

TEMA 12. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

1. Definirea managementului resurselor umane (MRU), activitățile MRU, categoriile de personal
2. Recrutarea și selecția personalului
3. Evaluarea performanțelor a personalului

1. Definirea MRU, activitățile MRU, categoriile de personal

Oamenii sunt resursele active ale organizației, deoarece potențialul lor, experiența și pasiunea oamenilor, inițiativele și dezvoltarea lor contribuie activ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale. **Omul este concomitent subiect, obiect și scop** al diferitelor activități, fiind totodată creator și consumator de resurse.

Resursa umană - este singura resursă din cadrul unei firme care are capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale firmei, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral [20].

Managementul resurselor umane (MRU) include ansamblul de activități referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane în beneficiul organizației, al fiecărui individ în parte și a comunității în general [20].

MRU cuprinde trei grupe de activități organizaționale ce vizează: asigurarea cu personal, condițiile de menținere efectivă și dezvoltare.

Activitățile managementului resurselor umane sunt date în tabelul 12.1.

Tabelul 12.1. Activitățile MRU

Asigurarea cu personal	Menținerea personalului	Dezvoltarea personalului
1. Analiza postului	1. Retribuția muncii	1. Perfecționarea
2. Planificarea personalului	2. Sănătatea și securitatea	2. Evaluarea performanțelor
3. Recrutarea	3. Integrarea	3. Promovarea
4. Selectarea	4. Relațiile de muncă	

Activitățile din domeniul MRU includ:

1. Analiza postului constă în determinarea caracteristicilor principale ale acestuia, adică identificarea sarcinilor, obiectivelor și responsabilităților ce revin angajatului la un anumit post și competențelor necesare pentru deținătorul lui. Modalitățile de analiză a postului sunt observația, anchetarea, interviul. **Analiza și descrierea** postului se face cu ajutorul fișei postului.

2. Planificarea personalului reprezintă o preocupare strategică și revine managerilor superiori. Procesul de planificare strategică urmărește să anticipeze schimbările demografice în societate și efectele lor asupra organizației. Prin anticiparea corectă și obiectivă a nevoilor de personal se poate asigura un număr corespunzător de angajați și o structură adecvată pe specialități, pe niveluri de pregătire, pe vârste etc.

3. Recrutarea personalului reprezintă totalitatea acțiunilor întreprinse pentru a atrage un număr suficient de mare de candidați pentru ocuparea unui post vacant din cadrul organizației.

4. Selecția personalului înseamnă **alegerea** dintr-un număr de candidați a celei mai potrivite persoane pentru o anumită funcție.

5. Retribuția muncii presupune stabilirea formelor și sistemelor optime de remunerare a angajaților pentru munca depusă (salariul, suplimente și stimulente, diferite facilități).

6. Sănătatea și securitatea presupune activitățile legate de problematica condițiilor de muncă, sănătății (fizice, psihice), bolilor profesionale și protecția muncii a angajaților firmei.

7. Integrarea (adaptarea) este procesul de acomodare a noului angajat la condițiile specifice activității firmei. Scopurile activității sunt de a familiariza persoana nouă cu firma, de a crea o atitudine favorabilă a acestuia față de organizație și de obține rezultatele efective de la el într-un

timp cât mai scurt. Modalități de integrare sunt: mapa de întâmpinare unde se cuprind toate informațiile utile ale noilor angajați și desemnarea unui mentor.

8. Relațiile de muncă (relațiile cu sindicatele). Activitățile privind relațiile cu sindicatele prezintă, interes, deoarece ele privesc și afectează angajații, managerii etc. Contactul dintre sindicate și patroni se produce la două niveluri. La nivel formal, sindicatul este agentul care reprezintă interesele unui grup de angajați din cadrul unei organizații. La alt nivel sunt relațiile continue sindicate-organizație concentrate asupra nemulțumirilor și cerințelor individuale ale angajaților.

9. Perfecționarea vizează creșterea capacităților angajaților prin învățare în scopul obținerii unui nivel mai superior de performanțe, aptitudini și cunoștințe. Perfecționarea asigură angajaților pregătirea necesară pentru ocuparea unor poziții mai superioare în organizație. Perfecționarea poate fi:

internă:

- *fără scoaterea din producție:* instruirea la locul de muncă, demonstrația, participarea în colectivele de muncă, participarea la cursuri și seminare, rotirea în mai multe posturi;
- *cu scoaterea din producție:* participarea la cursuri, efectuarea de vizite de studii, efectuarea de stagii de specializare, studii de caz;

externe:

- *fără scoaterea din producție:* studiul individual, participarea la cursuri, învățământul seral sau fără frecvență, doctoratul;
- *cu scoaterea din producție:* participarea la cursuri, efectuarea de vizite de studiu, efectuarea de stagii de specializare.

10. Evaluarea performanțelor (EP) constă în activitatea de comensurare și comparare a rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual, profesional și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.

11. Promovarea este definită ca ascensiunea pe posturi situate la niveluri ierarhice superioare a persoanelor considerate corespunzătoare. Promovarea este modalitatea principală de valorificare a rezultatelor evaluării personalului. Criterii de promovare: studiile, vechimea în muncă, postul deținut anterior, calitățile, aptitudinile. În funcție de modul de utilizare a acestora se evidențiază **tendențele:**

- promovarea în baza vârstei și vechimii în muncă.
- promovarea în baza rezultatelor.
- promovarea în baza potențialului persoanei

Categoriile de personal

În cadrul unei întreprinderi pot fi evidențiate următoarele categorii de personal:

1. Muncitori. În funcție de rolul pe care îl îndeplinesc în activitatea firmei, muncitorii se împart astfel:

- muncitori direct producători (direct productivi);
- muncitori indirect producători (auxiliari).

2. Personal operativ. Este caracteristic domeniilor de transport-turi, telecomunicații și comerț: ofițeri de bord, piloți (de navigație fluvială, maritimă, aeriană), factori poștali, telefoniști etc.

3. Personal cu funcții de execuție:

- personal cu pregătire liceală sau postliceală pentru:
 - activități administrative (dactilografe, secretare, funcționari etc.);
 - activități de specialitate (tehnicieni, contabili etc.);
- personal cu studii superioare (ingineri, economiști, chimiști etc.);
- personal cu funcții de întreținere, pază și asigurare anti-incendiară.

4. Personal cu funcții de conducere:

- personal cu funcții de conducere a compartimentelor funcționale – de producție, cercetare, proiectare etc.: șefi de birouri sau servicii, șefi de secții, șefi de laborator etc.;

- personal cu funcții în conducerea firmei: director general, dir. adjunct, dir. economic, inginer-șef etc. [11].

2. Recrutarea și selecția personalului

Recrutarea constă în atragerea candidaților care au calificarea necesară.

Recrutarea are drept **scop**:

- identificarea surselor de forță de muncă disponibilă;
- determinarea indivizilor să-și depună candidatura pentru posturile vacante.

Referitor la sursele de recrutare, este necesar să identificăm **două mari categorii**:

a) Sursele interne. Acestea se referă la faptul că lucrătorii actuali pot fi mutați sau promovați.

Organizația care practică **recrutarea** din interiorul firmei oferă candidaților posibilitatea de a accede la posturi care comportă responsabilități mai mari sau diferite.

Uneori, lucrătorii actuali pot să sugereze numele unor amici sau rude pentru viitoarele posturi. O astfel de variantă de recrutare influențează favorabil integrarea în muncă și perioada de familiarizare cu organizația, deoarece candidații cunosc deja natura muncii de îndeplinit și condițiile de execuție. Ea prezintă totuși un anumit risc determinat de pericolul apariției favoritismului și cumătrismului, mai ales la personalul din structura funcțională.

Avantajele:

- **recrutarea personalului** existent în organizație permite reducerea efortului și a timpului cheltuit, cât și a cheltuielilor de recrutare;
- persoana este cunoscută de către colectiv și totodată este la curent cu situația organizației;
- **recrutarea internă** influențează pozitiv starea de spirit a salariaților;
- salariatul devine, în acest caz, mai atașat de grupul său de lucru și îl determină să fie mai eficient în rezultate;
- se urmărește interesul pentru a deveni salariat al organizației respective.

Dezavantajele recrutării din interior vizează:

- promovarea angajaților până când aceștia ating nivelul de incompetență, adică un nivel la care devin necorespunzători;
- competiția intensă pentru promovare poate conduce la tensionarea atmosferei de lucru și la conflicte de interese în interiorul organizației;
- reducerea numărului posibil de candidați.

b) Sursele externe. În această categorie pot fi încadrați:

- lucrătorii care au lucrat deja pentru întreprindere, dacă ei au părăsit în bune condiții organizația și dacă se încadrează în normele de performanță;
- oficiile de forță de muncă;
- instituții de învățământ: universități, colegii, școli postuniversitare, școli profesionale;
- asociații profesionale;
- publicitatea în jurnale, reviste de specialitate, la TV, la radio, internet;

Avantajele acestui stil de recrutare sunt:

- oferă mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului dorit;
- posibilitatea atragerii unor persoane cu o pregătire profesională deosebită;
- deși costurile unor noi angajări sunt substanțiale, există cazuri în care acestea sunt mult mai reduse decât cele necesare instruirii personalului intern în vederea ocupării unor posturi noi.

Selecția resurselor umane este activitatea care constă în alegerea celui mai capabil candidat pentru desfășurarea unei munci profesionale corespunzătoare unui anumit post sau loc de muncă.

Selecția resurselor umane se face pe baza pregătirii, aptitudinilor și capacității de muncă ale candidaților.

Selecția resurselor umane este strâns legată de activitatea de recrutare, întrucât o selecție adecvată se poate face numai dacă recrutarea prealabilă asigură un număr suficient de candidați competitivi.

Politica organizației privind selecția resurselor umane trebuie să precizeze:

- criteriile de selecție a candidaților;
- modalitățile de colectare a informațiilor necesare;

- metodele de selecție folosite;
- evaluarea rezultatelor folosite, respectiv modul de apreciere a eficienței procesului de selecție.

Metodele prin care se efectuează selecția resurselor umane se înscriu în două categorii:

- **empirice**, care nu se bazează pe criterii riguroase și pe recomandări, impresii, modul de prezentare la o discuție a candidaților, aspectul fizic al acestora;
- **științifice**, care se bazează pe criterii riguroase și folosesc instrumente de factură științifică probată, și anume, curriculum vitae, chestionare, teste, probe practice.

Procesul de selecție cuprinde următoarele etape:

- interviul pentru alegerea preliminară a candidaților;
- completarea de către candidați a formularului de cerere de angajare;
- interviuarea candidaților aleși preliminar pentru selecție;
- testarea aceluiași candidați pentru selecție;
- verificarea referințelor candidaților respectivi;
- efectuarea examenului medical al candidaților respectivi;
- interviuarea finală a candidaților selectați;
- luarea deciziei de angajare a candidaților selectați;
- instalarea în posturi a noilor candidați.

Testele folosite în selecția profesională științifică sunt de mai multe categorii:

- de inteligență;
- de personalitate;
- vocaționale.

3. Evaluarea performanțelor personalului

Sistemul de EP este în legătură directă cu recompensarea angajatului pentru munca prestată și rezultatele obținute în comparație cu standardele stabilite. Legătura poate fi exprimată astfel:

Productivitatea muncii → EP → Salariu

O asemenea abordare se bazează pe ideea că salariul va fi acordat pentru rezultatele muncii și nu pentru alte considerente (de exemplu pentru vechime).

Evaluarea resurselor umane presupune mai multe **activități**:

a) Evaluarea potențialului și a capacității de evoluție sau de dezvoltare a unei persoane.

Este realizată pe baza unor caracteristici personale ale persoanei, precum și pe baza unor date și informații despre ceea ce este persoana respectivă și mai puțin despre comportamentul în muncă, despre ceea ce face în cadrul postului deținut.

b) Evaluarea comportamentului. Are în vedere evaluarea acelor manifestări de comportament care se încadrează în caracteristicile de performanță. Această evaluare evidențiază activitatea angajații în exercitarea atribuțiilor comparativ cu ceea ce ar trebui să facă.

c) Evaluarea performanțelor. Are în vedere evaluarea rezultatelor obținute, exprimate diferențiat pe posturi în funcție de specificul acestora.

Există **doua tipuri** de evaluare a performanțelor, cum ar fi:

1. Evaluarea neformală – întreprinsă de fiecare dată când se consideră necesară. Relațiile zilnice dintre manager și salariat oferă ocazii prin care poate fi evaluată performanța salariatului. Evaluarea neformală se utilizează îndeosebi atunci când timpul disponibil este limitat.

2. Evaluarea sistematică are caracter formal și presupune un contact oficial între manager și salariat. Evaluarea sistematică a performanțelor se efectuează la anumite intervale de timp.

Factorii care influențează evaluarea performanțelor:

1. Istoria și cultura organizației.
2. Mărimea firmei și domeniul de activitate.
3. Orientările strategice.
4. Practicile folosite la angajare, salarizarea și promovarea personalului.

Metode de evaluare a performanțelor. Există diferite metode care pot fi aplicate pentru evaluarea performanțelor (tabelul 12.2).

Tabelul 12.2. Metode de evaluare a performanțelor [8]

1. Metode simple de evaluare: <ul style="list-style-type: none"> - scala de evaluare grafică - lista de control - alegerea forțată 	2. Metode comparative: <ul style="list-style-type: none"> - gradarea / ordonarea - comparații pereche - distribuția forțată
3. Metode scrise: <ul style="list-style-type: none"> - incidente critice - metoda eseului - verificarea domeniului 	4. Metode speciale: <ul style="list-style-type: none"> - scala de evaluare a comportamentului - conducerea prin obiective

I. Metode simple de evaluare. Constau în faptul că unui manager i se cere să stabilească rezultatele întreprinderii în formular, prin marcarea unui nivel al performanțelor fiecărui angajat.

a) Scala grafică de evaluare. Este metoda cel mai des utilizată. În cazul folosirii acestei metode sarcina principală a evaluatorului este de a estima gradul în care un individ posedă sau nu o anumită calitate profesională.

Principiul de bază al acestei metode constă în evaluarea angajaților separat, în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță: cantitatea muncii, calitatea muncii, inițiativa, nivelul de cunoștințe, comportamentul în muncă etc.

b) Lista de control. Este o metodă simplă de evaluare. Managerul primește o listă de întrebări la care trebuie să înscrie care sunt caracteristicile și performanțele angajatului. Lista poate fi elaborată astfel, încât calificativelor să le corespundă anumite valori. Valorile nu sunt cunoscute de cel care efectuează evaluarea. Aceste liste cuprind informație de genul: termină lucrul la timp, este cooperant, acceptă critica, este de acord să lucreze ore suplimentare etc.

c) Alegerea forțată. Este o variantă mai complexă a listei de control. Evaluatorul este solicitat să răspundă la două întrebări: una în care angajatul este „cel mai bun” și una în care angajatul este „cel mai puțin bun”. Întrebările au aspect negativ și pozitiv.

II. Metode comparative de evaluare a performanțelor

a) Metoda ordonării. În cazul acestei metode, evaluatorul ordonează angajații de la cel mai bun la cel mai puțin bun. O primă dificultate a metodei este faptul că mărimea diferenței dintre diferiți indivizi nu este bine definită. De exemplu, poate fi o diferență mică între persoanele clasate pe locurile trei și patru, dar mare între cei de pe pozițiile 4 și 5. O asemenea dificultate poate fi depășită printr-o extensie, cu sensul acordării unor puncte care să indice mărimea diferențelor de performanță între angajații plasați pe diferite poziții. Este posibil ca persoana plasată pe ultimul loc în cadrul unui grup să fie plasată pe primele locuri în alt grup. Ordonarea poate fi afectată de eventuale prejudecăți, simpatii sau antipatii ale evaluatorului.

b) Metoda distribuției forțate. Prin folosirea acestei metode evaluatorul ordonează angajații de-a lungul unei scale, plasând un anumit număr sau procent din angajați la diferite niveluri ale performanțelor: excelent, bun, mediu, sub mediu, satisfăcător.

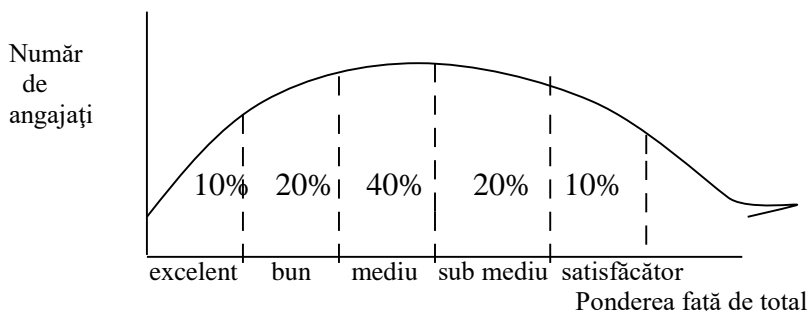


Figura 12.1. Metoda distribuției forțate

Un neajuns al acestei metode constă în faptul că un manager poate greși plasând un individ în

grupul cel mai slab sau în cel superior pe baze subiective. O deficiență apare când evaluatorul trebuie să explice angajatului de ce este plasat într-un grup inferior față de altă persoană încadrată într-un grup superior.

III. Metode scrise:

a) Metoda incidentelor critice. Presupune ca managerul să înregistreze acțiunile cele mai favorabile și cele mai nefavorabile care apar în ce privește performanțele fiecărui angajat. Când se întâmplă un incident critic, managerul își notează acest lucru. O listă a incidentelor critice este ținută de-a lungul perioadei de evaluare pentru fiecare angajat și se are în vedere la evaluarea periodică. **Metoda are unele neajunsuri:**

1. Ceea ce constituie un incident critic nu este definit și interpretat în același mod de către toți managerii.

2. Notarea zilnică sau săptămânală a incidentelor critice a fiecărui angajat necesită un consum important de timp.

b) Metoda eseului. Această metodă presupune ca managerul să scrie un scurt eseu care să descrie performanțele fiecărui angajat de-a lungul perioadei de evaluare. Metoda are unele neajunsuri: unii manageri comunică în scris mai bine decât alții. Deci, calitatea evaluării depinde de abilitatea de a scrie a evaluatorului. Metoda este consumatoare de timp.

c) Verificarea/revizuirea domeniului. Potrivit acestei metode, un specialist din compartimentul de personal analizează performanțele împreună cu șeful direct al celui evaluat. Acesta evaluează fiecare angajat ca mai apoi să fie verificate de șeful compartimentului de personal. Reprezentantul compartimentului de personal trebuie să aibă suficiente cunoștințe despre fiecare funcție pentru a putea efectua evaluări obiective. Avantajul acestei metode constă în aprecierea salariilor pe o bază unitară, unde este eliminat subiectivismul managerilor.

Evaluarea performanțelor poate avea **un rol benefic** atât pentru organizație, cât și pentru indivizi numai dacă este efectuată în mod corect. Corectitudinea evaluării depinde în mare măsură de **calitatea metodelor** folosite, ceea ce presupune:

1. Capacitatea de a reflecta adevărul;
2. Fidelitatea evaluării (capacitatea de a furniza rezultate identice la aplicarea repetată);
3. Echivalența rezultatelor (evaluatorii independenți ajung la același rezultat).

IV. Metode speciale de evaluare

A) Scala de evaluare a comportamentului. Un asemenea sistem caută să descrie exemple de comportament bun sau rău. Aceste exemple sunt măsurate față de o scală a nivelurilor de performanță.

B) Conducerea prin obiective. Este utilizat pentru aprecierea performanțelor managerilor. Managementul prin obiective specifică obiectivele performanțelor pe care o persoană speră să le obțină în cadrul unei perioade adecvate de timp. Obiectivele stabilite de fiecare manager sunt derivate din obiectivele generale și scopurile organizației.

Obiectivele sunt compuse din acțiuni specifice ce trebuie realizate prin munca ce va fi îndeplinită.

Obiectivele simple pot include:

- prezentarea raportului asupra activității la un anumit termen calendaristic;
- obținerea de comenzi de la un număr mic de clienți;
- menținerea costurilor cu salariile la o anumită pondere față de vânzări;
- completarea posturilor vacante într-un termen fixat și altele.

O problema constă în faptul că sistemul nu este potrivit pentru orice angajat sau organizație. Funcțiile cu flexibilitate nu sunt compatibile cu această metodă. Procesul conducerii pe bază de obiective este mai utilizabil pentru managerii și angajații care au autocontrol asupra funcției lor.