

Politici de management al resurselor umane

Lilia CARA,
Biblioteca Națională a
Republicii Moldova



Abstract: Managementul strategic al resurselor umane este procesul prin care managementul resurselor umane se racordează la strategia generală a societății, în vederea realizării scopurilor și obiectivelor instituției.

Cuvinte-cheie: politici, strategii, resurse umane, cultura managementului, tradiții, domeniu.

Abstract: Strategic management of human resources is a process by which human resource management is connected to the general strategy of society, in order to achieve the goals and objectives of the institution.

Keywords: policy, strategies, human resources, management culture, traditions, field

Liderii excepționali fac tot posibilul și încă puțin pentru a crește încrederea de sine a angajaților lor. Dacă oamenii cred în ei înșiși, este uimitor ceea ce pot realiza.

Sam WALTON,
businessman și antreprenor american

Obținerea performanțelor dorite și atingerea obiectivelor instituției se datorează, în mare parte, uneia din componentele managementului instituțional, și anume Managementului resurselor umane, care se ocupă de dezvoltarea și dinamizarea resurselor umane.

Termenul de „Management” este preluat din limba engleză, desemnând conducerea științifică a organizațiilor. Specialiștii spun că la origine se află cuvântul latinesc „manus”, cu sensul de mână, din care provine termenul italian „mannegio”, utilizat în sensul de „prelucrare de mână”. În franceză, cuvântul a devenit „manège”, având de „loc în care sunt dresați caii”, iar în românește a devenit „manej”. Toate au aceeași rădăcină: cuvântul latin „manus”. Datorită recunoașterii internaționale, termenul de management a fost preluat și de către specialiștii din Republica Moldova, înce-

pând cu anii 90 ai secolului trecut.

Managementul resurselor umane este procesul în urma căruia angajații obțin nivelul dorit de satisfacție, iar organizațiile cărora le aparțin își ating scopurile propuse.

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul organizației, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale. Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante și reușite investiții ale organizației. Numai cu oameni proactivi, inteligenți și organizați, instituția își atinge scopurile propuse.

Adică, orice individ, dacă i se creează condițiile necesare, poate crește și se poate dezvolta. Angajații nu sunt o investiție aidoma capitalului fix sau mobil ci, sunt o sursă de câștig pentru organizație, dacă li se oferă oportunitățile necesare. Exact acest

lucru este esența managementului resurselor umane: *să învețe managerii cum să creeze acele condiții care să permită angajaților să „producă” mai mult.* Cu alte cuvinte, *Managementul resurselor umane încearcă să creeze spațiul organizațional în care angajații să-și poată atinge maximul de potențial.* (3. p. 7)

La începutul secolului funcția de managementul resurselor umane, practic nu exista. Maistrul se ocupă de recrutarea resurselor umane, patronul se ocupă de plata acestora, ca, începând cu anii 1920, să fie demonstrată necesitatea organizării unui nou serviciu. Numai câteva mari întreprinderi au organizat câte un serviciu ce se ocupa de locuințe pentru angajați, altfel spus, embrionul serviciilor sociale.

Între cele două războaie mondiale au început să apară servicii de managementul resurselor umane în marile întreprinderi specializate în stabilirea raporturilor sindicat-patronat, în gestionarea noilor drepturi ale angajaților, în adaptarea salariaților la evoluțiile tehnologiilor și noilor modele de producție, în aplicarea noilor tehnici de organizare științifică a muncii, în probleme de calificare, de salarizare și în unele cazuri, în comunicarea internă.

După al Doilea Război Mondial până în 1975 a avut loc o „generalizare” a compartimentului de resurse umane în toate întreprinderile, pe de o parte și apariția asociațiilor profesionale de managementul resurselor umane, pe de altă parte. În același timp dreptul muncii cunoaște o deosebită extindere. În această perioadă, prioritate o aveau problemele de recrutare, de salarizare, de relații cu partenerii sociali. Dezvoltarea informatizării permite ușurarea calculului și plăților cu toate efectele ce decurg de aici. Varietatea de calificări și responsabilități conduc la o specializare strictă a meseriilor, ceea ce determină o expansiune a compartimentului de managementul resurselor umane. Perioada 1975-2005 a fost o perioadă de concentrare a afacerilor, în care tehnologia a determinat dezvoltarea piețelor globale. Managementul resurselor umane a cunoscut transformări majore și au început să apară diferențe de abordare a segmentelor de specialiști, a

capitalului uman în general.

Perioada actuală se confruntă cu apariția de probleme noi: creșterea productivității, descentralizarea, delegarea de autoritate, libertatea de inovare, etc. Acestea provoacă mutații și în domeniul funcției de managementul resurselor umane. (7. p. 10-11)

Managementul resurselor umane, prin angajații săi, are responsabilități clare în ceea ce privește asistența, consultarea și antrenarea categoriilor de resurse umane din organizație. Specialiștii în probleme de managementul resurselor umane definesc regulile de coordonare și antrenare a personalului, cu ajutorul cărora se dovedesc capacitățile profesionale ale fiecărui angajat. Adică, *pentru un manager de resurse umane, scopul formării profesionale nu este să învețe cum să conducă oamenii, ci cum să gestioneze procesul de creare a celor mai buni angajați, prin aplicarea celor mai noi descoperiri din domeniul științei managementului.*

De aceea, funcția de manager pentru resurse umane poate fi ocupată numai de un foarte bun specialist în acest domeniu, care are competența să aplice performant politicile și strategiile de resurse umane, care riguros recrutează și selectează personalul, căutând specialiști în domeniu de activitate, care să se dezvolte odată cu organizația.

Procesul complet și deosebit de complex al managementului resurselor umane este analizat de Michael Armstrong (unul dintre cei mai cunoscuți autori ai managementului britanic, care are o vastă experiență în domeniul managementului resurselor umane. A publicat o serie de cărți și publicații în domeniul managementului resurselor umane. Rezultatele experienței sale și activitățile de publicare în subiecte legate de managementul strategic al resurselor umane, remunerarea și evaluarea postului sunt utilizate de mai multe departamente de personal din întreaga lume) în una din lucrările sale de referință, în cadrul căreia sunt prezentate pe larg *domeniile de activitate specifice Managementul resurselor umane.* Activitățile de personal respective precum și gradul ridicat de independență a acestora sunt prezentate în Fig.1. Aspectul independenței activităților de personal este cu atât mai important, cu

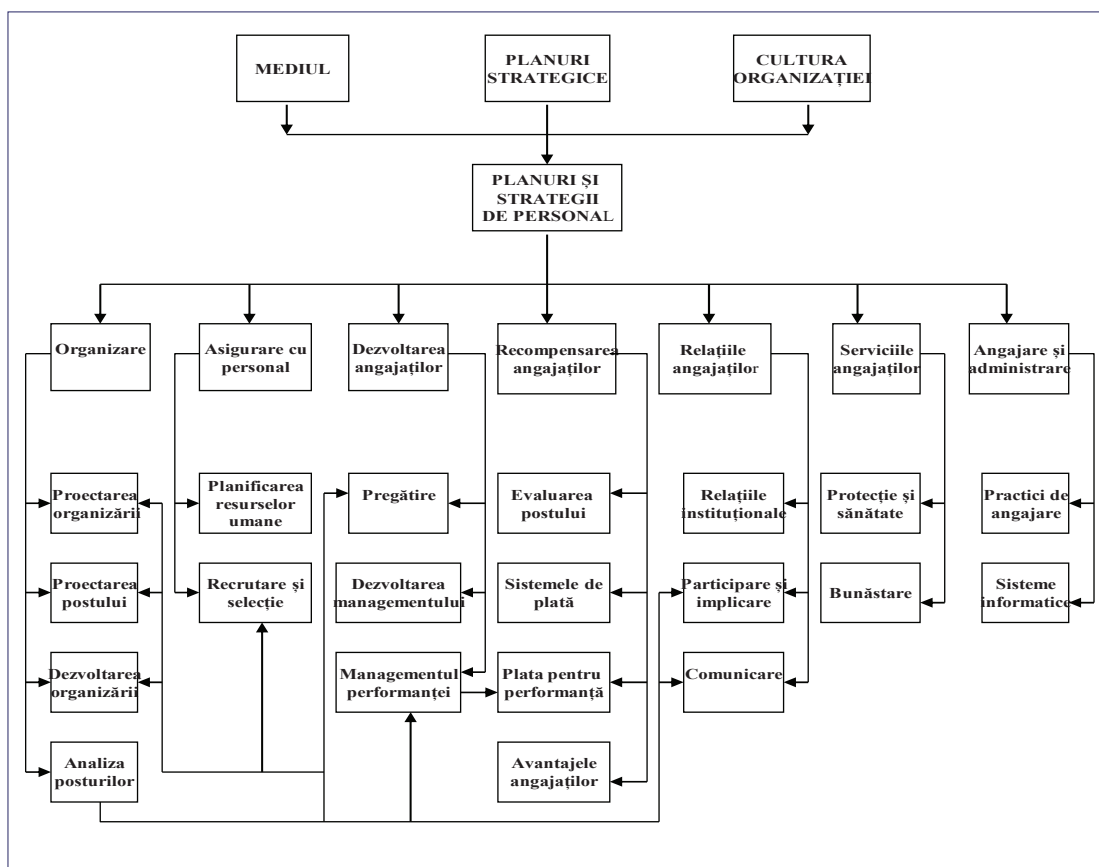


Fig.1 Interrelațiile activităților de personal (după Michael Armstrong, 1996)

cât unele schimbări în cadrul unor activități duc la schimbări inerente în alte activități de personal, ceea ce va influența, în cele din urmă, eficacitatea organizațională. Deși tratate, ca domenii distincte, interdependențele activităților de personal, ilustrate în Fig.1, traduc, totodată, *gradul de formalizare și integrare a funcțiunii resurselor umane*. (1, p.10)

Politicele în domeniul resurselor umane reprezintă o problemă-cheie deosebit de importantă și mereu actuală pentru asigurarea competitivității și succesului oricărei organizații.

Lipsa unor politici de personal cu obiective clare, concrete, cu o bază reală și legală sau promovarea unor politici false, neadecvate și fără acoperire în rezultatele obținute nu pot constitui premise pentru asigurarea competitivității sau succesului unei organizații.

Politicele adoptate de către o organizație reprezintă declarații generale sau înțelegeri care ghidează gândirea și acțiunea în luarea deciziilor specifice diferitelor domenii ale activității ei. Acest fapt pleacă de la preocuparea conducerii organizației privind

resursele umane care necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini față de resursele umane pe baza cărora se adoptă deciziile. Acest ansamblu de reguli și atitudini constituie politica organizației în domeniul resurselor umane.

Politicele limitează aria în care poate fi luată o decizie și asigură concordanța deciziei cu obiectivele organizației, dacă se ia la nivelul ansamblului acesteia, sau ale activității funcționale, dacă se ia la acest nivel. Politicile nu impun, deci, acțiunile care trebuie întreprinse pentru rezolvarea unei probleme, dar definesc limitele în cadrul cărora se urmăresc obiectivele rezolvării problemei prin deciziile care se iau.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acțiuni eficiente la toate nivelurile;
- crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;

- stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități;

- antrenarea în procesul decizional a angajaților care demonstrează competența profesională.

O politică în domeniul resurselor umane corect formulată trebuie să țină seama de importanța personalului în cadrul organizației, de răspunderea care revine conducerii și de obiectivele generale ce trebuie îndeplinite. (1. p. 195)

Politicile specifice acestui domeniu trebuie să satisfacă anumite condiții:

- să fie concordante cu obiectivele organizației;

- să reflecte și să susțină valorile acesteia;

- să respecte prevederile cadrului legal, atât de riguros reglementat în cazul instituțiilor publice;

- să fie clar formulate în scris și larg difuzate;

- să fie concepute cu participarea cât mai largă a angajaților organizației, astfel încât să constituie rezultatul unor negocieri temeinice;

- să fie corelate;

- să fie determinate de valorile de bază ale organizației, să corespundă culturii acesteia.

Elaborarea și implementarea politicii este responsabilitatea de bază a managerului de resurse umane. Specialiștii în resurse umane din instituție vor fi eficienți când activitatea lor va fi încurajată, când instituția are un nivel ridicat de adaptabilitate la schimbare, când legislația existentă este coerentă și aplicabilă și când managerii de resurse umane au puterea de a influența actul decizional.

În elaborarea, reformularea sau implementarea politicilor, inițiativa aparține managerului de resurse umane, dar aprobarea finală este dată de către echipa managerială. În vederea elaborării politicii, managerul de resurse umane, împreună cu colaboratorii săi, trebuie să culegă și să prelucreze următoarele informații privind:

- natura problemelor cu care se confruntă responsabilii ierarhici în cazul în care ei decid în domeniul angajării, alocării efectivelor, formării, promovării precum și a problemelor care apar în respectarea convenției colective și în aplicarea reglementărilor interne;

- natura plângerilor formulate de lucrători și funcționari cu privire la tratarea ine-

chitabilă a indivizilor;

- rezultatele anchetelor psihosociologice care evidențiază satisfacție sau insatisfacția în raport cu ansamblul condițiilor de muncă care predomină în organizație;

- evantaiul cererilor sau revendicărilor sindicale delimitând pe cele care pot face obiectul politicilor de cele care vor fi discutate la masa negocierilor;

- natura plângerilor (nemulțumirilor) care au parcurs deja diferite etape ale procedurii de recurs și fac obiectul unei audieri în fața unei comisii de arbitraj, dacă organizația este sindicalistă.

Disponând de aceste informații, managerul de resurse umane poate pregăti o primă redactare a politicilor, având grijă să precizeze pentru fiecare:

- obiectivul vizat;

- secvențele de activități ce trebuie efectuate pentru punerea în aplicare a politicii;

- proceduri și reglementări asociate aplicării politicii;

- categoria de personal vizată de această politică;

- condiții generale de aplicare (costuri implicate, momentul intrării în vigoare, durata etc.)

Acest prim-proiect redactat de către managerul de resurse umane este studiat, revizuit și în final aprobat de către echipa managerială. Aprobarea politicii de către echipa managerială nu este întâmplătoare. În acest fel, managementul organizației se angajează și sprijină politica din domeniul resurselor umane care, în aceste condiții, capătă o greutate mai mare.

Pentru a fi aplicată, o politică trebuie să fie comunicată, de preferat, în scris. Această modalitate va permite o mai mare uniformitate în planul interpretării conținutului și va oferi posibilitatea de a se recurge la textul scris atunci când anumite elemente se pierd din memorii.

De asemenea, politica trebuie să fie difuzată și explicată tuturor celor implicați în punerea sa în aplicare, fapt ce impune organizarea unor sesiuni de informare. Aplicarea unei politici implică, în egală măsură, un aspect de “control”, o supraveghere exercitată, o monitorizare de managerul de resurse umane și de colaboratorii serviciului.

Totodată, elaborarea și implementarea politicii managementului resurselor umane, este bazată pe utilizarea întregii legislații a muncii, având în vedere: Codul muncii și alte acte normative (Convenția colecti-

vă (nivel național și de ramură), Legea cu privire la sistemul de salarizare în sectorul bugetar, legea sindicatelor, hotărâri de Guvern, regulamente etc.. Paralel cu acestea, organizația poate să-și conceapă propria politică în domeniul resurselor umane și propriile instrumente de dezvoltare: regulamentul de organizare și funcționare; regulamentul de ordine internă; manualul de politici, etc. Fiind stabilite aceste reguli, în formă scrisă și executate, este posibilă dezvoltarea unor strategii în concordanță cu ele. Condiția esențială este ca acestea să fie respectate și de managerii organizației.

Exemple de politici de personal (expri- mate în termeni destul de generali):

- în chestiunile de angajare și de muncă, organizația va respecta spiritul și litera legii;
- toate posturile vacante vor fi afișate în cadrul organizației;
- toate posturile vor fi ocupate numai pe criterii de competențe și nimeni nu va fi discriminat pe motive de sex, origine, religie, vârstă, apartenență politică sau orice alt factor;
- nici o schimbare organizatorică nu va fi implementată fără consultări temeinice cu toți cei direct afectați;
- remunerarea va fi menținută la nivelurile necesare pentru a concura cu tot ceea ce există mai bun în cadrul ramurii de activitate;
- fiecare angajat va avea dreptul la tratament echitabil în chestiuni de disciplină;
- angajații vor fi direcționați în vederea realizării obiectivelor organizației;
- protecția angajaților față de amenințările potențiale ale mediului ambiant;
- formarea și menținerea unei capacități organizatorice ridicate, în măsură să asigu-

re feed-back-uri rapide și flexibile;

- obținerea unui personal calificat pe plan profesional care să ducă la creșterea capacităților de interacțiune socială.

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, criteriile 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 organizației referitoare la aspecte și incidente rezultate din activitatea zilnică;
 - *relații de muncă*: procedurile disciplinare și plus comunicare;
 - *politică*: definirea și implementarea politicilor cu ajutorul cărora activitățile menționate mai sus sunt puse în practică.
- În final concluzionăm că, numai având o cultură de management al resurselor umane, o politică bine gândită, e cu putință de a atinge obiectivele organizației și performanțele dorite.

Referințe bibliografice:

1. ARMSTRONG, Michael. Managementul resurselor umane. Manual de practică. București: Editura Codecs, 2003.P. 195
2. BAIEȘU, Marina. Prelegeri la disciplina „Managementul resurselor umane” [on-line]. [Accesat 1 iulie 2017]. Disponibil: www.ase.md/files/catedre/mgs/mru.doc.
3. COLE, G.A. Managementul personalului. București: Editura Codecs, 2000. 558 p. ISBN 973-8060-23-0.
4. NICA, Panaite. Managementul performanțelor resurselor umane. Iași: Editura Sedcom Libris, 2010. ISBN 978-973-670-393-5.
5. PETRESCU, Ion. Contribuții la conturarea unui model românesc de management. București: Editura Expert, 2014. 673 p. ISBN 978-973-618-402-4.
6. POPA, Vitalie [et al.]. Managementul resurselor umane. Chișinău, 2015. 172 p. ISBN 978-9975-87-024-5.
7. PRODAN, Adriana. Managementul resurselor umane. Material de studiu. Iași: Univ. „Alexandru Ioan Cuza”, 2014. 87 p.
8. TOGAN, Bianca. Strategii și politici în Managementul resurselor umane. București, 2016. 31 p.