problemelor de motivare și comunicare, precum și a unor concepte relativ noi, ca de exemplu, managementul recompensei, managementul culturii, etc. Această continuă dezvoltare a MRU a dus la transformarea sa treptată dintr-un domeniu strict definit și îngust într-o funcție strategică.

Activitățile managementului resurselor umane

- **Planificarea strategică a resurselor umane**
 - **Analiza și descrierea posturilor**
 - **Recrutarea personalului**
 - **Selecția personalului**
 - **Angajarea la serviciu a personalului**
 - **Adaptarea la muncă a personalului**
 - **Evaluarea competenței personalului**
 - **Instruirea personalului**
 - **Recompensarea personalului**
- **Promovarea și planificarea carierei personalului**

Cerințele unei politici eficiente în domeniul resurselor umane

- integrarea managementului resurselor umane în managementul organizației
- obținerea adeziunii întregului personal, pentru derularea activităților care decurg din necesitatea atingerii obiectivelor strategice pe care organizația și le-a asumat
- asigurarea unui climat de implicare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat
- motivarea pozitivă pentru indivizii care obțin rezultate performante și stimularea celor care pot atinge acest stadiu
- orientarea fiecărui angajat către autoperfecționare
- antrenarea indivizilor care doresc să participe în mod direct la adoptarea actului decizional

- **Departamentul de resurse umane reprezintă structura organizației abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dispune organizația, în vederea atingerii obiectivelor strategice și imediate**
- **Managementul resurselor umane vizează asigurarea tuturor posturilor din structura unei organizații cu oameni potriviți**

Responsabilitățile departamentului de resurse umane

- Planificarea și gestiunea resurselor umane în concordanță cu obiectivele și managementul general al organizației
- Recrutarea și angajarea personalului pe principiul competenței
- Elaborarea programelor de calificare și/sau perfecționare profesională
- Elaborarea unui sistem de salarizare care să stimuleze obținerea unor rezultate deosebite
- Elaborarea unui sistem de stimulare nefinanciară a personalului
- Dezvoltarea comunicării organizaționale
- Integrarea rapidă a noilor angajați și elaborarea programelor de carieră pentru întregul personal al organizației
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazată pe un puternic sistem de valori
- Promovarea principiilor privind etica profesională

Domenii de activitate a DRU

- *Personal:* recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților
- *Învățământ:* pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia
- *Salarizare:* stabilirea drepturilor salariale, motivare și promovare
- *Normarea muncii:* elaborarea și revizuirea normelor de muncă
- *Evaluarea* performanțelor salariaților

Domenii	Atribuții
1. Recrutare, selecție, angajare	• stabilirea criteriilor de recrutare și selecție • elaborarea și aplicarea testelor pentru selecție • angajarea și repartizarea pe posturi • negocierea contractelor individuale • desfacerea contractului de muncă • integrarea noilor angajați • evidența personalului • controlul respectării disciplinei muncii
2. Motivare, salarizare	• stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare • evaluarea performanțelor fiecărui angajat • aplicarea unor forme adecvate de salarizare • conceperea de stimulente nepecuniare • asigurarea unor corelații între creșterea producției, productivității muncii, fondului de salarii și salariului individual
3. Calificare și perfecționare profesională	• stabilirea nevoilor de pregătire și de perfecționare a pregătirii profesionale • elaborarea programelor de pregătire și de perfecționare, precum și urmărirea aplicării lor • organizarea cursurilor de pregătire și de perfecționare • asigurarea condițiilor pentru participarea salariaților • evaluarea acțiunilor de pregătire și perfecționare
4. Promovarea personalului	• elaborarea criteriilor de promovare • folosirea unor metode adecvate de promovare • elaborarea unui plan de promovare • organizarea concursurilor de promovare
5. Stabilirea necesarului de personal	• elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal • normarea muncii • dimensionarea echipelor de lucru • descrierea și analiza posturilor, elaborarea fișelor posturilor • proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor • elaborarea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI) • elaborarea planului de muncă și salarii
6. Strategia și politicile de personal	• elaborarea strategiei și politici de personal • crearea unei bănci de date în domeniu • întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare • elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă
7. Asigurarea unor condiții bune de muncă	• elaborarea contractului colectiv de muncă • negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia • identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii • organizarea și prestarea unor servicii social-culturale



*Într-o organizație pe care o cunoașteți:
cine se ocupă de activitățile cu privire la
resursele umane?*

