

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1.1 Definirea MRU

“MRU” este un termen relativ recent, mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradițional: managementul personalului, conducerea activităților de personal, administrarea personalului ș.a.

Potrivit literaturii de specialitate “MRU” presupune o abordare sau o tratare totală, globală, interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații.

În literatura de specialitate există un număr relativ mare de definiții date “MRU”.

Numeroși specialiști în domeniu au definit managementul resurselor umane astfel :

- funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale;
- funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele lor prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;
- abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei-cheie a unei organizații;
- fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului;
- implică toate deciziile și practicile manageriale care afectează sau influențează direct oamenii, sau resursele umane, care muncesc pentru organizație;
- reprezintă o serie de decizii care afectează relația dintre angajați și patroni, precum și alte părți interesate;
- reprezintă o serie de decizii referitoare la relația de angajare care influențează eficacitatea angajaților și a organizației;
- ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) și de ordin energetic (crearea unui climat organizațional corespunzător), care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;
- punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane necesare, cu dubla constrângere a funcționării armonioase și eficiente a ansamblului uman, precum și a respectării dorinței de dreptate, securitate și dezvoltare a fiecărui angajat.

Dintre **definițiile date managementului resurselor umane și publicate în literatura de specialitate** amintim :

- cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective : conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;
- ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității în general;
- complexul de activități orientate 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 ;
- reprezintă un complex de măsuri concepute 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.

Se poate constata că autorii nu și-au propus să dea definiții definitive și absolut riguroase ale managementului resurselor umane, ci doar unele definiții de lucru , cu caracter operațional necesare pentru a evidenția concepția lor asupra acestui nou domeniu specializat, precum și pentru a evita apariția unor confuzii în tratarea problematicii resurselor umane.

Prin urmare, parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate aprecia că, în prezent nu există o definiție oficială, unanim acceptată a managementului resurselor umane și care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu.

Se mai poate constata că definițiile menționate nu conțin elemente contradictorii, că se completează reciproc, fiecare definiție contribuind la circumscrierea conținutului managementului resurselor umane.

1.2 Etapele în evoluția funcțiunii de personal și definitivarea managementului resurselor umane

Pe parcursul timpului se pot individualiza patru etape în evoluția funcțiunii de personal :

1. faza liberală

2. faza psihosocială
3. etapa contractelor
4. etapa de integrare

Faza liberală (1885-1915) corespunde sistemului lui Taylor și se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social .

Sub aspect economic: Muncitorul își închiriază forța sa de muncă pe care o oferă pe piața muncii și care este supusă legii cererii și ofertei ca orice marfă. Salariul diferă în raport cu intensitatea cererii de muncă din partea întreprinderii și a ofertei de lucru din partea lucrătorilor ajungându-se la un salariu de echilibru.

Din punct de vedere juridic se utilizează contractul de muncă individual, negociat între întreprindere și salariat. Deși, s-ar părea că este o egalitate juridică între cei doi parteneri, în realitate are loc o dublă inegalitate, respectiv una juridică (salariatul nu cunoaște în totalitate drepturile sale în comparație cu patronatul) și alta economică (dată de disproporțiile privind raporturile de forță dintre cei doi parteneri).

Pe plan social , lucrătorii sînt considerați ca avînd în mod exclusiv caracteristici fiziologice, iar motivațiile sînt de natură pur materială. Datorită acestor caracteristici, faza liberală a avut, ca esență a politicii de personal dintr-o întreprindere, determinarea modului de salarizare astfel încît salariul să fie cît mai stimulat.

Faza psihosocială (între cele 2 războaie mondiale) are ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca , acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Principalele procedee utilizate în faza psihosocială se referă la :

- constituirea grupelor de muncă astfel încât să existe o viață socială la întreprindere;
- studiul factorilor de ambianță, cum ar fi : temperatura, umiditatea, iluminatul, zgomotul
- determinarea ritmurilor de lucru și a regimului pauzelor ;
- adaptarea unui stil de conducere participativ caracterizat prin: consultarea lucrătorilor, creșterea autonomiei grupelor de lucru, aplicarea sistemului de sugestii(propunerile făcute de lucrători și utilizate de conducerea întreprinderii erau recompensate prin acordare de prime) .

Etapă contractelor pornește de la faptul că se poate ameliora climatul intern din întreprindere prin reducerea numărului de surse de conflict pe o anumită perioadă dată, ca urmare a angajamentelor din contractele colective semnate cu sindicatele.

În prezent, etapa contractelor cuprinde preocupări de la trei nivele :

- în întreprindere, prin semnarea convențiilor colective între unitate economică și sindicat;
- la nivel de ramură sau subramură economică prin semnarea unor convenții colective, privind ansamblul unităților economice, între sindicatele patronatului și ale lucrătorilor
- pe plan interprofesional, privind acorduri referitoare la: regimul de pensii, sistemul de pregătire, indemnizația de șomaj etc.

Etapă contractelor se deosebește de faza liberalismului tradițional prin:

- acordurile respective au un caracter temporar și nu definitiv;
- acordul stabilește un raport între cel care angajează și sindicat și nu contract direct cu un salariat izolat .

În etapă contractelor, politica de personal nu poate fi condusă în mod unilateral de către compartimentul de personal ci numai de către conducerea întreprinderii. Negocierea unor convenții durabile obligă întreprinderea să definească o politică socială pe termen mediu .

Etapă de integrare. Prin prisma MRU integrarea este definită ca fiind totalitatea procedurilor, metodelor și tehnicilor prin care se urmărește apropierea sau coincidența intereselor individuale ale lucrătorilor cu obiectivele întreprinderii. Ca metode, tehnici și procedee de integrare ale salariaților în politica generală a întreprinderii sînt : conducerea prin obiective; acționariatul salariaților, sistemele de cointerесare a lucrătorilor; cercurile de calitate; elaborarea unui proiect al întreprinderii; formarea și sistemul de promovare profesională etc.

Parcurgând aceste etape, funcțiunea de personal și-a îmbogățit conținutul și domeniul său de preocupări, înregistrându-se :

- o modificare a locului său în structura întreprinderii, devenind o funcțiune strategică legată nemijlocit de conducerea generală a unității;
- cerințe noi față de lucrătorii ce se ocupă cu activitățile specifice funcțiunii, competențe ridicate pe multiple planuri (pregătire superioară, cunoștințe de științe sociale, capacitate de negociere);
- schimbări în însăși denumirea funcției de conducere: șeful de personal este înlocuit de către un director al RU sau director al relațiilor sociale, denumiri ce reflectă varietatea crescută a atribuțiilor și preocupărilor din domeniul respectiv .

Pe baza acestor elemente s-a schimbat însăși concepția tradițională asupra personalului, de la personalul considerat ca o sursă de costuri ce trebuie minimizată, la personalul considerat ca o resursă a cărei utilizare trebuie optimizată .

1.3 Principalele activități ale MRU

Conținutul managementului resurselor umane este dat și de multitudinea și diversitatea activităților care trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sînt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute.

Din acest punct de vedere, deși există o bogată literatură de specialitate consacrată problemelor teoretice și examinării unor aspecte practice ale managementului resurselor umane, multe din problemele legate de conținutul acestuia sînt încă insuficient precizate, nerezolvate sau rezolvate în mod nesatisfăcător.

Totodată, **în cercetările de a preciza cît mai exact și mai complet principalele domenii de activitate ale MRU, au fost formulate numeroase opinii care în marea lor majoritate, poartă amprenta țării de proveniență a autorilor.**

Cu toate acestea, în ultimul timp, specialiștii în managementul resurselor umane au ajuns la un consens în ceea ce privește activitățile din domeniul MRU care trebuie desfășurate indiferent de mărimea organizațiilor.

Astfel, **Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (American Society for Training and Development – ASTD)** identifică nouă domenii principale de activitate în managementul resurselor umane :

- pregătire și dezvoltare;
- organizare și dezvoltare;
- organizare/proiectarea posturilor;
- planificarea resurselor umane;
- selecție și asigurare cu personal;
- cercetarea personalului și sistemele informaționale;
- recompense/avantaje sau ajutoare acordate;
- consiliere privind problemele personale ale angajaților;
- sindicat/relații de muncă.

Având în vedere aceste domenii de activitate, **De Cenzo, A. David, și P. Robbins** sugerează că, de fapt, managementul resurselor umane este un **proces alcătuit din patru funcții**: obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

În încercarea de a circumscrie cât mai exact managementul resurselor umane, unii autori, însă, au adăugat domeniilor prezentate și **alte activități** ca, de exemplu:

- managementul strategic al resurselor umane;
- oportunități egale de angajare;
- MRU internațional sau multinațional;
- planificarea carierei;
- comportamentul organizațional;
- negocierile colective;
- programul de lucru;
- disciplina și controlul;
- evaluarea funcțiunii de resurse umane.

De asemenea, în concepția lui **Wayne F. Cascio**, creșterea complexității managementului resurselor umane necesită dezvoltarea, implimentarea și evaluarea programelor în cel puțin **cinci domenii noi**:

- umanizarea postului;
- recompense legate de performanță;
- programe de muncă flexibile;
- planuri de recompense flexibile;
- planificarea carierei.

Procesul complet și deosebit de complex al managementului resurselor umane este analizat de **Michael Armstrong** în una din lucrările sale de referință, în cadrul căreia sînt prezentate pe larg **domeniile de activitate specifice MRU**. Activitățile de personal respective precum și gradul ridicat de independență a acestora sînt prezentate în Fig.1.1. Aspectul independentei activităților de personal este cu atât mai important, cu cât unele schimbări în cadrul unor activități duc la schimbări inerente în alte activități de personal, ceea ce va influența, în cele din urmă, eficacitatea organizațională. Deși tratate ca domenii distincte, interdependențele activităților de personal, ilustrate în Fig.1.1, traduc, totodată, **gradul de formalizare și integrare a funcțiunii resurselor umane**.

Pentru o mai bună înțelegere a diversității activităților din domeniul managementului personalului, **Donald, W. Myers** sugerează gruparea acestora în șapte capitole și mai multe subcapitole (figura nr.1.2).

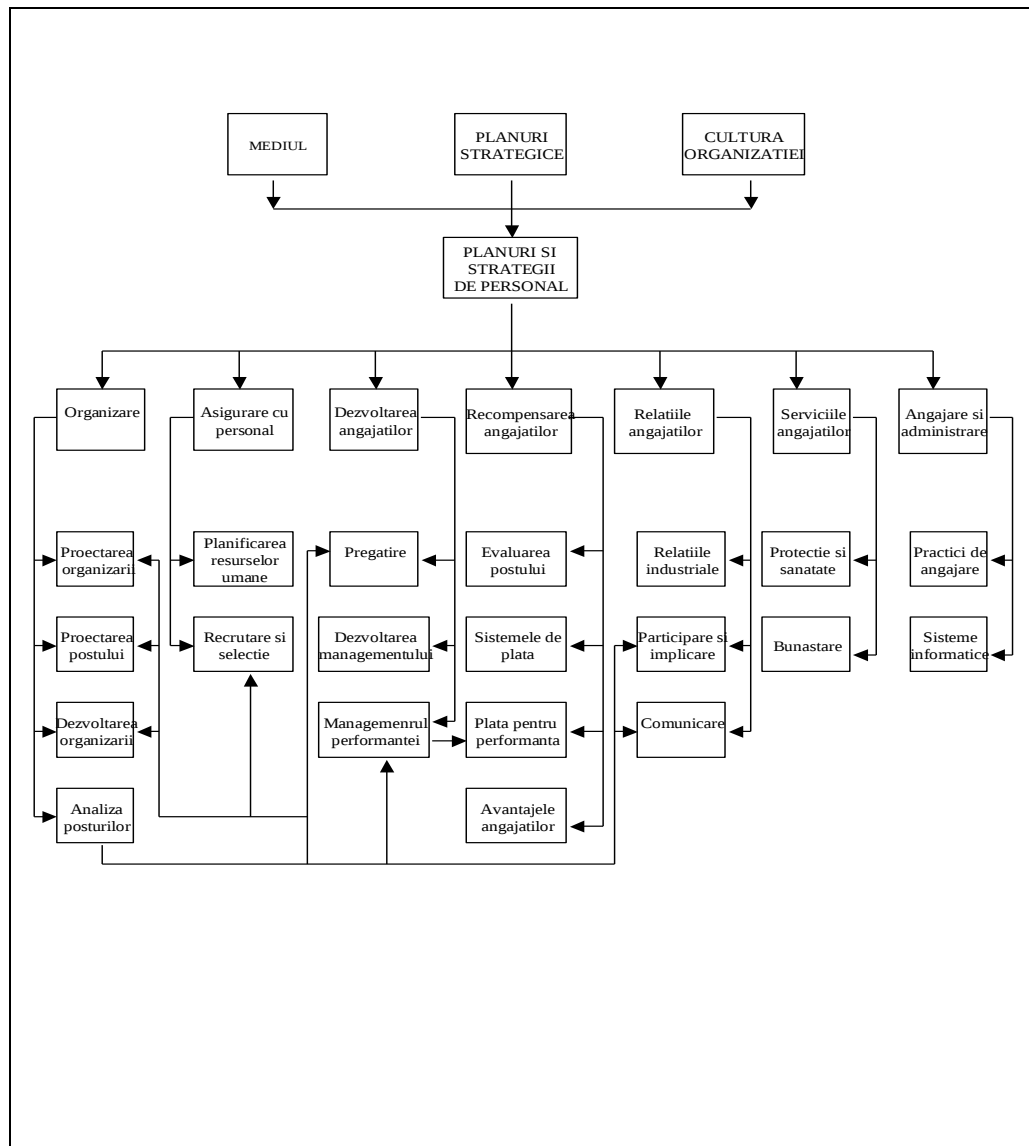


Fig.1.1 Interrelațiile activităților de personal (după Michael Armstrong, 1996)

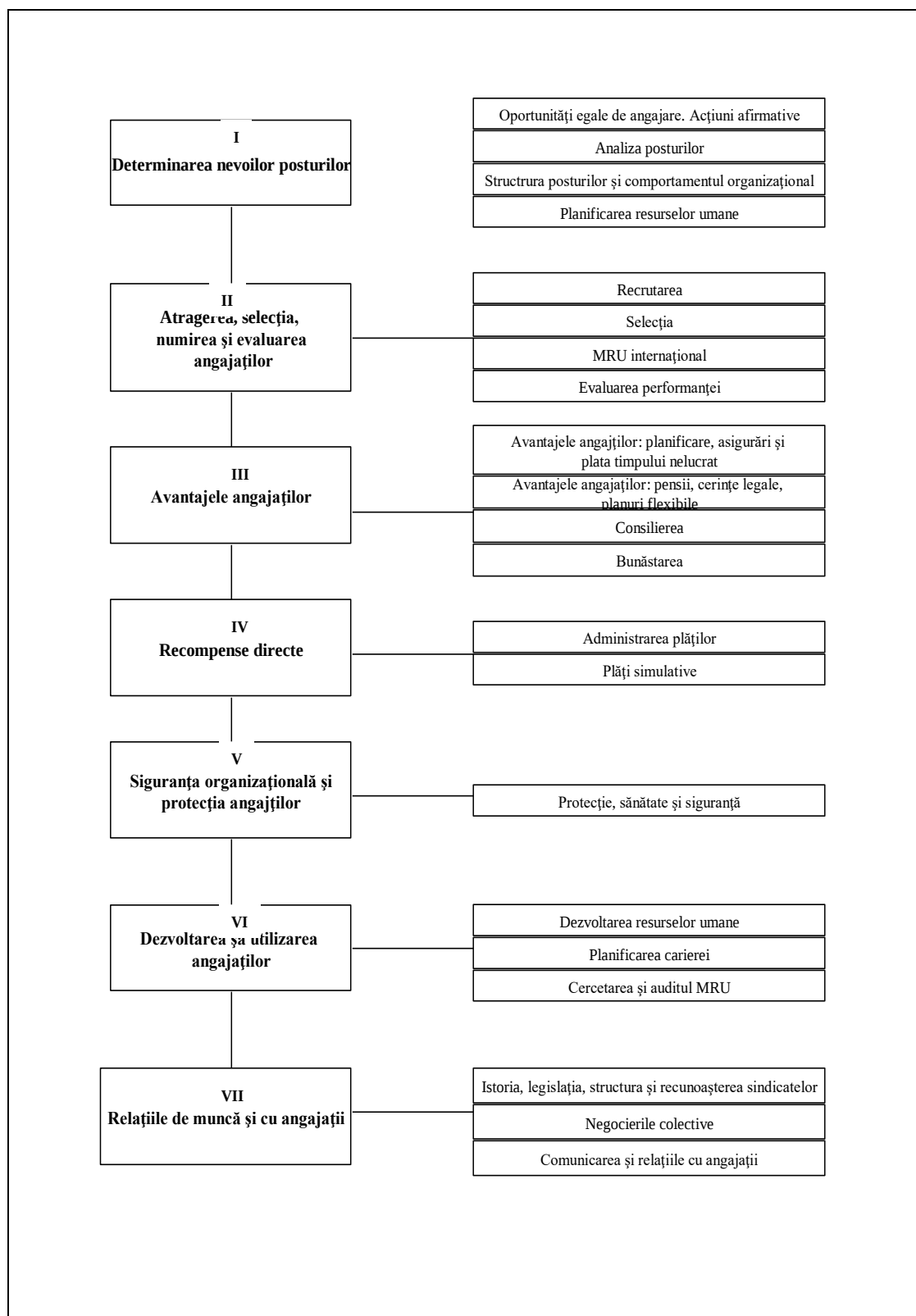


Fig.1.2 Activitățile managementului personalului
(după D.W. Myers)

Dacă se are în vedere, literatura de specialitate franceză, **Jean-Marie Peretti**, în binecunoscuta sa lucrare “**Ressources humaines**”(1996), evidențiază faptul că, potrivit unei anchete naționale, în concepția MRU, funcțiunea de personal presupune următoarele **zece aspecte** :

- administrarea curentă;
- gestiunea resurselor umane;
- formarea;
- dezvoltarea socială;
- gestiunea costurilor de personal;
- informarea și comunicarea;
- mediul și condițiile de muncă;
- relațiile sociale;
- consilierea ierarhică și gestiunea de personal;
- relațiile externe.

Prin urmare, după cum se poate constata, activitățile managementului resurselor umane sînt deosebit de variate, iar conținutul acestora nu este de aceeași natură, deoarece după cum menționează **Pierre J. Citeau**, activitățile respective pot fi **operaționale**, **administrative** sau **strategice**. În același timp, trebuie să existe garanția că toate activitățile MRU sînt realizate în condițiile respectării cerințelor sau prevederilor legale, iar **evaluarea activităților** respective se va face, după cum menționează **David J. Cherrington**, în funcție de contribuția acestora la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

De asemenea, potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniu, modificarea proprietăților în abordarea problematicii resurselor umane sau importanța relativă a diferitelor activități din domeniul MRU variază nu numai de la o organizație la alta, ci și de la o țară la alta.

În ceea ce privește **intensitatea de manifestare a diferitelor activități** din domeniul managementului resurselor umane, aceasta are loc în mod diferit de la o organizație la alta, precum și de la o etapă la alta, în funcție de condițiile concrete ale acestora. Cu toate acestea, în desfășurarea sau manifestarea activităților din domeniul resurselor umane, managerii, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să asigure permanent un anumit echilibru între interesele angajaților și obiectivele organizației.

1.4 Dimensiunile internaționale ale MRU

MRU internațional devine tot mai important pe măsură ce se dezvoltă piața internațională a bunurilor și serviciilor, pe măsură ce se intensifică procesul de aderare a diferitor țări la structurile Uniunii Europene. Organizațiile nu mai consideră o singură țară ca loc principal de desfășurare a activităților lor economice, ceea ce a făcut ca piețele mondiale și concurența globală să devină principalele lor preocupări.

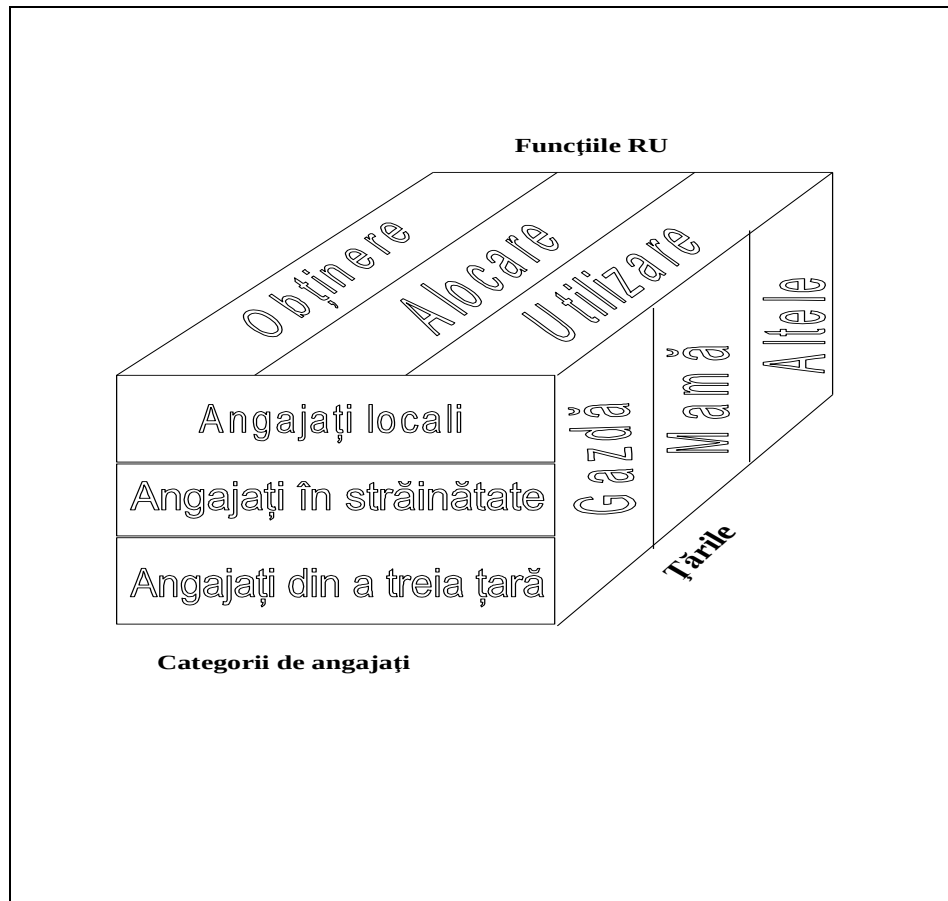
Donalt W. Myers, menționează faptul că în organizațiile care își desfășoară activitatea în țări străine, MRU își asumă, de fapt, sarcini și obligațiuni suplimentare. De exemplu recrutarea și selecția angajaților pentru realizarea unor sarcini în străinătate presupun luarea în considerare a unor aspecte ca:

- necesitatea adaptării în condițiile interferenței culturilor;
- o nouă situație familială;
- grija sau interesul privind securitatea;
- diferențele în sistemul de recompense.

De asemenea, în opinia lui D.W. Myers, MRU internațional reprezintă îndeplinirea tuturor activităților MRU privind obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente necesare funcționării firmelor străine. Acesta înseamnă că firmele multinaționale, care au realizat investiții sau au filiale în mai multe țări, sînt nevoite să-și desfășoare activitățile de personal în condițiile unor variabile și a unor culturi diferite.

Unii specialiști în domeniu au dezvoltat anumite **modele ale MRU internațional** de exemplu **modelul Morgan**.

Fig.1.3 Model al MRU internațional



După cum se poate constata, modelul lui P.V. Morgan are în vedere trei dimensiuni :

- **trei funcții ale RU:** obținere, alocare și utilizare;
- **trei categorii de țări sau națiuni** implicate în activitățile MRU internațional: țara gazdă unde poate fi localizată o filială; țara “mamă” unde o companie internațională sau multinațională are sediul central; alte țări...
- **trei categorii de angajați** ai unei firme internaționale: cetățeni sau angajați din țara gazdă; cetățeni din țara “mamă” angajați în străinătate; cetățeni sau angajați din a treia țară care poate fi sursă de forță de muncă.

P.V. Morgan definește MRU internațional ca fiind interacțiunea dintre cele trei dimensiuni menționate în cadrul modelului prezentat: funcțiile resurselor umane, categoriile de angajați și țările în care se desfășoară activitatea.

Dowling sugerează **principalii factori care diferențiază MRU internațional de managementul resurselor umane:**

- *Mai multe funcții și activități*

Practica managerială în domeniul resurselor umane, într-un mediu internațional, implică în primul rând, mai multe funcții și activități ca, de exemplu :

- impunerea internațională (impozite și taxe);
- orientarea și reangajarea internațională;
- serviciile administrative pentru angajații care lucrează în străinătate;
- relațiile cu guvernul gazdă;
- serviciile privind necesitățile de traducere din diferite limbi.

Impunerea internațională (impozite și taxe) presupune:

- taxe obligatorii naționale și internaționale;
- politici de egalizare a taxelor datorită varietății legilor privind impozitele și taxele;
- acorduri internaționale adecvate;
- apelarea la serviciul unor firme de consultanță în domeniu.

Orientarea și reangajarea internațională presupune:

- pregătirea prealabilă a salariaților în ceea ce privește deplasarea în străinătate (pregătire profesională, asistență medicală, domiciliul etc.);
- stabilirea condițiilor de remunerare.

Serviciile administrative pentru angajații ce lucrează în străinătate presupun numeroase activități, unele destul de complexe, care consumă mai mult timp, deoarece politicile și procedurile în acest domeniu nu întotdeauna sînt suficient de clare, iar în unele situații vin în conflict cu condițiile locale. De exemplu, o practică care este legală și acceptată în țara gazdă poate fi imorală și ilegală în țara “mamă”. De asemenea, un test legal de angajare într-o țară poate să nu fie acceptat în altă țară.

Prin urmare, practici considerate drept standard într-o anumită țară sau într-o anumită organizație pot fi de neconceput într-un alt mediu, iar sensibilitatea față de aceste diferențe a sporit, după cum subliniază **Milan Kubr**, o dată cu creșterea caracterului internațional al activităților, cu apariția organizațiilor mai moderne din țările mai slab dezvoltate și cu folosirea din ce în ce mai largă a muncitorilor și managerilor străini.

Relațiile cu guvernul gazdă reprezintă o activitate deosebit de importantă pentru departamentul de resurse umane deoarece relațiile oficiale cu guvernele respective facilitează obținerea locurilor de muncă.

Serviciile privind necesitatea de traducere din diferite limbi străine constituie, de multe ori, o activitate suplimentară a departamentului de resurse umane.

- ***Perspectivă mai largă în abordarea problematicii resurselor umane***
- ***Implicare mai mare în viața personală a angajaților***
- ***Schimbări ale intensității de manifestare a diferitelor funcții ale MRU în raport cu variațiile forței de muncă care lucrează în străinătate***

De exemplu, pe măsură ce nevoia de angajați care urmează să lucreze în străinătate scade și apare un surplus de astfel de angajați, unele funcții ale RU dobândesc o intensitate de manifestare mult mai mare (selecția, pregătirea și dezvoltarea RU).

- ***Expunerea la risc***

Consecințele financiare, dar mai ales cele umane, ale insuccesului sau falimentului în competiția internațională sînt mult mai severe, mai dure decât în cadrul național. De exemplu, repatrierea prematură a unor muncitori care au lucrat pe baza unui acord internațional este o problemă care atrage costuri destul de ridicate pentru companiile internaționale sau multinaționale. În astfel de situații trebuie avute în vedere nu numai **costurile directe** (salariile, costurile de pregătire, cheltuielile de transport și reangajare etc.), ci și **costurile indirecte** legate de pierderea unei anumite piețe sau a relațiilor cu clienții respectivi.

Un aspect aparte al expunerii la risc, relevant pentru MRU internațional, îl constituie **terorismul**, factor care este luat în considerare din ce în ce mai mult în cadrul acordurilor internaționale. În acest sens, se estimează că, pentru protecția împotriva terorismului, firmele multinaționale cheltuiesc un procent din ce în ce mai mare din veniturile lor.

- ***Mai multe influențe externe***

După **Peter J. Dowling** și **Randall S. Schuler**, principalii factori externi care influențează MRU internațional sînt: tipul de guvernare, starea economiei și practicile generale acceptate de a face afaceri în fiecare din țările unde funcționează o firmă multinațională sau o filială a acesteia.

Din acest punct de vedere, în țările dezvoltate munca este mai scumpă și mai bine organizată decât în țările mai puțin dezvoltate, iar guvernele cer acorduri în probleme ca: relațiile de muncă, sistemul de taxe și impozite, sistemul de asigurare, aspecte de sănătate etc. În țările mai puțin dezvoltate, însă, munca este, în general, mai ieftină și mai puțin organizată, iar reglementările guvernamentale sînt mai puțin precise, astfel încât factorii respectivi nu au aceeași importanță, pentru

rezolvarea lor se consumă mai puțin timp. Cu toate acestea, în țările mai puțin dezvoltate se acordă un timp suficient pentru a cunoaște și înțelege modalitățile locale de a face afaceri.