

Activitățile și conținutul specific al MRU

Numărul activităților specifice departamentelor de RU este relativ mare, el depinzând, bineînțeles, de dimensiunile organizației și de cerințele pe care aceasta le formulează față de angajații săi. Fisher,

Schoenfeldt & Shaw (1996) au prezentat un model complex al MRU punând accentul pe o abordare sistemică, integraționistă în structura organizațională (Manolescu, 1998) Aceeași autori. sintetizează principalele domenii aferente unui departament de RU (Tabelul 1.1)

**Tabelul 1.1 Domeniile de activitate specifice unui
Departament de RU (adaptare după Fisher,
Schoenfeldt & Shaw, 1996).**

Domenii de activitate	Conținutul activităților
Planificarea pentru Organizații, Posturi de muncă și Oameni Managementul strategic al RU Planificarea RU Analiza muncii: proceduri și soluții	Practici de HR pentru strategii de disponibilizare a personalului Compensații strategice Predicția cerințelor de activități de muncă Planuri de carieră și promovări Metode de analiza muncii Obiective ale analizei muncii
Asigurarea personalului necesar Cadrul legal al acțiunilor de personal Recrutarea de personal Măsurare și decizie – probleme legate de selecția RU Instrumente de selecție	Articolele de interes din codul muncii, legislație, etc. Evaluarea surselor de recrutare Evaluare realistă a postului de muncă anterior Fidelitate Determinarea validității interviului de selecție Teste utilizate în selecție
Dezvoltarea performanțelor individuale și organizaționale Perfecționarea RU Abordări ale RU în vederea creșterii competitivității	Principii ale învățării Metode de instruire Scheme de participare a angajaților
Recompensarea angajaților Aprecierea performanțelor Dezvoltarea sistemelor de compensații Compensații și beneficii salariale	Metode de apreciere a performanțelor Obținerea feedback-ului de către angajați Evaluarea atașamentului față de locul de muncă Programe de salarizare Controlul costurilor și beneficiilor

Stabilizarea RU Protecție și sănătate: o abordare proactivă Negocierea relațiilor de muncă Concedieri	Protecția muncii și sănătate Stresul ocupațional Structura organizării sindicatelor Negocieri colective Perspectiva angajărilor Disponibilizările de personal
Managementul multinațional al RU Managementul RU în organizațiile multinaționale	Angajările de personal în organizații din alte țări Selecția și instruirea angajaților pentru activități în alte țări
Realizarea schimbării către MRU strategic Efectuarea schimbărilor la nivelul strategiei MRU	Bariere în adoptarea unui HRM strategic Procesarea transformării strategiei de HRM

Prin descrierea pe care o fac managementului resurselor umane și obiectivelor acestuia, Lefter ș.a. (1999) oferă o perspectivă mai pragmatică asupra MRU, care presupune:

1. *Integrarea obiectivelor sociale în obiectivele generale ale organizației*
2. *Administrarea personalului:*
 - a. înregistrarea personalului: întocmirea dosarelor de personal, a fișelor de bază, a statisticilor aferente, înregistrarea mișcărilor de personal în interiorul organizației, statistica fluctuației de personal etc.
 - b. aplicarea dispozițiilor legale și regulamentare din organizație
 - c. administrarea remunerațiilor: stabilirea salariilor, urmărirea salariilor individuale, a primelor acordate, a reținerilor din partea angajaților (cheltuieli sociale pentru șomaj, pensie etc.)
3. *Gestionarea personalului*
 - a. planificarea resurselor umane (elaborarea de previziuni privind necesarul de forță de muncă)
 - b. recrutarea și selecția personalului
 - c. încadrarea personalului
 - d. elaborarea de proceduri de evaluare a posturilor și ocupanților acestora
 - e. elaborarea unor planuri de promovare și mutare a personalului etc.
4. *Calculul costurilor cu personalul*
 - a. stabilirea cheltuielilor cu personalul în funcție de sistemele de remunerare
 - b. elaborarea bugetului costurilor personalului
5. *Formarea profesională*
 - a. identificarea nevoilor de formare profesională

- b. elaborarea planului de pregătire profesională a angajaților
 - c. aplicarea prevederilor din planul de formare profesională
 - d. evaluarea rezultatelor obținute
6. *Dezvoltarea socială*
- a. organizarea muncii
 - b. definirea posturilor de lucru /elaborarea fișelor de post
 - c. adaptarea forței de muncă la cerințele noilor tehnologii, la creșterea /
descreșterea volumului de activitate în raport cu cerințele pieței
 - d. aplicarea unor metode participative
 - e. dezvoltarea unor instrumente de participare financiară a angajaților
(acționariat din partea salariaților)
7. *Informarea și comunicarea atât cu conducerea, cât și cu angajații.* Acestea presupun oferirea de informații sintetice și periodice privind organizația, personalul, evoluțiile tehnologice, comerciale și umane, etc. Ca mijloace de comunicare se recurge la afișaje, sisteme audio- vizuale, susținerea de conferințe, etc.
8. *Îmbunătățirea condițiilor de muncă* pentru a se asigura un climat favorabil atingerii obiectivelor organizaționale.
9. *Dezvoltarea unor relații sociale propice*, pentru care trebuie rezolvate următoarele probleme:
- a. cine este persoana care conduce reuniunile cu delegații personalului (șeful organizației sau directorul de personal)
 - b. cine este persoana care conduce întâlnirile cu sindicatele
 - c. cine se ocupă de negocierile salariale anuale
 - d. cine se ocupă de alte negocieri, precum protecția socială, sistemul de participare -
acționariat al angajaților etc.
 - e. cine este persoana care se ocupă de analiza revendicărilor salariaților (salariale,
condiții de muncă, etc.)
 - f. cine rezolvă reclamațiile angajaților
 - g. elaborarea regulamentului de ordine interioară etc.

Fără un efort deosebit, se poate realiza cât de complexă este activitatea de MRU și faptul că avem de-a face în acest context cu modalități de abordare multidisciplinară. Rezultă logic că personalul angajat în Departamentul de Resurse Umane al unei organizații trebuie să posede specializări diferite în domeniul științelor socio-umane, economic și tehnic. Mai mult, reiese că organizarea și conducerea Departamentului de RU este realizată de persoane care trebuie să aibă o pregătire specială în acest domeniu. Numai în acest fel se pot evita o serie de gafe de

genul:

- Fișa postului nu menționează că salariații pot fi testați cu chestionarul X, deci nu putem să facem acest lucru.
- Vrem să angajăm un psiholog care să testeze personalul și pe baza rezultatelor să facem listele de trecere în șomaj.
- Am cumpărat un sistem de evaluare a personalului de la firma XY și astfel nu mai avem nevoie de studii suplimentare.
- Am angajat un astrolog care participă la negocierile cu potențialii parteneri străini și ne spune ce să facem, cum să-i influențăm ca să semneze contractul cu noi.
- Metodele noastre de selecție a personalului se bazează pe aplicarea unor practici grafologice, studii frenologice (teorie propusă de Fr.J. Gall după care ar exista o corelație între caracterul și funcțiile intelectuale ale individului, pe de o parte, și conformația craniului, pe de altă parte. A devenit o practică în mâna unor șarlatani, azi teoria fiind abandonată), și chirologice (analiza striățiilor din palmă cu pretenția de predicție a managementului carierei).
- Avem un program pe calculator prin care obținem psihobioritmul fiecărui angajat. Astfel evităm producerea accidentelor de muncă.

