

MODELUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Managementul personalului (MP) sau managementul resurselor umane (MRU), include totalitatea deciziilor manageriale care influențează nemijlocit sau mijlocit personalul sau resursele umane implicate în activitatea de muncă solicitată de o organizație. Printre activitățile specifice MRU amintim: Selecția personalului, Instruirea profesională și Recompensarea muncii prestate (Nicholson, 1998).

Specialistul în MRU este o persoană care știe să răspundă și să rezolve trebuințele pe care le formulează conducerea unei organizații, dar și angajații, direct sau prin intermediul liderilor sindicali. În primul rând el este un bun cunoscător al legislației muncii, se implică în crearea unor relații de muncă sănătoase, este preocupat de optimizarea performanțelor angajaților, de drumul lor în carieră, de consilierea acestora. Adesea se implică în reprezentarea angajaților în fața conducerii. Dar, această cale este însă lungă și plină de zigzaguri. Dar ceea ce nu au făcut cu suficientă competență organizațiile până de curând, a fost un management de personal competent. Adesea în această arie a predominat și încă este prezent empirismul, practicile neștiințifice și metodele intuitive de conducere. De aici numeroasele erori, conflicte între patronat și sindicate etc. Acest fenomen este surprins cel mai bine în contextul țărilor care traversează o perioadă de tranziție social-economică.

Un model mai complex al MRU este prezentat în Figura 1.1 (după Fisher, Schoenfeld & Shaw, 1996). Modelul surprinde relația dintre mediul organizațional, angajați, posturi de muncă, rezultatele muncii și rezultatele organizației. În mod firesc, modelul prezentat sugerează domeniile mari care trebuie acoperite de orice departament de resurse umane. Vom prezenta o succintă descriere a acestora.

Proiectarea / planificarea pentru organizație, posturi de muncă și oameni

- **Managementul strategic al RU.** În contextul prezent se consideră că RU trebuie integrate în planurile manageriale și luările de decizii ale conducerii organizației. Managerii au devenit din ce în ce mai conștienți de faptul că studiile de personal trebuie efectuate înainte de a se formula decizia de afaceri / producție. De pildă, dacă o companie vrea să se impună pe piață prin calitatea produselor, ea trebuie să investigheze din timp dacă sub raport uman acest lucru este sau nu posibil și numai după aceea să ia decizia respectivă.
- **Planificarea RU.** Pentru imprimarea unei dinamici de dezvoltare a organizației din care face parte, Departamentul de RU trebuie să estimeze condițiile economice și politice, piața muncii, concurența etc. Cu alte cuvinte, organizațiile trebuie să prospecteze dezvoltarea lor viitoare din timp. Aceste estimări se fac prin intermediul predicțiilor statistice. O bancă de succes va fi aceea care reușește să prevadă rezultatul propriei dezvoltări peste câțiva ani. Desigur, acest lucru este realizat prin studiile economico-financiare de profil, dar ele privesc în egală măsură și resursele umane.
O atenție mare este acordată în ultimul timp studiilor de analiză a muncii și elaborării fișelor de post. O bună gestionare a acestora va facilita instaurarea unui climat de muncă transparent, proiectarea sistemelor de instruire în cunoștință de cauză, evaluarea corectă a personalului, proiectarea activităților de recrutare, selecție și repartitie a personalului etc.
- **Recrutarea resurselor umane.**
Una din atribuțiile cele mai importante ale departamentelor de RU este recrutarea de personal calificat, scanarea pieței muncii și selectarea celor mai potriviți candidați pentru locurile de muncă disponibile, repartitia celor selecționați, operarea transferurilor sau promovarea personalului existent.

Departamentul de RU trebuie să respecte cu strictețe legalitatea acțiunilor pe care le întreprinde. În plus, există un cod deontologic care stipulează relația dintre psiholog și angajați

Procesul de selecție a personalului este una dintre cele mai dificile activități ale Departamentului de RU. Din nefericire, amatorismul este în actualitate, au apărut mulți pseudopsihologi care își oferă serviciile fără să aibă nici cele mai elementare cunoștințe în domeniul respectiv. Tot mai mult, managerii conștientizează necesitatea utilizării unor instrumente de selecție mai sigure, valide și fidele. De fapt, obiectivul acestui curs este tocmai acela de a oferi un ghid practic în domeniul recrutării, selecției și repartiției / clasificării personalului.

➤ **Managementul performanțelor individuale și organizaționale**

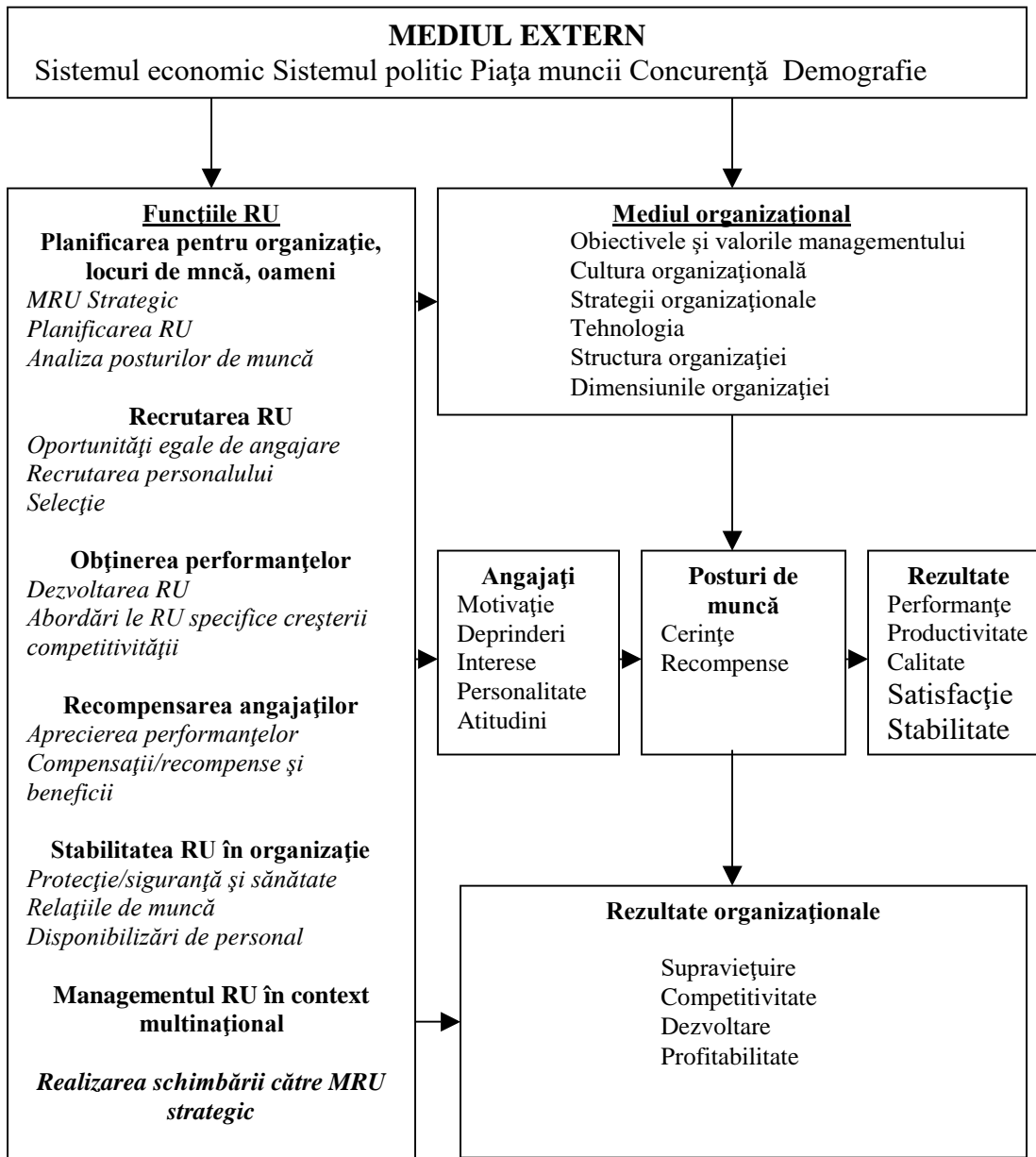
Organizațiile sunt foarte interesate de formarea profesională a angajaților și de perfecționarea pregătirii profesionale a acestora. Acestui pachet de intervenții i se acordă în zilele noastre sume mari de bani. Organizațiile își dezvoltă propriile centre de formare și perfecționare profesională organizate pe baza unor principii psihopedagogice moderne. Practic, orice creare a unui nou post de muncă, introducerea unei noi tehnologii etc., înseamnă proiectarea unui curs de instruire adecvat.

Se recunoaște că creșterea competitivității personalului nu este numai o problemă de salarizare, ci și de motivare. Acest aspect este concretizat prin programe de motivare a angajaților, prin admiterea personalului la procesul de luare a deciziilor, dar și prin elaborarea unei grile de salarizare transparente, fără ambiguități care să permită o negociere reală a salariului în funcție de indici de performanță bine circumscriși. La fel, multe organizații și-au creat grupe de muncă autonome care se autoconduc, asumându-și responsabilitatea planificării muncii, a coordonării membrilor echipei, a realizării controlului de calitate etc.

➤ **Recompensarea angajaților**

Întotdeauna organizațiile au fost interesate de competență și competitivitate. Pentru aceasta, Departamentul de RU este interesat de implementarea unor sisteme performante de apreciere profesională a angajaților. Problema a devenit deosebit de importantă în contextul economic actual când competiția dintre organizații a crescut, când procesele de schimbare se derulează într-un ritm accelerat și când asistăm la mutații în sfera social-economică ale căror

consecințe sunt greu de prevăzut și controlat. Aprecierea performanțelor profesionale este deci un punct critic în orice organizație, performanța situându-se la baza sistemelor de recompensare a angajaților. Deși nu constituie ceva îndrăgit de manageri și muncitori, activitățile de apreciere sunt necesare, ele fiind incluse în numeroase acțiuni de personal.



**Figura 1.1 Un model al Managementului Resurselor Umane
(după Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996)**

Un rezultat logic al aprecierilor de personal îl reprezintă recompensele. Acestea trebuie să diferențieze pe angajatul bun de unul mai puțin bun, pe managerul eficient de cel ineficient etc. Distribuirea recompenselor este o activitate complexă și specializată. Recompensele includ atât compensațiile directe (salarii), cât și compensațiile indirecte (beneficiile) oferite de organizație pentru efortul depus în îndeplinirea obiectivelor acesteia. Să nu uităm că recompensele, includem aici și pe cele care nu sunt bănești, sporesc nivelul de satisfacție profesională a salariaților, sunt un factor motivațional care nu poate fi neglijat. Precizăm că

în orice organizație trebuie să existe o politică transparentă de recompensare a muncii și că rezolvarea acestei probleme doar intuitiv, adesea prin decizii extra-organizaționale sau formule depășite, de genul celui de-al treisprezecelea salariu, duc sigur la o uniformizare periculoasă în sensul că valența de recompensă este spulberată, ea devenind un drept reclamat adesea nejustificat.

- **Stabilizarea RU.** Este cât se poate de firesc ca personalul unei organizații să-și schimbe locul de muncă sau organizația, dacă percepe că ceea ce face este sub nivelul său de aspirații sau dacă organizația nu-i oferă un mediu confortabil de desfășurare a activității de muncă. Formarea profesională a personalului este costisitoare și se realizează în timp, ori părăsirea organizației de către acesta constituie o pierdere care nu poate fi neglijată. În acest sens, multe organizații includ în activitatea Departamentului de RU și activități legate de stabilizarea personalului și reducerea fluctuației de personal. Astfel, s-a constatat că printre sursele serioase de fluctuație a personalului sunt enumerate lipsa posibilităților de promovare, un mediu de muncă neconfortabil, în care noxele acționează asupra sănătății personalului, stresul de la locul de muncă etc. Având în vedere mediul muncii, Departamentul de RU are ca responsabilitate prioritară dezvoltarea unor programe de reducere a consecințelor negative pe care acesta le are.

Departamentul de RU este implicat într-o activitate importantă, aceea de stabilire și menținere a unor relații de muncă amiabile, de construire a unui climat de muncă eficient. Un rol important al Departamentului de RU este să se implice în negocieri cu salariații, reprezentanții sindicali, cu alte cuvinte să se constituie ca o punte între conducerea organizației și membrii acesteia.

Departamentul de RU este răspunzător și de programele de disponibilizare a forței de muncă astfel încât aceasta să fie aplicată de pe poziții raționale, să fie pregătită corespunzător, bine fundamentată și nu lipsită de sens, efectuată la întâmplare.

- **Managementul multinațional al RU.** Este un domeniu nou de abordare în contextul în care problemele globalizării se impun din ce în ce mai mult. În momentul în care companiile fac investiții în străinătate, pe măsură ce posibilitățile de dispariție a restricțiilor impuse de granițele fizice ale unei țări și extindere a pieței forței de muncă sunt din ce în ce mai evidente, asistăm la confruntarea cu noi culturi organizaționale și noi filosofii manageriale. MRU își îmbogățește aria de aplicație, problemele cărora trebuie să le facă față devenind de o complexitate pe măsura cadrului internațional în care acționează organizația respectivă. Perspectiva multinațională de activitate a organizațiilor multinaționale deschide noi posibilități organizatorice și de intervenție a departamentelor de RU. Există o experiență managerială în acest domeniu, totuși, ea este insuficientă și necesită în continuare numeroase investigații.

- **Păstrarea unor principii etice în politica și comportamentul organizațional.** Dacă până nu de mult departamentele de RU se rezumau la a-și aduce contribuția legat de creșterea productivității muncii și urmărirea îndeplinirii obiectivelor organizației, în prezent se insistă tot mai mult pe implementarea și respectarea unui cadru etic în cadrul organizației, aplicarea principiilor etice și vizavi de clienți, dar și în contextul mediului în care funcționează organizația respectivă. Responsabilitățile care revin unei organizații în ceea ce privește aplicarea principiilor comportamentale etice pot fi rezumate astfel (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996):

- Respectarea angajaților
- Evitarea nedreptății angajaților
- Promovarea adevărului

- Ținerea promisiunilor
- Tratarea oamenilor în mod egal, fără a face discriminări
- Oamenii nu trebuie privați de drepturile lor fundamentale, precum dreptul de liberă exprimare și dreptul de asociere.

Desigur, principiile etice formulate se traduc la nivel organizațional în:

- Instituirea unor practici legate de sănătate și siguranță, informarea angajaților despre posibilele pericole la care se expun, asumarea responsabilităților pentru bolile profesionale cauzate de condițiile de muncă, boli cauzate de stresul muncii etc.;
- Acordarea încrederii în recrutarea angajaților;
- Evitarea utilizării unor sisteme de selecție, apreciere și promovare invalide și discriminatorii;
- Promovarea unui sistem de retribuire proporțional cu munca depusă;
- Promovarea unui comportament care să accepte obiecțiile critice ale angajaților, sprijinirea angajaților în exercitarea dreptului lor de a se organiza în organizații sindicale;
- Urmărirea unei politici echitabile și ferme privitor la respectarea măsurilor disciplinare, aplicarea principiilor de desfacere a contractului de muncă, disponibilizările de personal etc.