

## CAPITOLUL I

### MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. CONCEPTE, PRINCIPII ȘI OBIECTIVE

---

#### OBIECTIVE

Acest capitol vă permite să:

- ❖ *definiți conceptul de management al resurselor umane;*
- ❖ *enumerați principiile și obiectivele managementului resurselor umane;*
- ❖ *explicați care sunt funcțiile managementului care definesc activitatea de personal;*
- ❖ *identificați elementele componente ale unei structuri organizatorice;*
- ❖ *identificați documentele de prezentare a structurii organizatorice;*
- ❖ *identificați activitățile specifice funcțiunii de personal;*
- ❖ *definiți conceptele de organizație și cultură organizațională;*
- ❖ *precizați care sunt factorii care influențează cultura organizațională;*
- ❖ *enumerați elementele culturii organizaționale;*
- ❖ *definiți structura organizatorică;*
- ❖ *identificați tipurile de structuri organizatorice, precum și avantajele și dezavantajele fiecărui tip;*
- ❖ *dezvoltați abilități de a lucra în echipă și de a forma echipe eficiente de lucru*
- ❖ *definiți munca;*
- ❖ *precizați subdiviziunile organizatorice ale muncii.*

## **1.1. Rolul Managementului Resurselor Umane pentru activitatea organizației**

Având în vedere faptul că resursele umane reprezintă motorul oricărei activități de natură economică, putem afirma faptul că activitățile de personal trebuie să ocupe locul central în activitatea unei entități economice. Capitalul uman este cel care înființează, conduce, execută și comunică în cadrul organizațiilor de orice natură.

Managementul resurselor umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul unei organizații pentru realizarea eficientă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților. Managementul resurselor umane presupune o abordare interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații, deoarece trebuie să servească nu numai scopului și intereselor conducătorului organizației, dar trebuie să acționeze și în interesul angajaților, al ființei umane și prin extensie, în interesul societății. De asemenea, managementul resurselor umane stabilește sistemul de relații care apar și se manifestă în cadrul entităților economice din orice domeniu de activitate, respectiv a instituțiilor publice. Din punct de vedere al managementului tradițional, managementul resurselor umane este un domeniu de specialitate, dar se poate afirma că este unul dintre domeniile de bază ale unei afaceri/organizații, pe de-o parte, pentru că se ocupă de propriul personal și, pe de altă parte, pentru că există preocuparea pentru clienți. Astfel, responsabilii de personal trebuie să manifeste interes, atât pentru oamenii din interiorul entității economice, cât și pentru cei din exterior, cei cu care entitatea intră în contact.

Părțile interesate de managementul personalului (externe versus interne) trebuie să fie în echilibru în raport cu organizația. Din interior acționează forțele angajaților (muncitori, șefi de compartimente/departamente, manageri, specialiști de personal, administratori), din exterior acționează așa numiții stakeholderi (clienții, furnizorii, sindicatele, potențialii angajați - șomeri sau angajați ai altor entități economice care vor să-și schimbe locul de muncă, guvernul, ministerele de resort, etc.).

Legislația în domeniul muncii, diferențiată de la o țară la alta, este un alt factor determinant pentru care este necesară dezvoltarea managementului resurselor umane la nivel de organizație. Schimbările legislative frecvente, atât în domeniul muncii cât și în cel al salarizării, sunt cele care solicită din partea specialiștilor atenția cuvenită și nevoia de a gestiona, atât personalul cât și schimbările. Pentru aceasta se elaborează ceea ce numim strategia de personal sau de resurse umane a organizației.

## **1.2. Evoluția conceptului de management al resurselor umane. Principii și obiective**

Pentru înțelegerea cât mai deplină a conceptului de Management al Resurselor Umane, una din primele necesități o reprezintă înțelegerea evoluției istorice a acestuia ca știință. Una dintre variantele de periodizare regăsită în literatura de specialitate și acceptată de numeroși specialiști în domeniul managementului resurselor umane este aceea care cuprinde următoarele etape:

- ✓ etapa empirică;
- ✓ etapa bunăstării și prosperității;
- ✓ etapa intitulată - Administrarea personalului;
- ✓ etapa intitulată - Managementul personalului – care include faza de dezvoltare și faza de maturitate;
- ✓ etapa intitulată - Managementul resurselor umane – prima fază;
- ✓ etapa intitulată – Managementul resurselor umane – a doua fază.

*Etapa empirică* – își are începuturile spre sfârșitul secolului al XIX-lea. Se bazează pe intuiție, bun simț, tradiție și experiență, iar activitățile de personal vizau îndeosebi latura tehnico-organizatorică și numai tangențial aspectele manageriale, deoarece succesul era considerat ca un rezultat exclusiv al unor calități personale.

*Etapa bunăstării și prosperității* – (fondatorul fiind F. Taylor) a reprezentat perioada de avânt a capitalismului, proprietarii preocupându-se tot mai mult de îmbunătățirea condițiilor de muncă, precum și de asigurarea unor facilități angajaților (cantine, programe medicale etc.).

*Administrarea personalului* – etapa de dezvoltare a funcțiunii de personal a entității economice care, în timp, poate fi localizată în perioada dintre cele două războaie mondiale, perioada în care apar noi cerințe în domeniul resurselor umane datorită creșterii dimensiunii organizațiilor și complexității activităților acestora. Dezvoltarea sindicatelor și a legislației muncii din perioada anilor 1930 a dus la o implicare tot mai mare a organizațiilor în negocierile colective și în rezolvarea revendicărilor angajaților. Școala de resurse umane, reprezentată de E. Mayo a accentuat nevoile sociale ale oamenilor și importanța variabilelor de ordin psihologic în cultura organizațională legată de activitățile de personal. S-au intensificat, în această perioadă, preocupările în ceea ce privește studiul factorilor mediului ambiant, organizarea regimului de muncă și odihnă, adoptarea unui stil de conducere participativ. În cadrul entităților economice a început crearea unor compartimente de personal, în sine, un progres real pentru dezvoltarea funcțiunii de personal.

*Managementul personalului – faza de dezvoltare* – etapa specifică perioadei celui de-al doilea război mondial și a anilor '50, când reconstrucția postbelică, expansiunea rapidă a organizațiilor, schimbările tehnologice și internaționalizarea economiei au creat condiții deosebit de favorabile pentru dezvoltarea funcției de

resurse umane. În această etapă a fost identificat și un deficit de forță de muncă. Toate aceste aspecte au determinat o anumită prioritate acordată problemelor de recrutare, remunerare, restructurării serviciilor de personal, marcând astfel începuturile administrării moderne a personalului.

*Managementul personalului – faza matură* - este specifică anilor 1960-1970 și se caracterizează printr-o abordare mai complexă a problematicii resurselor umane, printr-o implicare mai mare a managerilor de personal în strategia resurselor umane și în problemele strategice ale organizației. Se dezvoltă planificarea resurselor umane, iar metodele și tehnicile de selecție, de pregătire și evaluare cunosc un proces continuu de perfecționare.

*Managementul resurselor umane – prima fază* – este caracteristică perioadei antreprenoriale a anilor '80, când în universitățile americane apare conceptul de „managementul resurselor umane”, iar funcției de personal i se conferă același statut ca și celorlalte funcții ale organizației, chiar unul mai bun. Preocupările acestei perioade sunt tot mai mult orientate spre determinarea dimensiunii umane a schimbărilor organizaționale și integrarea strategiilor din domeniul resurselor umane în strategia globală a organizației.

*Managementul resurselor umane – a doua fază* – debutează la începutul anilor '90 datorită necesității de promovare a avantajelor muncii în echipă și ale îmbunătățirii climatului organizațional. În această perioadă se acordă o deosebită importanță problemelor de motivare și comunicare, precum și unor concepte relativ noi, ca de exemplu, „managementul recompensei” sau „managementul culturii” etc. Această continuă dezvoltare a managementului resurselor umane a dus la transformarea sa treptată dintr-un domeniu strict definit și îngust într-o funcție strategică. Prin urmare, în această etapă este relevantă contribuția deosebit de importantă a activităților de personal și a strategiilor și politicilor din domeniul resurselor umane la succesul organizației, precum și importanța pregătirii specialiștilor în domeniul respectiv.

În literatura de specialitate a ultimelor decenii, sunt evidențiate următoarele etape ale managementului resurselor umane:

- ✓ planificarea strategică a resurselor umane;
- ✓ analiza și descrierea posturilor;
- ✓ recrutarea personalului;
- ✓ selecția personalului;
- ✓ angajarea la serviciu a personalului;
- ✓ adaptarea la muncă a personalului;
- ✓ evaluarea competențelor personalului;
- ✓ instruirea personalului;
- ✓ promovarea și planificarea carierei personalului.

## **Conceptul de Management al Resurselor Umane**

Există mai multe opinii științifice și definiții ale managementului resurselor umane sau managementului personalului, așa cum mai este denumit în literatura de specialitate. Astfel, managementul resurselor umane<sup>1</sup> (MRU) *reprezintă ansamblul activităților specializate care urmăresc conceperea, implementarea și susținerea obiectivelor esențiale ale organizației cu privire la utilizarea angajaților săi.*

Într-o altă definiție, managementul resurselor umane<sup>2</sup> (HRM – Human Resources Management), *se referă la abordarea deciziilor de personal în cadrul responsabilităților operaționale ale departamentelor de linie, precum și în activitățile strategice ale organizației, ceea ce poate reduce chestiunile de personal la aspecte de buget, număr de persoane și performanță economică globală.*

Conform IPM – Institute of Personnel Management (Institutul de Management al Personalului) – *managementul personalului este o responsabilitate a tuturor celor care conduc oameni în calitate de manageri și o descriere a muncii depuse de acei angajați sau specialiști (IPM 1963).*

### **Principiile Managementului Resurselor Umane sunt:**

- ✓ aprecierea factorului uman ca resursă de bază a organizației;
- ✓ preocuparea pentru concentrarea și direcționarea capacităților și eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii și obiectivelor organizației;
- ✓ corelarea, strategiilor și politicilor de personal cu misiunea și strategia organizației;
- ✓ dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

### **Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în:**

- ✓ creșterea eficienței și eficacității personalului;
- ✓ creșterea productivității muncii personalului;
- ✓ reducerea absenteismului, fluctuației și a mișcărilor greviste;
- ✓ creșterea satisfacției în muncă a angajaților;
- ✓ creșterea motivării personalului;
- ✓ creșterea capacității de inovare, rezolvare a problemelor și schimbare a organizației.

Putem considera că, managementul resurselor umane reprezintă ansamblul tuturor activităților orientate către *asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea* resurselor umane ce acționează intern, coroborat cu influența mediului extern atât asupra resurselor umane ale entității, cât și asupra entității (Figura 1.1.).

---

<sup>1</sup> <http://bogdanmandru.wordpress.com/management-organizational-managementul-schimbarii-in-organizatii/>.

<sup>2</sup> Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Manual de Resurse Umane, disponibil la: [http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual\\_management\\_rersurse\\_umane.pdf](http://www.anfp.gov.ro:81/docs/manual_management_rersurse_umane.pdf).