

Capitolul 1

Rolul managementului resurselor umane în contextului schimbării

1.1. Schimbarea

După cum se știe, supraviețuirea unei organizații depinde de schimbare, aceasta putând fi împărțită în patru nivele: *schimbări în cunoaștere*, *schimbări de atitudine*, *schimbări în comportamentul individual și schimbări la nivelul comportamentului grupului sau organizației*. Cele mai ușor de efectuat sunt cele la nivelul cunoștințelor, urmate de schimbările în atitudini. Structurile de atitudine diferă de structurile de cunoaștere prin aceea că ele sunt încărcate emoțional, fie pozitiv, fie negativ. În ceea ce privește schimbările de comportament, ele sunt mult mai dificile și consumă mult mai mult timp decât celelalte două amintite anterior. La rândul lor modificările în performanța de grup și organizațională sunt probabil cele mai dificile și cele mai mari consumatoare de timp. Supraviețuirea unei organizații poate depinde așadar de gradul în care științele comportamentale sunt capabile să rezolve conflictul dintre înțelegerea schimbării și implementarea acesteia.

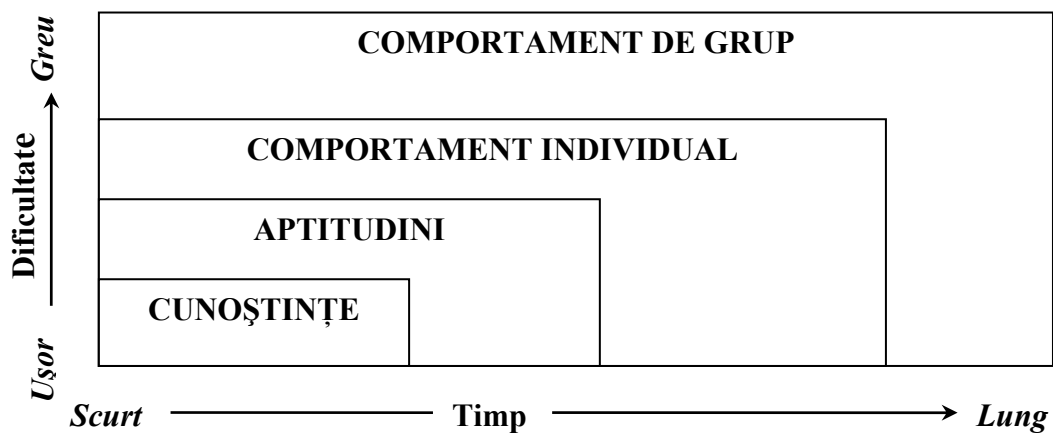


Figura 1.1. Relația „Timp – Dificultate”, în producerea unei schimbări

Schimbarea socială este trecerea bruscă, foarte greu de anticipat dar tot mai posibil de provocat (cu efecte adesea „perverse“) a unui (sub)sistem social de la o stare de echilibru la alta.

Managementul contemporan a trebuit să descopere moduri concrete în care organizațiile pot face față, pot folosi și se pot dezvolta într-un mediu social „turbulent“, realizând schimbări fără ca acestea să afecteze fundamental și pe timp îndelungat eficiența realizării misiunii și a atingerii obiectivelor strategice, tactice și operaționale ale organizației.

A apărut necesitatea unei gândiri antreprenoriale (P. Drucker) având la bază căutarea răspunsului și exploatarea schimbării considerată ca oportunitate, deci o activitate managerială bazată pe flexibilitate, adaptabilitate și creativitate.

Noile principii în management sunt:

- **raționalitate multiplă** - orice organizație trebuie să răspundă nevoilor și intereselor unor numeroase grupuri de interese. În aceste condiții conflictul apare ca inevitabil, chiar firesc și necesar pentru viața și dezvoltarea organizațiilor.
- Modificarea modului de intervenție în realitate în noile condiții presupune nu doar „reacție“ ci „**pro-acție**“ și „**inter-acție**“.
- S-a făcut o înlocuire a managementului centrat pe **control** cu un management centrat pe „**angajament implicativ**“ (R. Walton).
- Opțiunea strategică în noile condiții trebuie orientată spre **comunicare, motivație, participare și formare a resurselor umane**.
- Succesul se poate asigura prin trecerea spre o abordare constructivă și identificarea și înlăturarea **barierelor** inerente ce stau în calea schimbării.

Principala forță care determină sau favorizează schimbarea este discrepanța percepută, atât în interiorul cât și în exteriorul organizației, între „ceea ce este“ și „ceea ce trebuie să fie“, între scopuri și rezultate.

Cauzele principale ale acestei discrepanțe sunt:

- așteptări nerealiste și creșterea expectațiilor;
- schimbările în cunoașterea generală și în tehnologie;
- schimbările în relațiile de putere;
- valorizarea diferită a rezultatelor și modificarea cererii la nivelul „clienților”;
- influența forțelor externe din mediul de operare al organizațiilor;
- apariția și influența frustrărilor personale.

În figura 1.2. sunt prezentate cele patru categorii de interes care controlează procesul schimbării

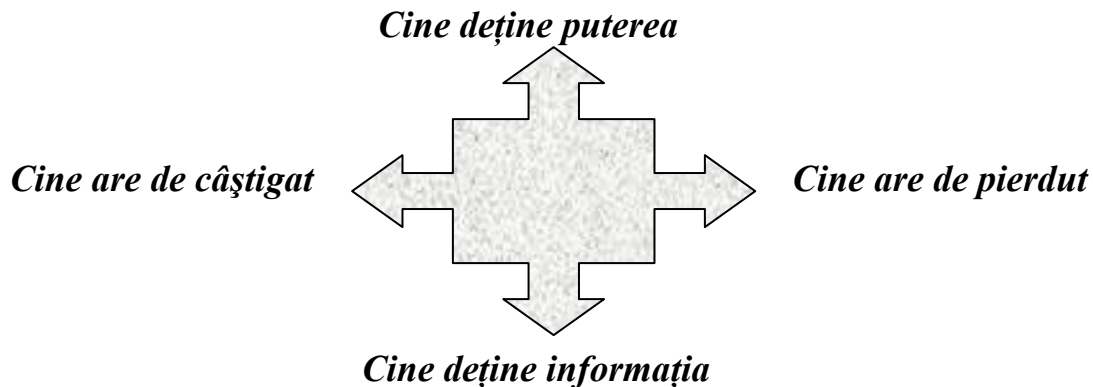


Fig. 1.2. Categoriile de interes care controlează procesul schimbării

Modele ale schimbării

În literatura de specialitate se întâlnesc mai multe modele ale a schimbării cum ar fi:

- modelele „**nomotetice**” –care pun accent pe nevoile organizaționale;
- modelele „**ideografice**” – care pornesc de la nevoile individuale;
- modelele „**tranzacționale**” (recomandate de literatura de specialitate) – care pornesc de la interacțiunea negociată între nevoile individuale/de grup și cele organizaționale.

De asemenea, se mai pot identifica modele ce țin cont de locul în care se află factorii ce duc la schimbare: (1) pun accent pe **forțele externe** de schimbare; (2) pornesc de la **originea internă** a schimbării. În funcție de stilul managerial, modelele schimbării mai pot fi: (1) **autoritare**; (2) **participative** și (3) **centrate pe individ**.

Nu există model „bun” sau „rău” în mod absolut ci model adecvat sau inadecvat unei anumite situații concrete.

Ciclul individual al schimbării (după C. Carnall):

Ciclul individual al schimbării cuprinde 5 faze::

1. **Negarea**: valorizarea prezentului și a situației care urmează a fi schimbată; negarea este cu atât mai violentă cu cât schimbarea este mai brutală și mai neașteptată.
2. **Apărarea**: frustrare și comportament defensiv; începe înțelegerea faptului că schimbarea este inevitabilă și că trebuie să i se facă față.
3. **Excluderea**: anxietate cauzată de prezentul greu de suportat; viitorul însă, începe să fie privit cu oarecare încredere; începe acceptarea realității și participarea deschisă, constructivă, la schimbare.
4. **Adaptarea**: este reciprocă, a schimbării la individ și a individului la schimbare; se realizează cu dificultate, neliniar, performanțele cresc greu, ceea ce duce, adesea, la furie și descurajare.
5. **Internalizarea**: noul sistem este, în fine, creat; noile procese ca și noile relații între oameni sunt acceptate, încercate și adaptate; noul comportament devine „normal”, ceea ce duce la reclădirea performanței și a stimei de sine.

Faze : 1 2 3 4 5

Negarea Apărarea Excluderea Adaptarea Internalizarea

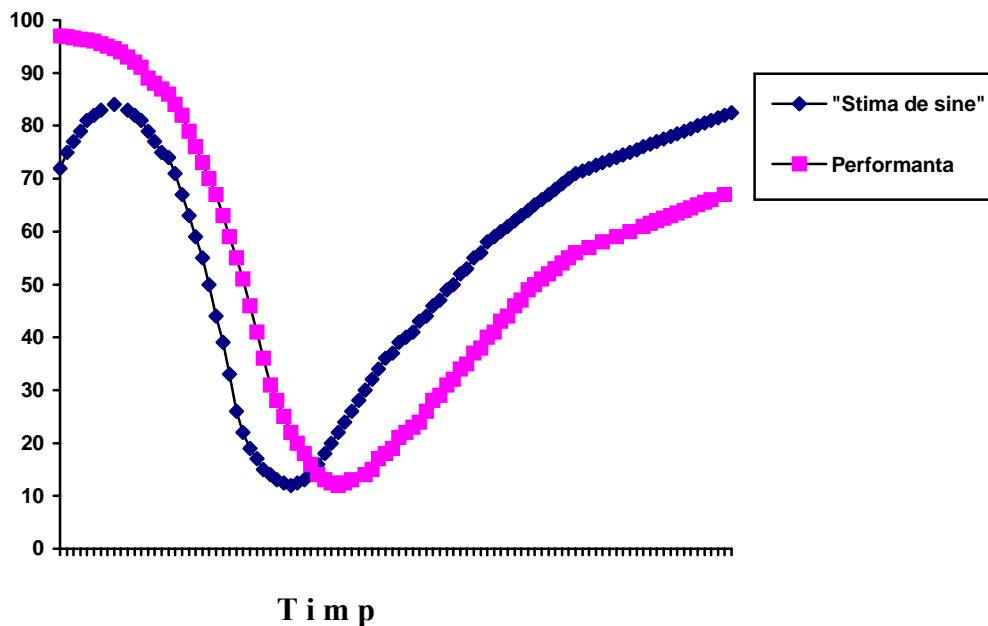


Fig. 1.3. Fazele Ciclului individual al schimbării

1.2. Barierele în calea schimbării

Principalele categorii de bariere și bariere concrete în calea schimbării sunt (după J. Adams, C. Carnall, s.a.):

Barierele **PERCEPTIVE**:

- **saturația** datorată suprasolicitării unor canale perceptivă și tendinței de a nu folosi toate canalele perceptivă utilizabile;
- **stereotipia**: iluzia percepției a ceea ce ne așteptăm să percepem și slaba capacitate de a percepe o situație din alt punct de vedere decât cel habitual;
- **ținta falsă**: dificultatea de a izola mesajul sau problema din masa semnalelor sau informațiilor irelevante sau tendința contrară de a determina prea strict aria problematică.

Barierele **COGNITIVE**:

- **ignoranța**: lipsa unei informări corecte;
- **precedența**: fixarea unui mod în care s-a rezolvat prima dată o anumită problemă;
- **inflexibilitatea** strategiilor intelectuale sau folosirea automată, repetitivă, fără reflecție, a aceluiași strategii;
- **folosirea incorectă a limbajului**: utilizarea noutăților lingvistice fără a acestea să fie cerute de o nouă realitate sau, dimpotrivă, descrierea prin limbajul cunoscut a unor noi realități pentru care trebuie create noi sisteme conceptual-lingvistice;
- **substituția**: înlocuirea ilegală a unei noi probleme cu una deja cunoscută și aplicarea, în consecință, a strategiilor obișnuite de rezolvare;
 - **retenția selectivă**: sunt admise numai acele idei sau argumente care corespund unei teorii cunoscute sau unei optici preconcepționate.

Barierele **PERSONAL-EMOȚIONALE**:

- **capriciul**;
- **obișnuința**: preferința pentru ceea ce a devenit deja familiar;
- **dependența și conformismul** față de opiniile grupului, colegilor, dar, mai ales, ale șefilor;
- **autoritarismul și dogmatismul**: indivizii autoritari nu acceptă schimbările venite din afară, decât dacă sunt propuse sau susținute de șefi;
- **teama de risc și incapacitatea de a tolera ambiguitatea**: ne simțim în siguranță numai dacă avem de-a face cu certitudini;
- **preocupare pentru judecarea și nu pentru generarea ideilor**: când ideea este nouă și datele sunt incomplete, tindem să găsim argumente „contra“ și nu „pentru“;
- **inabilitatea de a „incuba“ ideile și dorința de a găsi rapid soluții**; reflecția insuficientă duce la respingerea sau, din contră, la aprobarea necritică a noilor idei.

Bariere **DE MEDIU**:

- **homeostazia**: toate sistemele, inclusiv cele sociale tind spre menținerea echilibrului existent;
- **lipsa sprijinului**: schimbarea sau soluția nouă la o problemă sunt resimțite ca amenințări pentru indivizi, grupuri sau organizații, aceștia blocând noile idei prin ignorare, ridiculizare sau exces de analiză;

- **neacceptarea criticii:** multe persoane, chiar cele care generează noile idei, pot crea blocaje prin susținerea fanatică a propriilor concepții;
- „șefii care știu tot ” și care nu acceptă ideile noi venite de la subordonați;
- "**profețiile autorealizabile**": sondajele de opinie și previziunile sociale au „curioasă” tendință de a se autorealiza – cunoașterea lor dirijează eforturile în direcția trasată, de unde și „confirmarea” previziunii;

Bariere CULTURALE:

- **tabuurile:** problemele care nu pot fi abordate și discutate nu sunt, deci, nici rezolvate;
- „**cenzura substitutivă – a Supra-Eului**“: aplicarea normelor etico-morale dobândite în copilărie de la adulți autoritari împiedică (mai ales în societățile cu tradiții paternaliste) ieșirea dintr-un anumit cadru conceptual și cultural, inducând respectul orbesc față de tradiție;
- **presupoziții intelectualiste** fundamentale ale societății noastre europene, de tradiție greco-romană și creștină:
- **efecte ale totalitarismului**

Evaluarea schimbării

Procesul de evaluare a schimbării presupune identificarea: **necesității** sau **dezirabilității** schimbării, adică măsura în care o schimbare a fost sau este necesară sau dezirabilă; **fezabilității** sau **realizabilității** unei schimbări, reprezentând măsura în care o schimbare a fost sau este concret realizabilă (aplicabilă); **acceptabilității**, adică măsura în care o schimbare a fost sau este acceptabilă pentru indivizii, grupurile sau organizațiile care o „suportă”.

Pentru ca o schimbare să răspundă cu succes la obiectivele sale, managerii este bine să respecte câteva „**Sfaturi**” (adaptat după Michael Fullan,):

- Înțelegeți cultura organizației înainte de a încerca să o schimbați prin formare.
- Valorizați persoanele cu care lucrați și promovează dezvoltarea lor profesională.
- Promovează ceea ce crezi că este valoros.
- Exprimă deschis ceea ce consideri că este valabil.
- Promovează colaborarea cu experții și colaboratorii externi – nu numai cooptarea lor la diferite activități.
- Concepeți alternative pentru procesul de schimbare (care oferă opțiuni) – nu numai „traiecte unice”.
- Folosiți mijloacele birocratice pentru a facilita schimbarea și creativitatea și nu pentru a constrânge oamenii.
- Realizați conexiuni cu mediul comunitar – apropiat și depărtat.

În concluzie, se poate spune că un manager și mai ales managerii responsabili cu resursele umane ale organizației ar trebui să: își creeze o viziune proprie privind schimbarea (să adapteze modele existente); să creadă în schimbare; să se poarte corespunzător cu resursele umane implicate în procesul de schimbare, conform unor valori și credințe comune; să participe direct alături de resursele umane la realizarea schimbării prin comportament consecvent orientat spre aceasta.

1.3. Rolul managerilor în procesul de schimbare

Rolul fundamental al echipei manageriale, în cazul abordării schimbării, este să asigure ca structura și cultura organizației să fie capabile să asimileze procesele de îmbunătățire a activităților, sarcinilor și operațiilor.

Managementul schimbării structurale se referă la modul în care unitățile funcționale se organizează pentru a duce la bun sfârșit responsabilitățile legate de schimbare. În cadrul acestui management sunt incluse politici și proceduri, reguli și instrucțiuni, management al resurselor umane, spații și echipament. Managementul schimbării structurale se desfășoară la nivelul infrastructurii organizației.

Managementul schimbării culturale se referă la modul în care angajații interacționează între ei, cu șefii lor și la relațiile superior/subordonat existente. Managementul schimbării culturale se desfășoară la nivelul oamenilor, ceea ce implică dificultăți mai mari.

Obiectivele generale ale managerilor în cadrul schimbării sunt: să înțeleagă schimbarea organizațională cerută de re-proiectarea sau reinginerarea unui proces; să proiecteze schimbările structurale necesare pentru susținerea noului proces; să proiecteze un program de transformare a culturii organizaționale, aliniat la principiile ce stau la baza procesului de îmbunătățire a activității; să anticipeze, să recunoască și să rezolve problemele ce pot constitui bariere în fața schimbării, ce ar putea compromite procesul.

Pentru a se identifica apriori potențialul unei organizații de a face față unei schimbări și a o finaliza cu succes, este nevoie să fie găsite și analizate răspunsurile explicite la următoarele întrebări:

- Sunt managementul organizației și tehnologia pe care o aplică acesta în procesul de conducere pregătite să coordoneze și să conducă efortul implicat de schimbare?
- Este organizația "pe poziție de tragere" pentru a dezvolta efortul de schimbare planificat?
- Este structura organizațională pregătită (adaptată) să suporte schimbarea?
- Are echipa de manageri compoziția profesională și de expertiza potrivită pentru a face posibilă implementarea schimbării?
- Este succesul o așteptare rezonabilă?
- Sunt managerii din compartimentele funcționale atașați cu adevărat schimbărilor planificate?
- Există resurse disponibile suficiente pentru a susține efortul de schimbare?

Demersul presupus de un proces de schimbare într-o organizație este dificil datorită numeroaselor bariere ce apar în fața succesului, dintre care putem enumera:

- lipsa unui proces de conducere activ, vizibil și atașat schimbării - lipsa de voință reală;
- ignorarea obiectivelor legate de schimbare și a rolului angajaților în atingerea lor;
- stabilirea nivelului de satisfacției prin status quo;
- pierderea interesului prin menținerea "lucrurilor" așa cum sunt;
- instruire și pregătire nepotrivite pentru efortul schimbării;
- ostilitate față de managerii echipei responsabile cu schimbarea;

- recompensă și/sau recunoaștere inexistentă sau mică pentru participarea la efortul de schimbare;
- temeri legate de securitatea locului de muncă sau obiectivele carierei;
- comunicare inadecvată, sporadică sau disimulată referitor la schimbare.

Printre principiile generale ce ar trebui să ghideze o organizație în efortul de schimbare se pot enumera:

- managementul procesului trebuie instituit astfel încât managerii funcționali să poată să-l susțină
- ierarhiile manageriale trebuie să fie “sparte” pentru a face organizația mai flexibilă și mai receptivă la schimbări;
- lucrătorii trebuie implicați în procesul de luare a deciziilor și delegați cu autoritate pentru a acționa în numele clienților interni și externi (clienții interni sunt colegii de organizație; clienții externi sunt furnizori, colaboratori și cumpărători);
- munca trebuie să fie reorganizată în jurul grupurilor funcționale de lucru (echipa) care au responsabilitatea pentru costuri, calitate și performanța de încadrare în ciclul de timp - productivitate;
- regulile și instrucțiunile nenecesare, care pot inhiba performanța trebuie să fie reduse sau eliminate;
- instruirea continuă și/sau “la nevoie” trebuie să se desfășoare permanent pentru a facilita dezvoltarea cunoștințelor, abilităților, cooperării interfuncționale și flexibilității grupurilor de lucru;
- managerii trebuie să dezvolte mai mult activitățile legate de strategie și mai puțin pe cele legate de administrare;
- noile valori ale atașamentului participativ, lucru în echipă, atingerea performanței și obținerea efectivă de rezultate trebuie să înlocuiască vechile valori: evitarea riscului, contabilizarea strictă a oricărui lucru, auto glorificarea și miopia funcțională;

1.4. Organizațiile ca sisteme sociale

Organizațiile în care activează majoritatea managerilor constituie sisteme sociale ce cuprind o varietate de subsisteme aflate în interacțiune, **subsistemul uman – social**, fiind numai unul dintre acestea. Celelalte subsisteme sunt **administrativ – structural, informațional - decizional și economic – tehnologic**.

Esența **subsistemului administrativ – structural** o reprezintă autoritatea, structura și responsabilitatea din cadrul organizației: “*cine ce face și pentru cine*” și de asemenea “*cine cui îi spune să facă ce, cum, când, unde și de ce*”.

Subsistemul informațional – decizional, susține deciziile majore și necesitățile informaționale pentru a menține întregul sistem în stare funcțională.

În ceea ce privește **subsistemul economic – tehnologic** acesta este responsabil ca activitatea să fie efectuată și să fie obținută eficiența costurilor.

Cu toate că, **subsistemul uman – social** se centrează pe motivație și pe necesitățile membrilor și organizației, ca și pe conducere, trebuie subliniat faptul că într-o abordare sistemică este subînțeles faptul că, schimbările dintr-un anumit subsistem influențează schimbările din cadrul altui subsistem care este parte a sistemului total. Dacă sistemul este

„sănătos” și are o funcționare bună, fiecare din părțile sau subsistemele sale interacționează efectiv cu celelalte. Ca urmare, o organizație nu își poate permite să acorde mai multă importanță unui subsistem în defavoarea altuia. De asemenea, managementul intern al unei organizații nu poate neglija necesitățile și presiunile provenite din mediul exterior.

În figura 1.4. sunt prezentate subsistemele organizației și interacțiunea dintre acestea.

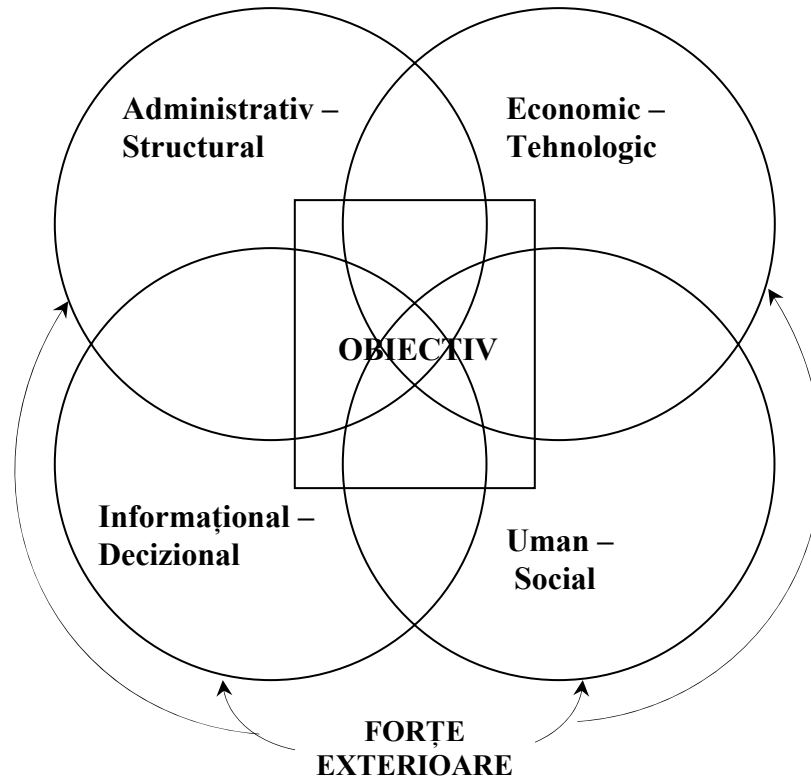


Figura 1.4. Interacțiunea dintre subsisteme, în cadrul unei organizații

Roluri manageriale într-un sistem social

Conform cercetătorului lui Ichak Adizes, o organizație eficientă trebuie să dispună de patru categorii de roluri manageriale respectiv, *producția*, *implementarea*, *inovarea* și *integrarea*. Fiecare dintre aceste patru roluri manageriale este direct legat de unul dintre cele patru subsisteme sociale ale unei organizații.

Un manager de producție trebuie să obțină rezultate cel puțin egale dacă nu superioare concurenței. El trebuie să posede o cunoaștere funcțională a domeniului specific, fie că este vorba de marketing, proiectare, contabilitate, etc.

Productivitatea individuală și abilitățile tehnice nu fac neapărat ca un manager să fie eficient în lucru cu oamenii. Ele trebuie să fie capabil să își administreze grupurile de lucru și să se asigure că aceste grupuri produc rezultate. Acesta este rolul de implementare în care managerii *programează*, *coordonează*, *controlează* și *disciplinează* grupul de

lucru, respectiv se asigura că sistemul lucrează la parametri proiectați. Ca atare, implementarea este legata de *subsistemul administrativ – structural*.

Cu toate că producția și implementarea sunt importante într-un mediu în schimbare, managerii trebuie să își folosească rațiunea și experiența pentru a modifica obiectivele și sistemele de implementare a obiectivelor. În acest rol managerii trebuie să fie întreprinzători și inovatori fiind nevoiți să genereze planuri de acțiune proprii. Acest rol inovator este în directă legătură cu *subsistemul informațional – decizional*.

Conform lui Ichak Adizes, combinația celor trei roluri, de producție, implementare și inovare nu este totuși suficientă pentru o activitate managerială corespunzătoare. În acest scop trebuie îndeplinit un rol suplimentar, respectiv acela de integrare.

Integrarea este procesul prin care strategiile individuale sunt contopite într-o strategie de grup; riscurile individuale devin riscuri de grup, obiectivele individuale se armonizează cu obiectivele de grup și în esență, capacitatea individuală de întreprinzător, devine capacitate de grup. Rolul integrator a fost realizat corespunzător atunci când un grup este capabil să acționeze independent, având o direcție clar fixată și își poate fixa singur traseul fără a fi silit să depindă la un moment dat, de activitatea unui singur om. În concluzie, integrarea pune accentul pe *subsistemul uman – social*.

Ori de câte ori unul dintre aceste patru roluri manageriale nu este îndeplinit corespunzător, rezultatelor vor fi afectate. Toate aceste roluri par să fie necesare conducerii activității unei organizații eficiente, însă tot Ichak Adizes susține că singurul care este indispensabil dintre aceste patru roluri este *integrarea*. Dacă managerii nu sunt capabili să îndeplinească singuri celelalte trei roluri ei pot găsi alte persoane care să-i susțină sau să-i înlocuiască, însă dacă lipsește *integrarea* atunci conducătorul executiv va deveni o "*sursă de criză*", administratorul un "*birocrat*" iar producătorul un "*singuratic*".

Componentele necesare abilităților sociale

Pornind de la premisa că dezvoltarea capacităților de personal este importantă vom ajunge la definirea genului de experiență necesară managerilor și liderilor pentru a influența comportamentul grupurilor de indivizi. Managerii trebuie să dispună de trei categorii de experiențe: să fie capabili să înțeleagă comportamentul actual și trecut, să poată prevedea comportamente și să învețe să direcționeze să schimbe și să controleze comportamente.

Înțelegerea comportamentelor

În primul rând managerii trebuie să înțeleagă motivele comportamentelor celorlalți. Pentru a duce la bun sfârșit acțiunile prin intermediul altor indivizi, managerul trebuie să știe de ce aceștia adoptă anumite comportamente caracteristice, ce anume motivează oamenii și ce factori produc tiparele de comportament caracteristice indivizilor sau grupurilor. Motivația și cauzele sale, sunt zonele asupra cărora se concentrează literatura din domeniul științelor comportamentale. Există sute de clasificări care pot ajuta în descrierea tiparelor de comportament ale indivizilor și grupurilor și a interacțiunilor dintre aceștia.

Precederea comportamentelor

Înțelegerea comportamentelor trecute este importantă în sine pentru dezvoltarea abilităților sociale, dar ea oferă în același timp și un cadru pentru următorul nivel de experiență respectiv precederea comportamentului. A înțelege de ce persoanele au făcut ceea ce au făcut cu câțva timp în urma îi va permite managerului să prevadă cum se vor comporta în viitor în circumstanțe similare sau chiar diferite.

Direcționarea, schimbarea și controlul comportamentelor

Următorul nivel al experienței necesare managerului sau liderului eficient este capacitatea de a *direcționa*, *schimba* și *controla* comportamentul. Se observa că primele două abilități sunt pasive; înțelegerea și previzionarea nu necesită acțiuni care să-i implice și pe ceilalți, însă cel mai important aspect în obținerea rezultatelor constă în dezvoltarea abilităților necesare direcționării, schimbării și controlului eforturilor pe care le depun oamenii pentru a atinge obiectivele organizației. Aici managerul transformă ideile și intențiile în rezultate finale.

Controlul asupra indivizilor

Termenii de control și manipulare au o conotație negativă pentru cei mai mulți dintre oameni, însă cel care acceptă rolul de manager, va accepta totodată și responsabilitatea impactului asupra comportamentului altor indivizi respectiv, influențarea comportamentului celorlalți în sensul obținerii de rezultate. Trebuie însă, să facem diferență: dacă manipularea înseamnă obținerea de avantaje nemeritate, lipsa de onestitate și influențarea celorlalți în scopul propriului interes, atunci are într-adevăr o conotație negativă, pe de alta parte însă, dacă o interpretăm ca o utilizare eficientă a influenței și strategiilor și o conducere onestă a indivizilor în scopuri reciproc avantajoase, atunci, manipularea devine un mijloc adecvat și necesar atingerii obiectivelor. În acest fel, putem înlocui termenii de control și manipulare prin instruire și facilitare.

1.5. Managementul diversității și schimbării

Cele două cuvinte ce descriu cel mai bine procesele cu care se confruntă managementul resurselor umane sunt schimbarea și diversitatea. Aceste două fenomene acționează în următoarele direcții principale:

- Creșterea diversității grupurilor profesionale.
- Schimbarea conceptelor despre muncă.
- Mutații în domeniul ramurilor economice și apariția de profesii noi.
- Diversificarea nevoilor de educație și instruire.
- Schimbări în domeniul economic datorate competiției la nivel global și creșterii internaționalizării organizațiilor contemporane.

Natura diversității

Managerii au datoria de a construi medii și condiții de lucru destinate încurajării performanțelor individuale indiferent de vârstă, sex, etnie, cultură și abilități. În plus, demersul managerilor trebuie să țină cont de varietatea stilurilor de viață, personalității și a altor factori ce influențează performanța individuală a lucrătorilor. În aceste condiții, conținutul proceselor de muncă, instruirea și practica managementului resurselor umane au

nevoie de flexibilitate cu scopul asigurării integrării în grupuri și organizații a indivizilor ce au percepții diferențiate datorate valorilor, atitudinilor și personalității fiecăruia

Diversitatea la locul de muncă

Un număr tot mai mare de angajatori au făcut pași semnificativi în procesul de management al diversității prin intermediul activităților specifice managementului resurselor umane. De cele mai multe ori, procesul de instruire este considerat determinant în acest efort. Obiectivul pe termen lung este sensibilizarea tuturor lucrătorilor față de realitatea diversității și nevoia de a colabora în procesul de muncă indiferent de diferențele dintre parteneri. Formele principale ale diferențelor la nivelul resurselor umane ce apar în procesul de muncă pot fi atribuite următorilor factori:

- Femeile în cadrul echipelor de lucru;
- Diversitatea etnică;
- Diversitatea generată de diferențele de vârstă;
- Existența persoanelor cu dizabilități.

Femeile în cadrul echipelor de lucru

Apariția tot mai vizibilă și performantă a femeilor pe piața muncii a avut importante efecte în plan social și economic. În țările dezvoltate, între 1970 și 1990 procentul femeilor în vârstă de 18 ani a crescut de la 43,3% la 58,5%, tendința menținându-se și în continuare. Ca o consecință se prevede că circa 62,6% din totalul femeilor apte de a lucra și peste 80% dintre cele cu vârsta între 25 și 40 de ani vor lucra efectiv sau vor căuta un loc de muncă în primul deceniu al mileniului trei. Cu cât femeile vor fi mai mult implicate pe piața muncii, cu atât schimbarea, nivelului de salarizare și mecanismelor de angajare vor fi mai mare. Un număr tot mai mare de femei ocupă locuri de muncă pe care, în mod tradițional, le ocupau bărbații. Modelul femeii de succes, care câștigă bine, se va generaliza cu cât acestea vor ocupa tot mai multe posturi manageriale și tehnice, care necesită spirit antreprenorial. Creșterea numărului de femei care lucrează a condus la o serie de schimbări la nivelul activităților managementului resurselor umane, printre care se pot enumera:

- flexibilitate mai mare a condițiilor de muncă și a programului de lucru pentru a armoniza responsabilitățile de serviciu cu cele față de familie ale femeilor;
- varietate mai mare a programelor de recompensare și a politicilor în domeniul resurselor umane, incluzând asistență pentru îngrijirea copiilor;
- Respectarea cu mai mare responsabilitate a egalității de șanse indiferent de sex (eliminarea discriminărilor), în procesele de angajare și recompensare.

Diversitatea etnică

Cultura reprezintă baza diferențelor între grupuri. Cultura, în contextul nostru, se referă la caracteristicile comportamentale ale oamenilor dintr-o țară sau regiune. Cultura oferă oamenilor o identitate – pe care o conservă chiar și în condițiile în care emigrează. Cultura se transferă de la părinți la copii și nepoți. Când ne referim la cultură, avem în vedere modelul familiei, religie, obiceiuri, sistemele politice, clasele sociale, îmbrăcămintea, hrana, literatura și legislația. Înțelegerea de către o persoană a factorilor ce determină cultura altor persoane, îi permite acesteia să abordeze mult mai constructiv relațiile interumane. Acceptarea diversității nu înseamnă numai să te simți confortabil lucrând cu persoane de altă etnie, sex sau vârstă care se îmbracă, vorbesc sau mănâncă diferit de tine, ci și să înveți să respecti stilurile

culturale și modul de comportare a celor diferiți de tine. Incapacitatea de acceptare a diferențelor culturale pot conduce la:

- Creșterea potențialului de conflicte interetnice sau acutizarea celui existent între generații;
- Necesitatea de acordare de drepturi suplimentare (speciale) pentru cei ce se consideră minoritari într-un grup;

Diversitatea generată de diferențele de vârstă

Majoritatea țărilor dezvoltate se confruntă cu ceea ce se numește “îmbătrânirea populației”. Acest fenomen se datorează creșterii duratei medii de viață și scăderii natalității. Printre efectele acestui fenomen se pot enumera:

- Beneficiile la pensionare vor crește ca importanță, mai ales valoarea pensiei și drepturile la asistență medicală;
- Conceptul despre pensionare se va schimba în sensul că, oamenii vor începe să dorească pensionarea mai devreme cu posibilitatea de a-și completa veniturile prin muncă în sistem “part-time”;
- Industria serviciilor va angaja în principal persoane cu experiență a căror pretenții financiare nu sunt mari – având în vedere că acestea își completează pensia.

Existența persoanelor cu dizabilități

Un alt grup ce contribuie la existența diversității este cel al persoanelor cu dizabilități ce trebuie integrate pe piața muncii. Numărul acestor persoane se anticipează că va crește. Implicațiile existenței acestui grup de persoane sunt:

- Angajatorii trebuie să definească foarte precis ce cunoștințe, abilități și îndemnări sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor pe fiecare loc de muncă;
- Introducerea de programe flexibile de muncă adaptate persoanelor cu dizabilități;
- Instruirea lucrătorilor pentru a colabora în procesul muncii cu persoanele cu dizabilități.

Schimbarea conceptului de muncă

O altă schimbare importantă la nivelul forței de muncă se datorează schimbării stilului de viață și a conceptului despre muncă. Un număr tot mai mare de angajatori contemporani oferă contracte pe perioadă determinată și cu program de lucru cu timp redus, pentru activități punctuale (proiecte sau programe specifice). Multe organizații consideră că în acest mod pot controla mai bine și reduce mai mult costurile de operare. Ca o consecință, angajatorii prezintă o ofertă de locuri de muncă și programe de lucru mult mai variată, dar de obicei numai pentru poziții de execuție.

Au apărut și au fost implementate de tot mai multe organizații patru scheme de muncă:

- **“Divizarea postului”** În acest tip de schemă, două persoane cu program zilnic de 4 ore (angajate part-time) își împart un post în cele opt ore de muncă. Avantajul potențial este reducerea fluctuației, creșterea eficienței, o continuitate mai mare și o creștere a productivității. Această schemă se folosește mai mult în cazul femeilor care doresc să petreacă o perioadă mai mare cu copii lor.
- **Program de lucru flexibil.** Această schemă se aplică atunci când angajatul lucrează un număr stabilit de ore pe zi, dar ora de începere și de terminare a programului variază. Tradiționala oră de începere și terminare a programului zilnic de 8 ore poate varia cu una sau mai multe ore în funcție de anumiți factori.

- **Săptămâna de lucru scurtă (comprimată).** Această schemă presupune că săptămâna de lucru se poate comprima de la 6 zile la 5 sau chiar mai puține zile. Pentru a face posibil acest lucru, se prelungește programul de lucru zilnic cu un număr de ore ce permite scăderea numărului de zile lucrătoare pe săptămână.
- **“Munca la distanță (la domiciliu)”.** Această schemă presupune desfășurarea procesului de muncă prin intermediul sistemelor informatice și a echipamentelor de comunicare. Unul din motivele de oferire a acestui tip de locuri de muncă este atragerea lucrătorilor care în alte condiții nu ar putea ocupa postul, cum ar fi mamele cu copii mici, sau persoanele cu dizabilități motorii. În cadrul acestei scheme, angajatorii trebuie să restructureze conținutul posturilor (fișa postului) astfel încât să permită îndeplinirea sarcinilor. De asemenea, trebuie făcute schimbări legate de procesul de supraveghere și recompensare mai ales în cazul posturilor administrative.

Evoluția în economie și mutațiile în procesul de angajare

La nivelul economiei mondiale a avut loc o schimbare dramatică prin trecerea de la activitățile de producție la cele de servicii. În țările dezvoltate, aproape 2/3 din forța de muncă este ocupată în “producția” și distribuția de servicii. Dezvoltarea serviciilor în domeniul bancar, turistic, comerțului cu amănuntul, educației etc. au drept efect creșterea puternică a ofertei de locuri de muncă. Aceste locuri de muncă presupun o multitudine de contacte directe cu clienții organizației. În aceste condiții, angajații trebuie să fie capabili să-și înțeleagă clienții, să anticipeze, să monitorizeze și să răspundă cât mai bine nevoilor și așteptărilor acestora. În industria serviciilor “ascultarea clienților” devine o abilitate esențială a angajaților. Un număr tot mai mare de organizații au ajuns la concluzia că angajații lor trebuie să “oglindească” clienții pe care îi au. Similitudinea dintre lucrătorii organizației și clienții acesteia, referitor la modul în care se îmbracă, cultură și limbă, conduce la o legătură mult mai eficientă și efectivă între aceștia și creșterea competitivității. Atunci când firmele au descoperit că pot comunica mult mai bine cu clienții lor prin intermediul angajaților ce seamănă cu aceștia, în fapt, s-a realizat creșterea diversității interne ceea ce a condus la creșterea efortului de reținere a forței de muncă respective. Acesta este motivul pentru care managementul resurselor umane joacă un rol crucial în orientarea angajaților către clienți, fiind răspunzător de:

- **Serviciile și calitatea vieții forței de muncă.** Preluarea a tot ceea ce este mai bun de la angajați conduce la formarea unui mediu cultural, moral și psihologic pozitiv la nivelul organizației. Un indicator cu care se poate măsura efectul unui mediu pozitiv în organizație este calitatea vieții angajaților și a locurilor lor de muncă. Calitatea vieții se poate defini ca fiind gradul în care angajații își pot satisface nevoile persoanele (stima de sine, sentimental de apartenență și gradul de autorealizare) la locul de muncă. În aceste condiții un departament de management al resurselor umane eficace este acela care asigură procesul de motivare a lucrătorilor pentru a induce dorința de atingere a performanței.
- **Serviciile și selecția.** Locurile de muncă din “linia a 1-a” au o importanță critică în firmele ofertante de servicii – datorită interacțiunii directe dintre angajat și client. Acesta este motivul pentru care angajații pe astfel de posturi trebuie să posede o experiență și abilități deosebite pentru atingerea eficienței. Utilizarea cu mult

profesionalism a tehnicilor moderne de recrutare și selecție a personalului asigură această cerință de bază.

- **Serviciile și instruirea.** O instruire sumară sau lipsa acesteia nu forțează angajații din linia a 1-a decât să apeleze, în timpul activității la improvizații ce nu conduc la rezultate bune. Mai mult, spre deosebire de erorile ce apar pe fluxul de producție a bunurilor și serviciilor, care se pot identifica prin control secvențial, erorile ce apar în activitatea angajaților aflați în interacțiune directă cu clienții nu se pot identifica, de obicei, prin control. Din aceste motive utilizarea continuă a proceselor de instruire și dezvoltare a tehnicilor specifice devine o cerință prioritară.
- **Serviciile și măsurarea performanței.** Din cauză că angajații aflați în interacțiune directă cu clienții nu pot fi permanent controlați apare o problemă legată de măsurarea și evaluarea performanței lor. În aceste condiții este necesar să se găsească tehnicile de măsurare a performanței și evaluarea rezultatelor adecvate.

Educarea și instruirea resurselor umane.

În contextul turbulenței ce caracterizează lumea actuală, problema noilor cerințe legate de pregătirea și abilitățile resurselor umane a devenit stringentă. Datorită evoluției demografice și a schimbărilor mediului de muncă și a tehnologiilor industriale au apărut noi meserii, iar noile locuri de muncă create necesită un portofoliu mult mai larg și complex de abilități profesionale. Astfel, resursele umane trebuie să posede reale abilități în comunicarea orală și în scris, în utilizarea calculatoarelor personale și chiar cunoștințe în domeniul matematicii pentru a face față solicitărilor impuse de tehnologiile de vârf folosite la locul de muncă.

Când vorbim de lipsa de profesionalism ne referim la lipsa cunoștințelor și a experienței de bază necesare pentru îndeplinirea sarcinilor prevăzute în fișa posturilor moderne. Efectele slabei pregătiri profesionale se materializează în pierderi pentru organizație în termeni de calitate slabă și productivitate scăzută, creșterea numărului de accidente de muncă și a plângerilor venite de la clienți. Pentru remedierea acestor deficiențe este necesară o preocupare continuă pentru instruire, care presupune:

- Metode noi de instruire cum ar fi instruire „interactivă” folosind tehnologia informatică și video;
- Oportunitățile de instruire să fie deschise tuturor angajaților, nu numai managerilor;
- Efectuarea de analize pentru identificarea nevoilor de instruire la nivelul fiecărui angajat

Globalizarea și managementul resurselor umane

Noua ordine economică mondială și realinierea politică fără precedent conduce la o nouă etapă în internaționalizarea afacerilor. Unificarea Germaniei și transformarea fostului bloc sovietic, consolidarea țărilor din zona de centru și est europeană, posibila creștere economică în țările asiatice și noile oportunități existente în America Latină și Africa sunt elemente caracteristice ale unei lumi noi mult diferită de cea de acum un deceniu. Se poate spune că, lumea a devenit cu adevărat o economie globalizată în care cerințele impuse domeniului managementului resurselor umane sunt mai complexe, iar forța de muncă trebuie să poată circula liber indiferent de cultură sau alte diferențe. În noile condiții ale globalizării, organizațiile caută ceea ce se numește “Lucrătorul profesionist capabil să lucreze oriunde”. Crearea acestui tip de lucrător presupune programe de instruire pentru formarea abilităților de

a lucra pe o piață mondială, cuprinzând module specifice destinate limbilor străine precum și familiarizarea cu diverse culturi. În paralel, programele de instruire trebuie să evidențieze dezvoltarea resurselor umane și planificarea carierei acestora

STUDIU DE CAZ: EXPERIENȚA FIRMEI MAZDA

Una din fabricile de asamblare a concernului MAZDA localizată pe teritoriul Statelor Unite nu se deosebea cu nimic de alte fabrici similare de asamblare de autoturisme. În fabrică, angajații desfășurau o varietate de sarcini standardizate, de rutină și uneori monotone în munca lor de a asambla autoturisme de calitate. Spre deosebire de concurență, Mazda solicita fiecărui nou venit în firmă să aibă capacitatea de a îndeplini cu succes o serie de sarcini dificile ce păreau că nu sunt direct legate de activitatea de asamblare a autoturismelor. Astfel, erau angajate persoane care, pe lângă o pregătire profesională deosebită se caracterizau printr-un nivel ridicat de motivare fiind dispuse să accepte o varietate mare de sarcini de muncă.

În timpul procesului de recrutare, aplicanții trebuie să demonstreze capacitate pentru: lucru în echipă, stabilirea obiectivelor, comunicare interumană. Aplicanților li se cere să își îndeplinească sarcinile și, în același timp, să asiste firma în determinarea celei mai bune poziționări a lucrătorilor pe posturi, în funcție de aptitudinile acestora. Noii angajați sunt implicați într-un program de instruire de 3 săptămâni acoperind o tematică variată de la comunicare la controlul calității. Acest program este urmat imediat de o sesiune de 3 zile concentrată pe filosofia și programele de management al calității desfășurate în cadrul corporației. După aceste programe de instruire vine rândul maiștrilor să învețe timp de 8 – 12 săptămâni pe fiecare nou angajat, responsabilitățile postului pe baza metodei “instruire la locul de muncă” (on the job training). După aproximativ 4 luni, lucrătorii pentru linia de asamblare devin cu adevărat angajații corporației, existând probabilitate mare ca aceștia să nu creeze pierderi pe fluxul de fabricație.

Întrebări:

- 1. De ce trebuie Mazda să pregătească 4 luni un muncitor să execute o muncă ce este relativ de rutină ? Explicați.*
- 2. Este, după opinia voastră, o astfel de practică eficientă? Discutați.*
- 3. Credeți că procesul dezvoltat de Mazda ar putea să aibă rezultate bune la Volkswagen sau la Dacia Renault? De ce da sau nu?*

1.6. Rolul și importanța managementului resurselor umane

Resursele umane sunt cele mai importante resurse strategice ale unei organizații (societate comercială, instituție, asociație, etc.), în noua societate informațională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursa strategică.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a –și cunoaște și învinge propriile limite.

Succesul unei organizații, gradul de competitivitate al acesteia pornesc de la premisa că oamenii sunt bunul cel mai de preț al organizației.

Resursele umane constituie un potențial uman deosebit care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai deplin în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate întotdeauna personalității și trăsăturilor angajaților.

În teoriile tradiționale ale întreprinderii, angajații erau priviți prin prisma modului în care executau în mod disciplinat anumite operații prestabilite sau îndeplineau anumite activități. Astfel s-au cristalizat concepte ca „forța de muncă” sau „mâna de lucru”, definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de angajați în procesul muncii. Aceste concepte se utilizau pentru definirea în ansamblu a angajaților, fără a face trimitere la angajați ca indivizi cu valori, atitudini, personalitate, nevoi, comportament, educație și experiență.

În zilele noastre, din perspectiva modernă a managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante ci, pentru rolul lor important pe care îl pot avea în cadrul organizației, fiecare în parte și ca un tot unitar.

Managementul resurselor umane este un termen relativ recent pentru ceea ce s-a numit tradițional, "activitatea de personal". Spre deosebire de alte domenii ale managementului general din cadrul unei organizații, managementul resurselor umane servește atât interesele organizației (ale patronului) cât și pe cele ale angajaților și comunității în care funcționează organizația.

Conceptul de resurse umane

Resursele umane reprezintă un concept ce vizează atât elementele de ordin tehnico-economic cât și social-istoric, dacă acestea sunt înțelese și tratate ca totalitate a aptitudinilor fizice și intelectuale pe care omul le utilizează în procesul de producere a bunurilor materiale necesare existenței.

Pentru înțelegerea conceptului de resurse umane trebuie avut în vedere că acestea reprezintă *principala forță de producție* a societății, din următoarele considerente¹:

- resursele umane produc și reproduc factorii obiectivi ai producției;
- resursele umane creează și stimulează mijloacele de producție;
- resursele umane transformă obiectele muncii în bunuri materiale;
- resursele umane reprezintă unicul factor ce creează valori noi;
- resursele umane influențează eficacitatea utilizării resurselor materiale și financiare.

¹ Prof. univ. dr. ing. Iulian Ceaușu, "Enciclopedia Managerială", Ediția ATTR, București, 1999, p. 455.

Definirea managementului resurselor umane

În literatura de specialitate există un număr relativ mare de definiții date managementului resurselor umane, unele dintre acestea fiind destul de dezvoltate. Cea mai mare parte dintre definiții poate contribui la o mai bună înțelegere a conținutului managementului resurselor umane. Printre exemple se pot enumera:

- ansamblul de funcții și procese intercorelate care au în vedere atragerea, socializarea, motivarea, reținerea și menținerea angajaților unei organizații;
- funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale;
- 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.
- funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;
- abordarea strategică a asigurării, motivării, antrenării și dezvoltării resursei - cheie a unei organizații;
- 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;
- fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului;
- reprezintă o serie de decizii referitoare la relația de angajare care influențează eficacitatea angajaților și a organizației;

Profesorul R. Walton a propus una dintre cele mai interesante definiții ale managementului resurselor umane: *Managementul resurselor umane accentuează raporturile de reciprocitate dintre patroni și angajați: scopuri reciproce, influențe reciproce, respect reciproc, recompense reciproce, responsabilități reciproce.*

Deși majoritatea definițiilor prezentate pot fi considerate juste și conforme cu realitatea din punctul de vedere din care au fost formulate, unele dintre acestea pot fi apreciate ca fiind *insuficient de cuprinzătoare* față de problematica deosebit de complexă a managementului resurselor umane. Unele definiții insistă asupra căilor sau mijloacelor de realizare a obiectivelor funcțiunii resurselor umane, asupra finalității acesteia, în timp ce altele evidențiază activitățile specifice funcțiunii respective.

În prezent nu există o definiție atotcuprinzătoare, unanim acceptată de specialiști, a managementului resurselor umane.

Funcțiile managementului resurselor umane

Prin resurse umane ale unei organizații se înțelege totalitatea oamenilor care lucrează în acea organizație. Supraviețuirea și/sau dezvoltarea organizațiilor, indiferent de dimensiunea lor, depinde de felul în care sunt achiziționate resursele și nivelul de profitabilitate cu care sunt exploatate. Resursele umane sunt una din rezervele neutilizate la maximum în cadrul organizațiilor.

Principalele funcții ale managementului resurselor umane sunt :

- **Planificarea** - planificarea resurselor umane necesare într-o organizație pentru a se atinge obiectivele acesteia conform misiunii sale;
- **Popularea (alocarea pe posturi) structurilor** – recrutarea, selecția și “poziționarea” pe posturi a forței de muncă, conform nevoilor, legislației și criteriilor prestabilite;
- **Atingerea performanțelor prestabilite** - formarea culturii de grup la nivelul resursei umane și folosirea resurselor grupului cât mai eficient;
- **Recompensarea** - stabilirea formelor de recompensă directă, indirectă și pe baza criteriilor de performanță;
- **Instruirea pentru dezvoltare**– identificarea nevoilor, proiectarea și desfășurarea programelor de instruire corelate cu cerințele viitoare ale posturilor și asigurarea condițiilor necesare de creștere profesională pentru realizarea individului din punctul de vedere al carierei;
- **Îmbunătățirea abilităților profesionale (perfecționarea)** – proiectarea și desfășurarea programelor de instruire profesională pentru creșterea expertizei pe post care să asigure creșterea productivității muncii și a calității în corelație cu asigurarea securității fizice a lucrătorilor;

Importanța și conținutul acestor funcții vor fi dezvoltate în capitolele următoare ale cărții.

Obiectivele managementului resurselor umane:

- **Atragerea resurselor umane** - atragerea persoanelor potențial calificate pentru fiecare post;
- **Reținerea** - pe o perioadă cât mai mare de timp a specialiștilor pentru ca investiția făcută în pregătirea și specializarea acestora să poată fi amortizată;
- **Stabilitatea** – asigurarea unui climat de muncă normal prin stabilirea și respectarea drepturilor lucrătorilor, organizarea acestora și negocierea relațiilor între aceștia, pe de o parte și aceștia și organizație, pe de altă parte.
- **Motivarea** - găsirea celor mai potrivite forme de motivare a resurselor umane, atât în plan material dar și în plan spiritual, pe baza determinării realiste a factorilor de ordin material și psihologic ce influențează pe fiecare angajat în parte.

Rolul strategic al managementului resurselor umane

- **Creșterea productivității prin:** creșterea performanței profesionale, reducerea absentismului, reducerea fluctuației;
- **Asigurarea calității condițiilor de muncă prin:** asigurarea implicării participative și responsabile în activitate, realizarea unei satisfacții corespunzătoare, reducerea stresului și a accidentelor de muncă sau a pericolului de boli profesionale;
- **Asigură contribuția socială prin:** reducerea costurilor datorate contractelor neonorate, participarea la creșterea standardelor de viață ale comunității.

Rolul Compartimentul de resurse umane.

Desfășurarea normală a activității unei întreprinderi necesită organizarea unor compartimente de specialitate constituite sub formă de servicii sau birouri, în funcție de volumul și profilul de activitate, forma de organizare și mărime. Un rol tot mai important îl are *departamentul de resurse umane* organizat în funcție de politica și nevoile organizației.

Formele concrete de organizare a acestui Departament depind de obiectivele urmărite de echipa managerială. Domeniile în care Departamentul de resurse umane își poate aduce o contribuție importantă pot fi:

- **personal**, incluzând recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă sau în viitor a Jurnalului angajaților, evidența salariaților;
- **salarizare** (salarizarea drepturilor salariale, motivarea și promovarea);
- **învățământ**, cuprinzând pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia;
- **normarea muncii** (elaborarea și revizuirea normelor de muncă locale, evaluarea performanțelor);
- **analiza muncii**, la nivel individual și pe ansamblul firmei².

Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile, deoarece acestea integrează factori individuali, organizaționali și de situație a căror influență se regăsește în deciziile respective fiind totodată necesar, să se țină cont și de alte cerințe (legislative, de mediu, etc.) care, la rândul lor, variază în timp³.

Activitățile desfășurate în domeniul resurselor umane intră în sfera de competență a multor posturi din organizație aflate pe diverse niveluri ierarhice:

- executiv (vicepreședintele cu resursele umane, directorul de personal);
- funcțional (șeful departamentului salarizare);
- specialiști (salariații care se ocupă cu analiza muncii);
- de birou (funcționarii din cadrul departamentului, secretarele etc.).

Politica în domeniul resurselor umane formulată de conducerea organizației, orientează activitatea fiecărui angajat. Pentru aceasta este necesar ca elementele acestei politici să fie detaliate și concretizate la fiecare nivel ierarhic.

Stabilirea unei politici corecte în domeniul resurselor umane trebuie să țină seama de importanța personalului dintr-o întreprindere, de răspunderea care revine conducerii și de obiectivele întreprinderii în acest domeniu.

Obiectivele managementului resurselor umane sunt: *dezvoltarea și administrarea politicii și programului referitor la conceperea unei structuri organizatorice corespunzătoare, asigurarea unui personal calificat, a unui tratament corect și echitabil privind salarizarea și munca funcție de motivație.*

Indiferent de modul de organizare, activitatea de personal dintr-o întreprindere are două categorii de **obiective**:

- obiective strategice, pe termen lung, care au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane;
- obiective operaționale, de natură tactică și administrativă, care au în vedere activitățile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă.

Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode.

² I. Bratu, „Structurile organizatorice, tipologii vechi, noi și adaptate” din Tribuna Economică nr. 24 / 1993.

³ G. T. Milkovich, J. W. Bondreau, “Personnel / Human Resource Management. A Diagnostic Approach”, Plano Business Publications, Inc., Texas, 1988, p.5.

Managerii de vârf din firmele românești nu acordă, încă, o suficientă importanță obiectivelor strategice în domeniul managementului resurselor umane, fie datorită limitelor individuale generate de inexistența unui minim de cunoștințe în acest domeniu, fie datorită lipsei de interes. În scopul depășirii actualei situații economice din România se apreciază că, formarea unor specialiști, la nivelul exigențelor europene și internaționale, în domeniul managementului resurselor umane, ar putea constitui un deziderat esențial.

Cerințele unei *politici eficiente* în domeniul resurselor umane pot fi sintetizate astfel:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul întreprinderii;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- stimularea la fiecare angajat a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a celor ce dovedesc competență profesională.

Responsabilitatea managementului resurselor umane revine atât managerilor superiori cât și departamentului de specialitate. Cooperarea dintre aceștia este hotărâtoare pentru succesul organizațional.

Pentru a se obține rezultate notabile este necesar ca activităților privind managementul resurselor umane să li se acorde o maximă importanță iar șeful acestui departament să fie subordonat managerului general.

Principalele **responsabilități** ale departamentului de resurse umane sunt următoarele:

- recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență;
- elaborarea programelor de calificare și de perfecționare adecvate obiectivelor întreprinderii;
- elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, destinate să încurajeze realizări eficiente, la costuri scăzute;
- elaborarea sistemelor de stimulare nefinanciare, destinate să stimuleze interesul și entuziasmul întregului personal pentru propria activitate;
- integrarea rapidă a noilor angajați; elaborarea programelor de carieră pentru toți managerii întreprinderii⁴.

Pentru îndeplinirea acestor responsabilități, managerii de vârf trebuie să stabilească cu șeful departamentului de resurse umane principiile și orientările care vor sta la baza activității, precizând clar relațiile cu celelalte compartimente ale întreprinderii. Managerul general trebuie să definească precis relațiile de lucru dintre personalul de execuție și specialiștii departamentului de resurse umane, astfel încât să existe relații de colaborare și armonie.

De asemenea, managerul general va avea în vedere calitățile necesare personalului din departamentul de resurse umane, deoarece oricât de bun ar fi managementul practicat de acesta, eficiența activității este asigurată și de competența personalului din subordine.

⁴ Coord. Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, "Managementul resurselor umane", Editura Economică, București, 1997, p.6.