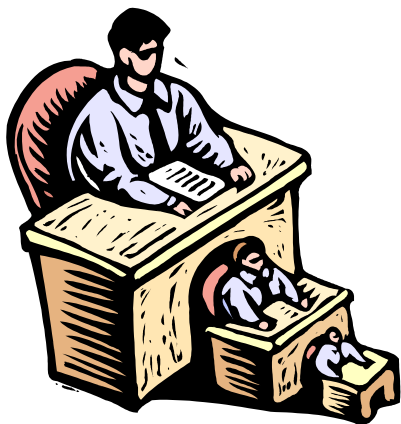




Capitolul 12

Organizarea activității de management al resurselor umane

"Orice aspect din activitatea unei firme este determinat de competență, motivație și eficiență în organizarea personalului.

Dintre toate sarcinile managementului, conducerea componentei umane este cea mai importantă deoarece de ea depinde cât de bine este realizat totul într-o organizație."

Rensis Likert

Alături de finalitatea economică a întreprinderii, ultimele decenii au demonstrat necesitatea luării în considerare și a finalității sale sociale. În zilele noastre, fără îndoială, resursa umană este considerată a fi strategică și deci funcția de personal a ajuns să fie într-o poziție de "arbitru" între obiectivele economice ale organizației și imperativele sociale și umane.

Misiunea funcției de personal constă în punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane necesare, sub dubla restricție a unei funcționări armonioase și eficiente a ansamblului uman și a respectării dorinței de echitate, securitate și dezvoltare individuală a fiecărui membru.

Funcția de personal, alături de capacitățile de producție, aprovizionare și sisteme de distribuție, de echipele de vânzare, de finanțe și contabilitate,

interacționează în cadrul activității curente a organizației. Aceste procese pot fi influențate de schimbările survenite în sistemul politic, social, economic și tehnologic. Influențele mediului extern al întreprinderii determină un proces continuu de adaptare, de schimbare, proces impus de necesitatea creșterii permanente a performanței acesteia. În cadrul acestui proces, funcția de personal tinde să dețină rolul primordial; personalul este acela care trebuie să ia decizii referitoare la aspectele materiale, financiare, tehnologice, pentru bunul mers al organizației; el reprezintă factorul critic în efortul de creștere a productivității și performanței muncii.

12.1 Managementul resurselor umane

Resursa umană a organizației este adesea denumită "cel mai valoros activ", deși nu apare în evidențele contabile. Succesul organizației depinde însă de modul în care membrii săi pun în practică obiectivele acesteia; de aceea capacitățile și calitatea resurselor umane sunt definitorii pentru rezultatele organizației. Dar a lucra cu oamenii presupune a ține cont de sensibilitățile și caracteristicile emoționale ale fiecărui individ. Oamenii au ambiții și năzuințe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor și au o complexitate de nevoi.

Există o serie de termeni ce descriu activitatea ce se desfășoară pentru a ajuta organizația să-și folosească la întreaga capacitate resursele umane. Cel mai utilizat termen în prezent este cel al "managementului resurselor umane". Acest concept se referă la trei aspecte legate de resursele umane:

- utilizarea resurselor umane;
- motivarea resurselor umane;
- protecția resurselor umane.

Decenii la rând, activitatea de personal a fost asimilată cu managementul resurselor umane, dar de fapt ea este doar o parte a acestuia, managementul resurselor umane implicând o abordare mai complexă a activității. Practic, este vorba despre o trecere progresivă de la activitatea de personal la conducerea resurselor umane, ca urmare a influenței unor factori de natură economică, sociologică, tehnologică, demografică. Acești factori *variază* de la țară la țară, de la o organizație la alta.

Principalele deosebiri ale celor două abordări pot fi identificate în tabelul 12.1.

Tabelul 12.1

**Diferențele esențiale între conducerea resurselor umane
și activitatea de personal**

Conducerea resurselor umane	Activitatea de personal
Investire cu autoritate	Control
Creativitate	Reguli
Productivitate	Proceduri
Indicații în loc de colaborare	Reacții
Optimizarea resurselor umane	Grad de răspuns
Resursele umane privite ca o investiție	Resurse umane privite ca un cost

Ambele abordări pot fi importante, dar trebuie reținut faptul că activitatea de personal sprijină doar managementul resurselor umane în exercitarea misiunii sale globale.

12.1.1 Conținutul activității de conducere a resurselor umane

Conducerea resurselor umane, ca funcție specializată a managementului, este responsabilă de desfășurarea a trei mari categorii de activități: activități strategice, cu pronunțat caracter creativ, activități de consultanță și activități operaționale.

Activitățile strategice constau în formularea, propunerea și obținerea aprobării pentru politicile și strategiile de personal ale organizației, precum și în înțelegerea și anticiparea consecințelor schimbărilor, inclusiv în ceea ce privește comportamentul uman. Aceste activități revin directorului de resurse umane.

Activitățile de consultanță au rolul de a acorda asistență în cadrul organizației. Se referă, în special, la asistența ce trebuie acordată celorlalți manageri în rezolvarea problemelor legate de personal. Consultanții pot oferi informații cu privire la planificarea necesarului de forță de muncă, pot furniza aprecieri referitoare la impactul asupra organizației al unor modificări în legea salarizării, pot oferi sugestii cu privire la dezvoltarea conducerii, la antrenarea și motivarea angajaților etc.

Activitățile operaționale revin administratorilor de personal. Rolul lor este justificat de faptul că deciziile referitoare la angajați implică o mare varietate de proceduri și o documentație amplă. O schimbare relativ minoră a politicii determină revizuirea multor documente. De regulă însă, administratorii de personal se ocupă de aspecte de rutină, fiind însărcinați cu

gestionarea detaliilor activității de conducere a resurselor umane: elaborarea fișelor de post, înregistrarea personalului, elaborarea procedurilor privind disciplina etc.

Unele activități de conducere a resurselor umane vizează toate cele trei tipuri de specialiști în domeniul personalului. De exemplu, recrutarea face obiectul unei politici elaborate la nivelul firmei, în concordanță cu strategia firmei; însă pot apărea unele particularități ale recrutării, în funcție de compartimentul vizat: marketing, producție, vânzări, contabilitate etc. Aici intervine rolul consultantului de a evidenția aceste particularități. Dar tot recrutarea implică un mare volum de muncă legat de organizarea ei: stabilirea unui eventual număr minim de candidați în vederea selecției, anunțurile de recrutare, organizarea interviurilor etc. Toate aceste sarcini revin administratorilor de personal.

Sintetizând, putem spune că principalele zone asociate cu managementul resurselor umane sunt:

- relațiile management-sindicate și negociere;
- instruire-dezvoltare; identificarea necesarului de instruire și propunerea de soluții de instruire;
- analiza posturilor - sarcini, relații de subordonare, rezultate așteptate, criterii de măsurare a performanței și standarde de performanță;
- managementul recompenselor - evaluarea posturilor, proiectarea și implementarea sistemului de plată și a pachetului de beneficii, a schemei de bonificații și recompense;
- planificarea resurselor umane și acoperirea nevoilor, prin recrutarea și selecția de personal;
- managementul carierei, inclusiv evaluarea performanțelor individuale;
- activități de consultanță – oferirea de sfaturi și opinii profesionale conducătorilor întreprinderii referitoare la aspecte și incidente rezultate din activitatea zilnică;
- relații de muncă – procedurile disciplinare și coercitive, comunicare;
- politică – definirea și implementarea politicilor cu ajutorul cărora activitățile menționate mai sus sunt puse în practică.

11.1.2 Evoluția conținutului activității de conducere a resurselor umane

De-a lungul anilor, activitatea de conducere a resurselor umane a evoluat de la simpla înregistrare contabilă a "activelor" umane, până la abordarea contemporană, din punct de vedere psihosocial, a oamenilor dintr-o

organizație. Această evoluție a fost influențată de o serie de factori.

În primul rând, climatul organizațiilor a devenit mult mai complex. Apar tot mai multe legi și regulamente guvernamentale de care o întreprindere trebuie să țină cont: securitate și asistență medicală, preocupare pentru mediul înconjurător, cu implicații asupra organizării muncii etc.

În al doilea rând, participarea tot mai mare a femeilor pe piața muncii a solicitat, de exemplu, preocupări speciale legate de programe de asistență pentru îngrijirea copiilor.

De asemenea, vârsta forței de muncă a avut un impact semnificativ asupra managementului resurselor umane, apărând necesitatea elaborării unor strategii privind pensionarea.

Computerizarea reprezintă un alt factor cu acțiune în domeniul resurselor umane. Pe de o parte, a înlocuit un important volum de muncă destinat unor activități administrative (de exemplu, gestiunea costurilor salariale), iar pe de altă parte, a început să fie tot mai mult folosită în pregătirea angajaților (de exemplu, în pregătirea agenților de vânzare).

Din păcate, activitățile complexe presupuse de conducerea resurselor umane încă nu sunt întotdeauna bine integrate, nici între ele și nici cu celelalte activități ale întreprinderii. Această situație este urmarea faptului că în economie acționează întreprinderi aflate în stadii diferite de organizare și, în special, de organizare a activității de conducere a resurselor umane. Pentru a înțelege aceste probleme, vom examina modul în care a evoluat conținutul activității de conducere a resurselor umane.

1. Activități izolate legate de personal și desfășurate de conducerea întreprinderii. Activitățile se refereau la preocupările de început în domeniul personalului, legate de stabilirea duratei unei zile de muncă sau a plății oferite, a unei norme de muncă și, pe baza acesteia, a numărului necesar de angajați sau legate de sistemul de supraveghere a lucrătorilor în timpul muncii. Scopul acestor activități era unul "pur", și anume de a obține cât mai multe rezultate cantitative cu costuri cât mai mici posibile în privința salariaților.

În această etapă nu se poate vorbi despre o abordare a resurselor umane, ci despre o abordare individualistă, conform căreia fiecare muncitor își închiria forța de muncă supusă, ca orice marfă, legii cererii și ofertei.

2. Înfăptuirea compartimentului de personal. A reprezentat un pas înainte prin faptul că au apărut preocupări legate de elaborarea unor politici de personal care să ofere muncii un caracter umanizat. Printre activitățile compartimentului de personal erau incluse: recrutarea și selecția noilor angajați, definirea termenilor și condițiilor de angajare, negocierile salariale, înregistrarea personalului, aplicarea dispozițiilor legale, administrarea salariilor și cheltuielilor sociale, toate acestea având ca scop asigurarea unor

condiții fizice și psihice pentru angajați, astfel încât aceștia să-și poată îndeplini sarcinile trasate, să-și poată atinge obiectivele.

Ilustrând această optică, Robert Townsend este de părere că: "Un șef ținând de braț un angajat este ca un casier cu mâna în vistierie".

3. Apariția departamentului de conducere a resurselor umane.

Acesta are preocupări mai largi decât compartimentul de personal, în primul rând pentru că pune accentul pe motivație. Mai mult, obiectivul conducerii este acela de a asigura bunăstarea individuală și de grup a angajaților și acel nivel de pregătire și perfecționare care să permită acestora să-și aducă o contribuție maximă la reușita afacerilor. Această schimbare de optică aduce în prim plan oamenii, aceștia devenind cea mai importantă latură a oricărei activități.

4. Întreprinderea organizată în viziunea modernă a managementului resurselor umane. Este posibil ca o întreprindere să aibă un departament modern de resurse umane și totuși să nu funcționeze conform principiilor managementului resurselor umane. Importantă nu este simpla existență a departamentului, ci existența unei viziuni proprii fiecărei întreprinderi, care să se regăsească în toate celelalte compartimente. Ne referim la ceea ce literatura de specialitate numește declarație de misiune, întâlnită la toate marile companii din lume. Declarația de misiune cuprinde valorile pe care se bazează activitatea și constituie un mijloc eficient de formare a spiritului de echipă, oferind angajaților o finalitate înaltă a muncii depuse.

Se poate spune că această etapă poate fi definită prin următoarele trei componente:

- **apropierea sistematică de problemele umane**, care conduce la abordarea pluridisciplinară a funcției de personal și la încadrarea individului într-un context larg, incluzând aspectele culturale, relațiile de putere, psihologia individuală, comportamentul grupurilor etc.;

- **introducerea preocupării de raționalitate** care se traduce prin dezvoltarea unor instrumente formalizate, progresul analizei socio-economice, utilizarea unor proceduri raționale, beneficiind de prelucrarea automată a datelor (cum ar fi, spre exemplu, programele de gestiune a personalului oferite de firmele de software – vezi anexa 13);

- **prioritatea acordată problemelor de motivație a muncii**, aspect decisiv în conducerea resurselor umane, spre care converg atât reflecțiile teoretice conduse de sociologi, oameni politici, psihologi, cât și experiențele practicienilor (ca, de exemplu, cercurile de calitate), care urmăresc același lucru: menținerea motivației muncii.

12.2 Structuri de organizare a managementului resurselor umane

Deși managementul resurselor umane este, de regulă, funcția principală a unui departament specializat, se poate spune că această activitate este extinsă și în afara acestuia. Practic, trei grupuri conlucrează pentru a îndeplini funcția de personal a organizației.

În primul rând, responsabilitatea generală este asumată de conducerea superioară. Președintele unei organizații dă tonul climatului de muncă. El poate desemna vicepreședintele pentru resurse umane și alți manageri importanți.

Al doilea grup este format din manageri din toată întreprinderea. Supervizorii de prim rang, șefii de serviciu, responsabili de sectoare și alți angajați cu funcții de conducere transpun în practică politicile de personal.

Aceștia trebuie să înțeleagă strategiile și politicile de resurse umane ale întreprinderii și să le sprijine în mod activ, ei fiind, de fapt, gestionari ai resurselor umane.

Al treilea grup din întreprindere, îndeplinind funcția de personal, este departamentul de resurse umane. Acesta funcționează în general ca un serviciu de cadre. El asigură deci servicii, sprijin, sfaturi și, uneori, chiar control pentru celelalte departamente. Mărimea lui depinde de mărimea organizației, de importanța acordată activităților de personal; în lume, se consideră că raportul între numărul de salariați ai departamentului și numărul total de angajați ai întreprinderii este, în medie, de 1/100 (variază între 0,4% la marile companii și 1,8% la întreprinderile mici).

În cadrul acestui departament, serviciile de personal reprezintă aspectele operaționale sau de producție. În aceste servicii pot fi incluse:

- servicii de recrutare (de exemplu: publicitatea privind posturile libere, pregătirea interviurilor, specificarea cerințelor pentru candidați, selecția, ținerea corespondenței cu candidații etc.);
- procedurile de plată și altele asociate acestora, precum evaluarea posturilor;
- servicii privind angajarea (stabilirea procedurilor de angajare, informarea salariaților și a conducerii cu privire la noile posturi, revizuirea detaliilor de angajare, întocmirea contractelor de muncă etc.);
- relațiile cu angajații (comunicarea, negocierea unor acorduri sau contracte de muncă, oferirea informațiilor privind schimbarea unor aspecte din punct de vedere legal, a informațiilor despre facilitățile economice oferite de

întreprindere ș.a.);

- servicii de formare a personalului (informarea privind cursurile de instruire, realizarea programelor de instruire, urmărirea și controlul derulării acestora);

- servicii privind siguranța, sănătatea și confortul personalului (organizarea unor comitete de asigurare, menținerea unor condiții de lucru cât mai bune, facilități sociale diverse).

Structura de organizare a funcției de personal și, respectiv, a departamentului de resurse umane depinde de o serie de factori, cum ar fi: mărirea organizației, rolul atribuit activităților de conducere a resurselor umane, specificul local, istoricul organizației, sectorul profesional, nivelul de sindicalizare etc.

Principalele opțiuni de organizare sunt redată în continuare.

Organizarea pentru mari domenii de acțiune

În organizațiile în care departamentul de resurse umane are o importanță vitală atât pentru prezent, cât și pentru viitor, structura lui poate fi creată ca în exemplul din figura 12.1.

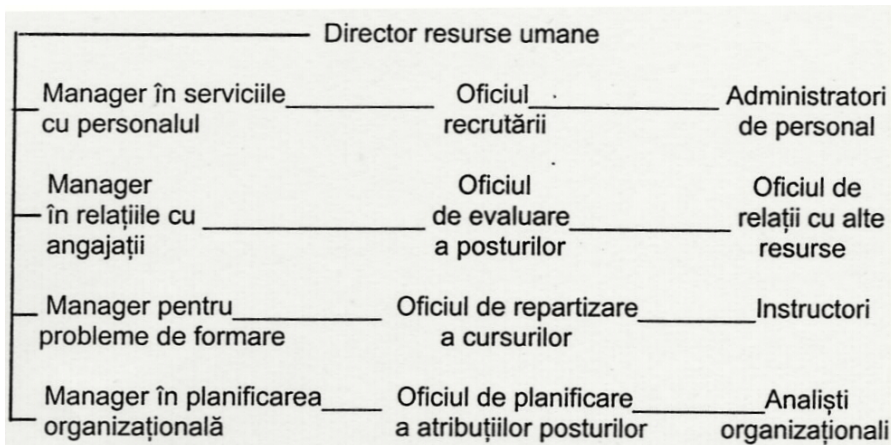


Figura 12.1 Model de organizare a departamentului de resurse umane

În acest exemplu, directorul de personal este considerat a fi un director executiv. Biroul "Servicii personal" este responsabil pentru recrutarea și administrarea personalului, precum și alte servicii neindicate în schemă (masă, servicii de birou, confort etc.). Biroul "Relații cu salariații" este responsabil cu evaluarea postului, gradarea postului, specificațiile postului etc. Biroul "Dezvoltare și formare" răspunde de toate aspectele legate de

instruirea salariaților, iar Biroul "Planificare organizațională" are în vedere analiza posturilor, analiza performanțelor angajaților, întocmirea organigramei întreprinderii etc. Uneori responsabilitățile acestui birou sunt împărțite cu cele din biroul de formare a salariaților și ele pot fi stabilite direct de către directorul de personal.

O altă variantă de organizare a departamentului de resurse umane, în aceeași viziune, este prezentată în figura 12.2.

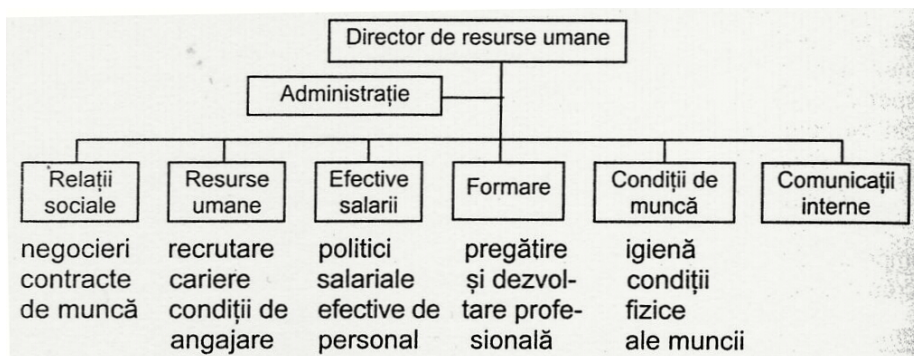


Figura 12.2 Model de organigramă pentru departamentul de resurse umane

Limitele diferitelor servicii ale departamentului de resurse umane pot varia în funcție de mărimea întreprinderii, de calitatea personalului și de politica în domeniul personalului. De exemplu, efectivele de angajați pot fi în responsabilitatea șefului serviciului de resurse umane, ca și recrutarea și gestiunea carierelor (figura 12.3).

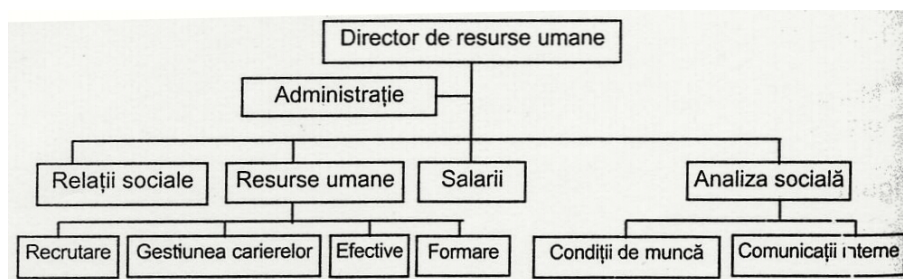


Figura 12.3 Modelul organigramei departamentului de resurse umane pentru o întreprindere de mărime medie/mare

De asemenea, condițiile de muncă pot fi atașate la comunicațiile interne, acest serviciu devenind astfel responsabil de analiza socială a între-

prinderii. Formarea profesională poate fi alăturată și serviciului de resurse umane, deoarece ea completează activitățile de recrutare și de dezvoltare a carierelor. În fine, uneori directorul de personal poate răspunde direct de negocierile sociale și contractele de muncă, în calitate de reprezentant al conducerii superioare a organizației.

Organizarea pe obiective

Una dintre principalele critici aduse funcției de personal se referă la insuficienta folosire a resurselor (de timp și bănești) disponibile, care ar trebui să prevină insatisfacția salariaților. Așa cum apreciază F. Herzberg, autorul teoriei bifactoriale a motivației în muncă, adevărata responsabilitate a funcției de personal trebuie să fie **promovarea satisfacției angajaților**.

Organizarea departamentului de resurse umane, având în vedere cele de mai sus, va urmări două obiective (figura 12.4):

- gestiunea personalului: prevenirea insatisfacției;
- relațiile umane: promovarea satisfacției.

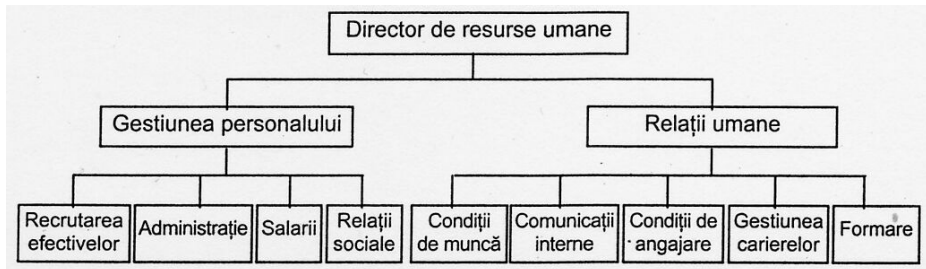


Figura 12.4 Organizarea pe obiective a departamentului de resurse umane

Ca și în precedentul tip de organizare, și în acest caz limitele serviciilor pot varia, dar numai în cadrul fiecăruia din cele două obiective în parte.

Funcție centralizată sau funcție descentralizată?

Un aspect important legat de organizarea funcției de personal este cel al centralizării sau descentralizării, avut în vedere în cazul companiilor sau corporațiilor. În oricare din cele două variante, accentul este pus pe activitățile de consiliere oferite de direcția de resurse umane; astfel, directorul de personal consiliază și asistă managerii operaționali, dar nu are nici o autoritate directă asupra salariaților, alții decât cei din direcția sa.

În cazul **funcției** centralizate, direcția de personal este în contact direct cu fiecare conducător de unitate, pentru a-și asigura misiunea sa de consiliere și de control. Aceasta presupune ca fiecare conducător să aibă mai mulți "interlocutori" din cadrul direcției de resurse umane, pentru

fiecare tip de problemă legată de personal.

În cazul **funcției descentralizate**, fiecare unitate a corporației își stabilește și-și administrează propriile activități de resurse umane. În acest caz, direcția de personal transmite toate informațiile sale și procedurile unui singur interlocutor (sau unui grup mic de specialiști); la nivelul unității rămâne responsabilitatea unor activități, cum sunt: recrutarea, angajarea, retribuirea și formarea profesională; în schimb altele, cum ar fi planurile de beneficii sau distribuția profitului, rămân sub controlul direcției de resurse umane a corporației.

Descentralizarea anumitor activități de personal poate prezenta un interes deosebit; aducerea acestor responsabilități mai aproape de unități și de conducătorii lor poate asigura luarea unor decizii corelate cu obiectivele unității.

Alegerea între centralizare și descentralizare poate depinde nu numai de obiectivele sociale ale corporației, ci și de structura acesteia, de dispersia unităților din punct de vedere geografic, de mărimea fiecărei unități.

12.3 Profilul titularilor departamentului de resurse umane

Conducerea resurselor umane se realizează, firește, de către oameni. Pentru îndeplinirea funcției de personal a organizației, directorul și colaboratorii săi din departamentul de resurse umane trebuie să acționeze în baza standardelor maxime de performanță, dar și în conformitate cu normele etice ale profesiei lor. Munca se canalizează în direcția oferirii acelor abilități, tehnici, cunoștințe a căror contribuție asupra performanțelor individuale și organizaționale este decisivă.

Rolul fundamental în acest departament revine, în mod evident, conducătorului său. Sarcina directorului de resurse umane apare cu atât mai dificilă, cu cât ținem seama de faptul că el se află la intersecția unor contradicții: trebuie să gestioneze un ansamblu de factori economici și sociali, trebuie să combine tabloul de bord și salariații, syndicatele și salariile. Rolul directorului de resurse umane este acela de a face să evolueze structura, fiind adevărat sculptor în nisipuri mișcătoare - oamenii; el este cel care accentuează dimensiunea economică a resurselor umane și care contribuie la transformarea metodelor de conducere; în sfârșit, el este cel care ajută întreținerea să evolueze.

În orice organizație, directorul de resurse umane trebuie să-și asume trei roluri: autoritate, control funcțional și stat major.

Autoritatea înseamnă înainte de toate responsabilitate față de departamentul condus; el va trebui să dirijeze activitatea salariaților departamentului de resurse umane. Dar, în paralel, trebuie să se bucure de o autoritate implicită din partea celorlalți membri ai conducerii; aceasta depinde de corectitudinea recomandărilor și programelor elaborate, ca și de creditul primit din partea conducerii superioare.

Controlul funcțional constă în coordonarea acțiunilor privind personalul; el trebuie să se asigure că managerii operaționali cunosc și aplică obiectivele, politicile și procedurile în domeniul resurselor umane.

Funcția de stat major se referă la asistența și eforturile date de directorul de personal tuturor managerilor, de pe toate nivelurile ierarhice, inclusiv de la cel mai înalt nivel, din care el este parte integrantă în majoritatea cazurilor.

Pentru a cunoaște activitățile pe care acești oameni polivalenți - directorii de resurse umane - le consideră esențiale, IBM a comandat un vast studiu internațional, prin care a dorit să afle care erau prioritățile directorului de resurse umane în lume. Pentru realizarea unei astfel de anchete, întreprinderea americană a cerut unei societăți de consultanță în domeniul gestiunii resurselor umane să întâlnească peste 400 de directori de resurse umane din 11 țări.

Consultanții societății au stabilit în prealabil o listă de 18 activități cărora trebuie să li se supună un director de resurse umane în munca sa, începând cu dezvoltarea conducătorilor și angajaților, gestiunea costurilor salariale, trecând prin aprecierea performanțelor, fără a uita recrutarea. În cursul întrevederii cu consultanții, directorul de resurse umane trebuia să stabilească un clasament al celor 18 activități. Clasamentul era stabilit pornind de la răspunsul la întrebarea: "Considerați că această activitate a conducerii resurselor umane a avut o importanță strategică pentru atingerea obiectivelor fundamentale în cursul ultimilor trei sau cinci ani?"

În urma anchetei, primele trei activități considerate prioritare ale directorului de resurse umane au fost:

1. dezvoltarea conducătorilor și angajaților;
2. recrutarea;
3. optimizarea și planificarea resurselor umane.

În schimb, unele activități din cele 18 determinate de consultanți nu fac obiectul inițiativelor directorului de resurse umane (de exemplu, relația între activitățile profesionale și cele familiale, precum și programele de gestiune a diferențelor rasiale, culturale sau religioase).

Punerea accentului pe una sau alta dintre activități diferă după cum întreprinderea este germană, nord-americană, japoneză, braziliană etc., însă se pot desprinde unele concluzii cu caracter general atât pentru organizațiile

mici și mijlocii, cât și pentru cele mari.

Principalele atribuții și standardele de performanță ale directorului de resurse umane sunt prezentate în modelul de fișă a postului din anexa 14 a lucrării.

În concluzie, un director de resurse umane trebuie:

- + să fie mai mult decât un om de afaceri;
- + să fie foarte bine pregătit în domeniul resurselor umane;
- + să promoveze utilizarea efectivă, eficientă a resurselor umane în organizație;
- + să rezolve probleme importante de organizare;
- + să anticipeze modalitățile efective de obținere a performanțelor în organizație.

Toate acestea le putem considera trăsături caracteristice indispensabile unui director de resurse umane.

În ceea ce privește colaboratorii direcți ai directorului de resurse umane, nu se poate spune că există un profil-tip al omului de personal. El trebuie să fie atât **generalist**, cu o puternică personalitate, atras de relațiile sociale, organizare, cercetare inovatoare și capabil de a consilia cu pricepere, dar și **specialist** în unele domenii ale funcției, cum ar fi: dreptul muncii, recrutare, analiza posturilor, aprecierea angajaților, gestiune, politica remunerării.

În anexele 15 și 16 ale lucrării sunt prezentate două modele ale unor fișe de post din departamentul de resurse umane.

Directorul de resurse umane și colaboratorii săi trebuie să formeze o echipă încheată, capabilă să conducă eficient activitățile de personal, să contribuie la menținerea unui climat favorabil în întreprindere și să intermedieze dialogul între salariați și conducere.

Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 12

- 1. În procesul de adaptare impus de necesitatea creșterii de creștere a performanței unei organizații rolul primordial îl deține:**
 - a) capacitatea de producție
 - b) echipa de vânzare
 - c) sistemul de distribuție
 - d) funcția de personal
- 2. Termenul de "management al resurselor umane" se referă la următoarele aspecte:**
 - a) utilizarea resurselor umane
 - b) motivarea resurselor umane
 - c) protecția resurselor umane
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
- 3. Resursele umane sunt privite ca un cost în cadrul:**
 - a) activității de personal
 - b) bilanțului social
 - c) conducerii resuselor umane
 - d) managementului resurselor umane
- 4. Conținutul activității de conducere a resurselor umane se referă la activități:**
 - a) strategice, de consultanță și operaționale
 - b) de planificare, strategice și tactice
 - c) strategice, tactice și operaționale
 - d) strategice, de consultanță și control
- 5. Activitățile strategice din cadrul conducerii resuselor umane revin:**
 - a) departamentului de personal
 - b) administratorilor de personal
 - c) managerului general
 - d) managerului de resurse umane
- 6. Activitățile operaționale pornesc de la faptul că:**
 - a) este necesară înțelegerea consecințelor schimbării
 - b) trebuie acordată asistență celorlalți manageri în rezolvarea problemelor de personal
 - c) trebuie obținute aprobări pentru politicile de personal
 - d) o schimbare minoră a politicii determină revizuirea multor documente

- 7. Un exemplu de activitate de consultanță este:**
- a) politica de recrutare
 - b) recrutarea unor specialiști de marketing
 - c) conceperea anunțurilor de recrutare
 - d) organizarea interviurilor
- 8. Evaluarea posturilor și proiectarea și implementarea sistemului de plată și a pachetului de beneficii conturează zona:**
- a) relațiilor management-sindicate
 - b) instruire-dezvoltare
 - c) analiza posturilor
 - d) managementul recompenselor
- 9. Cărei etape din evoluția activității de conducere a resurselor umane este specifică abordarea individualistă a resurselor umane?**
- a) desfășurării de activități izolate de personal
 - b) înființării compartimentului de personal
 - c) apariției compartimentului de conducere a resurselor umane
 - d) organizării într-o viziune modernă
- 10. Existența unei viziuni proprii fiecărei întreprinderi privind managementul resurselor umane se concretizează prin:**
- a) modul de organizare a compartimentului de personal
 - b) modul de funcționare a compartimentului de resurse umane
 - c) declarații de misiune
 - d) sistemul de remunerație
- 11. Afirmatia potrivit căreia funcția de personal a unei organizații este îndeplinită de trei grupuri, și anume, conducerea superioară, managerii din toată întreprinderea și departamentul de resurse umane este:**
- a) adevărată
 - b) falsă
 - c) susținută doar de unii specialiști
 - d) neadevărată – departamentul de resurse umane asigură realizarea funcției de personal
- 12. În companiile mari se apreciază că raportul dintre numărul de salariați ai departamentului de resurse umane și numărul total de angajați ai întreprinderii este:**
- a) $>1\%$
 - b) $>1,5\%$
 - c) $<1,5\%$
 - d) $<1\%$

- 13. Structurile de organizare a managementului resurselor umane în organizațiile în care acesta are o importanță vitală au la bază:**
- a) organizarea pe mari domenii de acțiune
 - b) organizarea pe obiective
 - c) ambele răspunsuri sunt corecte
 - d) nici un răspuns nu este corect
- 14. Într-o întreprindere în care resursele umane au un rol important, evaluarea, gradarea și stabilirea specificațiilor posturilor sunt activități specifice biroului:**
- a) servicii personal
 - b) relații cu salariații
 - c) dezvoltare și formare
 - d) planificare organizațională
- 15. După cum apreciază F. Herzberg, adevărata responsabilitate a funcției de personal trebuie să fie:**
- a) gestiunea personalului
 - b) relațiile umane
 - c) prevenirea insatisfacției
 - d) promovarea satisfacției angajaților
- 16. Fie în cazul unei funcții de personal descentralizate, fie în cazul uneia centralizate, accentul se pune pe activitățile de:**
- a) control
 - b) consiliere
 - c) evaluare
 - d) formare
- 17. Care dintre următoarele activități a fost apreciată de managerii care au participat la realizarea unei cercetări ca având cea mai mare importanță strategică în atingerea obiectivelor?**
- a) dezvoltarea conducătorilor și angajaților
 - b) optimizarea și planificarea resurselor umane
 - c) recrutarea
 - d) gestiunea costurilor salariale
- 18. Ce rol trebuie să își asume directorul de resurse umane?**
- a) autoritate
 - b) control funcțional
 - c) stat major
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
- 19. Controlul funcțional exercitat de directorul de resurse umane se referă la:**
- a) dirijarea activității salariaților departamentului de resurse umane
 - b) coordonarea acțiunilor privind personalul
 - c) asistență acordată managerilor de pe toate nivelurile ierarhice
 - d) toate răspunsurile sunt corecte

20. Potrivit unei cercetări comandate de IBM, una dintre activitățile de mai jos nu fac obiectul inițiativelor directorului de resurse umane:

- a) dezvoltarea angajaților c) programele de gestiune a diferențelor rasiale
b) recrutarea d) planificarea resurselor umane

Răspunsuri corecte

Întrebarea	Răspunsul	Întrebarea	Răspunsul
1.	D	11.	A
2.	D	12.	D
3.	A	13.	C
4.	A	14.	B
5.	D	15.	D
6.	D	16.	B
7.	B	17.	A
8.	D	18.	D
9.	A	19.	B
10.	C	20.	C

Verificarea cunoștințelor din capitolul 12

1. **Factorul critic în efortul de creștere a productivității muncii este:**
 - a) capitalul uman
 - b) sistemul de distribuție
 - c) capitalul circulant
 - d) capitalul fix
2. **Relația dintre activitatea de personal și conducerea resurselor umane este:**
 - a) ca de la întreg la parte
 - b) ca de la parte la întreg
 - c) sunt similare
 - d) nu există nici o legătură
3. **Printre elementele care diferențiază conducerea resurselor umane de activitatea de personal se numără:**
 - a) controlul
 - b) regulile
 - c) investirea cu autoritate
 - d) reacțiile
4. **Dintre activitățile conducerii resurselor umane cel mai pronunțat caracter creativ îl au activitățile:**
 - a) strategice
 - b) de consultanță
 - c) de previziune
 - d) operaționale
5. **Sugestiile cu privire la antrenarea-motivarea angajaților sunt rezultatul activității:**
 - a) strategice
 - b) de consultanță
 - c) operaționale
 - d) de cercetare
6. **Organizarea interviurilor este, în cadrul activității de conducere a resurselor umane, o activitate:**
 - a) strategică
 - b) tactică
 - c) de consultanță
 - d) operațională
7. **Numărul minim de candidați avuți în vedere pentru selecție este stabilit de:**
 - a) departamentul de personal
 - b) administratorul de personal
 - c) managerul general
 - d) managerul de resurse umane

- 8. Obținerea de rezultate cantitative cât mai mari cu costuri legate de personal cât mai mici posibile este obiectivul uneia din etapele evoluției activității de conducere a resurselor umane:**
- a) desfășurarea de activități izolate de personal
 - b) înființarea compartimentului de personal
 - c) apariția compartimentului de conducere a resurselor umane
 - d) organizare într-o viziune modernă a resurselor umane
- 9. În prima etapă a evoluției activității de conducere a resurselor umane se poate vorbi de:**
- a) o abordare individualistă a resurselor umane
 - b) obținerea unor rezultate cantitative cât mai mari
 - c) realizarea unor costuri salariale cât mai mici
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
- 10. În cadrul evoluției activității de conducere a resurselor umane, printre componentele care caracterizează ultima etapă se numără:**
- a) apropierea sistematică de problemele umane
 - b) introducerea preocupării de raționalitate
 - c) prioritatea acordată problemelor de motivație a muncii
 - d) toate răspunsurile sunt corecte
- 11. În general în lume, raportul dintre numărul de salariați ai departamentului de resurse umane și numărul total de angajați ai întreprinderii este:**
- a) 1/200
 - b) 1/100
 - c) 1,8/100
 - d) 1/150
- 12. Condițiile de muncă din cadrul unei organizații:**
- a) previn insatisfacția
 - b) promovează satisfacția
 - c) cresc satisfacția
 - d) sunt un element în cadrul gestiunii personalului
- 13. Structurile de organizare a departamentului de resurse umane nu depind de:**
- a) mărimea organizației
 - b) specificul local
 - c) sectorul profesional
 - d) nivelul de tehnologizare

14. Potrivit specialiștilor, analiza socială a întreprinderii se referă la:

- a) relațiile sociale și salariile
- b) condițiile de muncă și gestiunea carierei
- c) condițiile de muncă și comunicațiile interne
- d) comunicațiile interne și relațiile sociale

15. Avantajul descentralizării funcției de personal este acela că:

- a) nu mai este atât de rigid controlul
- b) poate asigura luarea unor decizii corelate cu obiectivele unității
- c) este mai rapidă comunicarea
- d) este mai eficient controlul

16. Care sunt rolurile pe care trebuie să și le asume un director de resurse umane?

- a) control, consiliere și evaluare
- b) autoritate, control și funcția de stat major
- c) autoritate, control și optimizare a resurselor umane
- d) evaluarea, optimizarea și funcția de stat major

17. Colaboratorii direcți ai directorului de resurse umane trebuie să fie:

- a) generaliști, cu personalitate puternică
- b) specialiști în unele domenii ale funcției
- c) atât generaliști, cât și specialiști
- d) nici un răspuns nu este corect

18. Limitele diferitelor servicii ale departamentului de resurse umane pot varia în funcție de o serie de factori printre care:

- a) politica în domeniul personalului
- b) calitatea personalului
- c) mărimea întreprinderii
- d) toate răspunsurile sunt corecte

19. Printre factorii care au influențat trecerea de la înregistrarea contabilă a "activelor" umane la abordarea lor din punct de vedere psihosocial se numără:

- a) climatul tot mai complex al organizațiilor
- b) vârsta forței de muncă
- c) computerizarea
- d) toate răspunsurile sunt corecte

20. Ultima etapă a evoluției activității de conducere a resurselor umane se definește prin:

- a) prioritate acordată problemelor de motivație a muncii
- b) preocupări pentru stabilirea sistemului de supraveghere a muncii
- c) asigurarea condițiilor fizice pentru desfășurarea muncii
- d) preocupări pentru stabilirea normei de muncă