



CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Elena-Alexandra MAZILU (ALEXANDRESCU)*

Conceptul de management al resurselor umane s-a dezvoltat de-a lungul timpului pornind de la managementul de personal, punând accent mult mai mult pe planificarea resurselor umane, pe activitatea de recrutare și selecție, dar și pe evaluarea performanțelor profesionale și pe managementul carierei. Implementarea eficientă a managementului resurselor umane la nivel organizațional depinde foarte mult de analiza posturilor. Analiza posturilor furnizează elemente care stau la baza stabilirii nevoilor de resurse umane și se poate realiza prin mai multe metode, respectiv observarea, interviul sau chestionarele. Procesul de recrutare și selecție poate fi îmbunătățit prin analiza postului, deoarece managerii identifică mai obiectiv cunoștințele, competențele, abilitățile necesare pentru un loc de muncă și pot structura testele, în funcție de rezultatele analizei postului, pot enunța o descriere cât mai exactă a postului.

The concept of human resources management has developed over time starting from personnel management, focusing much more on human resources planning, recruitment and selection, but also on evaluating professional performance and career management. The efficient implementation of human resources management at organizational level depends very much on the analysis of jobs. Job analysis provides elements that underlie the establishment of human resource needs and can be done through several methods, namely observation, interview or questionnaires. The recruitment and selection process can be improved by job analysis, because managers more objectively identify the knowledge, skills, abilities needed for a job and can structure tests based on job analysis results; they can state a more accurate job description.

Cuvinte-cheie: managementul resurselor umane; recrutare, selecție; analiza posturilor.

Keywords: human resources management; recruitment, selection; job analysis.

De-a lungul timpului, s-a ajuns la concluzia că oamenii sunt cele mai importante resurse ale unei organizații și din acest motiv, s-a creat un proces care să se preocupe exclusiv de activitatea resurselor umane, să gestioneze utilizarea eficientă a acestora în cadrul unei organizații. Specialiștii din domeniul resurselor umane au încercat să înlocuiască termenul de management de personal cu termenul de management al resurselor umane (MRU). În acest sens, experți, precum Armstrong (1987)¹, a asemănat managementul resurselor umane cu „un vin vechi în sticle noi”, pe când Guest (1987)² a susținut că managementul resurselor umane diferă într-un fel de managementul de personal. Practic, se sugerează că majoritatea activităților de resurse umane implică partea administrativă, precum selecția, recrutarea, promovarea, pensionarea. În forma sa complet dezvoltată, MRU funcționează ca un sistem. Așa după cum declara Schuler (1992)³, MRU stabilește legături, integrează și unește. Dintr-o altă perspectivă, Storey (1995)⁴ definește managementul resurselor umane astfel: „Managementul resurselor umane – este o abordare distinctă a gestionării persoanelor într-o companie, care vizează obținerea unui avantaj competitiv prin plasarea strategică a personalului calificat și loial folosind un set holistic de tehnici culturale, structurale și de personal”. În opinia lui R. Mathis, MRU reprezintă procesul de îmbunătățire continuă a activității tuturor angajaților, în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale⁵.

***Comandamentul comunicațiilor
și informaticii, București**

e-mail: alexandra.alexandrescu89@gmail.com

Așa după cum a explicat Boselie (2005), MRU: „...răspunde exact și eficient la mediul organizației, completează alte sisteme organizaționale (teoria



contingenței) și asigură „valoare adăugată” prin dezvoltarea strategică a resurselor rare, inimitabile și neînlocuibile ale organizației, încorporate pur și simplu în personalul său (perspectiva bazată pe resursă)”⁶.

Potrivit lui G.A. Cole, MRU cuprinde un ansamblu de activități specializate, care urmăresc conceperea, implementarea și susținerea obiectivelor esențiale ale organizației cu privire la utilizarea angajaților săi⁷.

În opinia lui Boxall, managementul resurselor umane reprezintă: „managementul muncii și al oamenilor, în sensul limitelor dorite”⁸.

Din altă perspectivă, în opinia lui Grimshaw și Rubery⁹, managementul resurselor umane abordează modul în care organizațiile își administrează forța de muncă.

În concepția lui Wayne F. Cascio, a cărui lucrare a fost citată de Aurel Manolescu¹⁰, managementul resurselor umane necesită dezvoltarea și evaluarea programelor în cel puțin cinci domenii:

- umanizarea postului;
- recompense legate de performanță;
- programe de muncă flexibile;
- planuri de recompense flexibile;
- planificarea carierei.

Conceptul de management al resurselor umane este foarte complex și cuprinde mai multe activități. În funcție de specificul fiecărei organizații, fiecare activitate este dezvoltată la un anumit nivel și se desfășoară într-un anumit mod. Cele mai importante activități care stau la baza acestui proces sunt planificarea resurselor umane, recrutarea, selecția, evaluarea performanțelor profesionale, recompensarea și managementul carierei.

Managementul strategic al necesarului de resurse umane constă în previziunea necesarului de resurse umane pe parcursul a câțiva ani și este o componentă importantă a managementului resurselor umane. Dacă nu se pune accent pe această activitate, la nivelul organizațiilor, apar diferite dezechilibre, cum ar fi angajarea prea multor persoane la nivelul anumitor departamente sau lipsa diferiților angajați specializați în anumite domenii. Acest lucru are impact asupra întregii organizații și apar dezechilibre atât din punct de vedere financiar, cât și organizațional.

Analiza posturilor constituie o etapă importantă în managementul strategic al necesarului de resurse umane, deoarece furnizează anumite elemente care

stau la baza stabilirii nevoilor de resurse umane, au impact în procesul de determinare a grilelor de salarizare și în procesul de recrutare și selecție a personalului, în dezvoltarea carierei, evaluarea performanței și proiectarea posturilor. Analiza unui post se poate realiza prin mai multe metode, respectiv *observarea*, *interviul* sau *chestionarele*.

Observarea este o metodă directă de analiză care poate fi utilizată în cazul posturilor care conțin cicluri de muncă repetitive și, cu toate că permite o înțelegere profundă a cerințelor posturilor, prezintă un mare dezavantaj, respectiv faptul că rezultatele acestei analize pot fi subiective.

Chestionarul este foarte util în momentul în care se analizează un număr foarte mare de posturi și constă într-o anchetă scrisă care conține un set de întrebări puse într-o ordine logică. Chestionarul trebuie completat de titularii posturilor vizate, în vederea dezvoltării unor tehnici moderne în domeniul managementului resurselor umane și nu se va utiliza în procesul de evaluare a performanțelor profesionale. Structura unui chestionar diferă în funcție de specificul organizației, de scopul în care este utilizat chestionarul – proiectare sau reproiectare de post – și în funcție de gradul solicitat de detaliere a informațiilor.

Interviul constă într-un dialog, în cadrul căruia interviueatul trebuie să răspundă la un set de maximum 20 de întrebări care să-i ofere acestuia posibilitatea exprimării libere a opiniilor sale. Se recomandă ca întrebările să fie formulate clar și concis, astfel încât să nu existe loc de interpretări sau de răspunsuri vagi.

Pe baza rezultatelor obținute în cadrul procesului de analiză, managerii pot revizui fișele de post, astfel încât acestea să cuprindă fiecare sarcină ce revine angajatului, responsabilitatea și competența aferentă.

În opinia prof.univ.dr. Mihail Dumitrescu, cei trei vectori de succes ai unei organizații sunt managementul, tehnologia și utilizarea inteligentă a resurselor umane și aceștia au la bază contribuția personalului¹¹. Strategia unei organizații trebuie să țină cont de acești factori și să investească periodic în dezvoltarea acestor trei vectori, astfel încât să sporească performanța organizațională.

În dezvoltarea unui sistem de management al resurselor umane în cadrul unei companii, sunt implicați mai mulți factori. În primul rând, top managementul trebuie să stabilească rezultatele pe

care dorește să le obțină pe o perioadă mai lungă de timp și să încerce să propună soluții pentru a găsi punctul de echilibru dintre productivitate și satisfacție.

S-a constatat că nu este obligatoriu ca productivitatea și satisfacția să depindă una de cealaltă. Mai mult, putem spune că pot constitui două obiective diferite ale unui sistem de management al resurselor umane. Pe de o parte, departamentul de resurse umane are rolul de a urmări nevoile managementului general și pe de altă parte, să gestioneze nevoile angajaților. Mai multe activități sunt implicate în gestionarea acestor două procese. Printre cele mai importante activități, se evidențiază activitățile administrative (stabilire necesar de personal, elaborare fișe de post, gestionare dosare angajați), cele referitoare la analiza și proiectarea posturilor, recrutarea și selecția, dezvoltarea resurselor umane și managementul carierei.

Realizarea acestor activități depinde de mai multe tipuri de resurse (interne, externe, financiare) și tocmai de aceea anumite procese devin din ce în ce mai complexe, și dezvoltarea lor se poate realiza pe termen lung.

Activitatea de resurse umane nu este foarte simplă în cadrul unei organizații și implică foarte multe procese care trebuie desfășurate de mai mulți factori responsabili. Pentru a exista o comunicare eficientă la nivelul departamentului de resurse umane, pentru a gestiona eficient resursele umane dintr-o organizație, este necesar să existe un manager de resurse umane, al cărui rol este de a coordona întreaga activitate a echipei de resurse umane și de a gestiona eficient resursele umane din cadrul organizației.

Managementul resurselor umane presupune și activitatea de recrutare și selecție a resurselor umane. Sunt organizații care desfășoară acest proces prin intermediul unui departament intern de recrutare și selecție, dar care pot apela, uneori, și la agenții specializate de recrutare.

Uneori, se simte nevoia, în cazul recrutării unor poziții de nișă, să se apeleze la serviciile unor agenții de recrutare, deoarece acestea au o bază de date foarte bine dezvoltată și pot avea aplicații de recrutare mult mai complexe, ținând cont de faptul că au un număr foarte mare de clienți.

De-a lungul anilor, activitatea de recrutare și selecție a devenit foarte importantă în cadrul organizațiilor, ținând cont de faptul că s-a dezvoltat

foarte mult prin intermediul digitalizării. S-au creat foarte multe aplicații care au venit în sprijinul activității de recrutare, mutând mare parte din activitățile specifice recrutării în mediul online.

Mai mult, s-a constatat că, în procesul de recrutare și selecție, pe lângă interviuri, se poate utiliza și o altă metodă de recoltare a datelor, respectiv utilizarea anumitor instrumente de evaluare psihologică (teste de personalitate, teste psihologice), dar și teste specifice jobului. Pentru realizarea unor teste de calitate specifice jobului, este necesar să existe o comunicare foarte bună între specialiștii de resurse umane, responsabili de procesul de recrutare, și managerii departamentelor care au posturi deschise.

De asemenea, cel mai frecvent se utilizează testele de inteligență, de personalitate și testele situaționale. Testele de inteligență și cele de personalitate nu pot fi personalizate în funcție de specificul fiecărui job, ci mai degrabă selectate în mod adecvat pentru a evalua caracteristicile psihice specifice unui post. În schimb, este necesar ca testele situaționale să fie personalizate la nivelul fiecărui job, deoarece în acest mod, candidatul este pus în diferite situații specifice jobului la care a aplicat și se analizează reacțiile comportamentale și modul în care candidatul ia anumite decizii. În cazul anumitor joburi, probele practice sunt foarte utile, oferind candidatului posibilitatea să-și pună în evidență competențele.

Procesul de recrutare și selecție poate fi îmbunătățit prin analiza postului, deoarece managerii identifică mai obiectiv cunoștințele, competențele, abilitățile necesare pentru un loc de muncă și pot structura testele, în funcție de rezultatele analizei postului, pot enunța o descriere cât mai exactă a postului.

Programele de formare și dezvoltare a carierei pot fi concepute mai ușor de către manageri prin analiza locurilor de muncă, deoarece oportunitățile de carieră ar putea fi recunoscute mai devreme, atunci când ai o listă detaliată a competențelor și a cerințelor de responsabilitate ale unui loc de muncă.

Selecția resurselor umane constă în alegerea celor mai potriviți candidați, în funcție de anumite criterii stabilite pentru fiecare post în parte. În cadrul acestei etape, se poate utiliza interviul de selecție, testele psihologice, testele aptitudinale sau chestionarele.



În centrele de evaluare, activitatea de selecție se desfășoară cu un număr mai mare de participanți și presupune organizarea unor dezbateri de grup, simulări de situații, aplicații practice, prin intermediul cărora sunt evaluate anumite calități pe care ar trebui să le dețină candidații pentru ocuparea unui post.

Probele de lucru reprezintă o altă tehnică de evaluare utilizată în procesul de selecție, prin intermediul cărora interviatorii testează abilitățile candidaților. Se utilizează atât pentru categoria muncitorilor, cât și pentru personalul de specialitate, putându-se testa acuitatea vizuală, memoria, atenția distributivă, viteza de reacție etc.

Metode moderne de recrutare

Una dintre metodele moderne de recrutare este *head-huntingul* – „vânătoarea de capete” – care este o metodă de recrutare ce presupune abordarea unor candidați care, la momentul respectiv, nu sunt interesați de o schimbare profesională sau poate nu și-au exprimat dorința de a schimba jobul. Așadar, această tehnică presupune identificarea acelor candidați care dețin cunoștințele și competențele necesare pentru a putea participa, în cadrul procesului de selecție, pentru un anumit job. Utilizarea acestei metode este puțin mai dificilă pentru specialistul în recrutare (recruiterul), deoarece presupune deținerea unor competențe specifice, necesare identificării mai ușoare a candidaților și utilizării ulterioare a diferitelor instrumente care să-i convingă să participe la procesul de selecție, „să le deschizi apetitul pentru postul respectiv”.

Totodată, în domeniul recrutării se utilizează frecvent *linked-in-ul*, un canal de social media, o platformă de recrutare, folosită în special pentru ocuparea pozițiilor de senior, cele de specialiști. Pentru ocuparea posturilor de junior sau începători (entry-level), rezultatele cele mai bune se obțin prin utilizarea site-urilor care promovează joburi (BestJobs, ejobs), prin participarea la târguri de carieră și prin încheierea unor parteneriate cu universitățile în vederea realizării unor programe de internshipuri (stagii de practică).

De-a lungul timpului, s-a constatat că, în cazul candidaților a căror personalitate a corespuns cu postul pe care l-au ocupat, satisfacția lor a fost sporită, au fost mulțumiți de faptul că prestează o muncă ce corespunde personalității lor, și migrația

lor a fost minimă. Au fost identificate șase tipuri de personalitate, respectiv realist, cercetător, comunicativ, convențional, întreprinzător și artist.

Pentru realizarea unui management performant, se poate realiza, la nivelul fiecărui departament, o *matrice a competențelor profesionale*, pe baza căreia se poate analiza câte persoane sunt specializate pe anumite domenii și unde este necesar să se angajeze persoane competente pe alte domenii. Această matrice este foarte utilă, în sensul că generează o viziune exactă asupra încadrării la nivelul unui departament și pe baza acesteia, managerul de resurse umane poate stabili un plan de acțiune cu măsurile ce trebuie stabilite la nivelul fiecărui departament.

Matricea competențelor profesionale este un instrument de management foarte util, care ajută la utilizarea la maximum a resurselor umane interne, în sensul că oferă o viziune mult mai clară asupra competențelor profesionale ale angajaților. Se poate folosi și în procesul de training, atât în stabilirea nevoilor exacte în domeniul formării, cât și pentru a utiliza proprii angajați în rolul de traineri in-house.

Totodată, matricea competențelor profesionale poate fi utilizată foarte bine în procesul de recrutare, deoarece prin intermediul acesteia, se poate identifica mult mai ușor nevoia de forță de muncă, se pot stabili criteriile utilizate în procesul de recrutare, dar și criteriile utilizate în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

Astfel, utilizarea matricei competențelor profesionale poate conduce la un echilibru al echipelor de lucru și se pot corela mult mai ușor competențele angajaților cu obiectivele organizaționale. Există posibilitatea realizării acestei matrice la nivelul fiecărui departament, dar și la nivel de proiect, fiind mult mai ușor să crezi un grup de lucru.

Crearea unei astfel de matrice a competențelor profesionale presupune două etape principale: stabilirea competențelor profesionale care sunt necesare pentru un anumit job sau proiect și analizarea competențelor profesionale a angajaților existenți la momentul respectiv.

Spre exemplu, se pot identifica următoarele niveluri specifice unor competențe care corespund anumitor calificări, astfel¹²:

Competența nivel 1 – nu este calificat pentru această operație;

Competența nivel 2 – ar putea să o facă, are cunoștințele de bază;

Competența nivel 3 – execută corect, dar are nevoie de îndrumare, supraveghere;

Competența nivel 4 – execută foarte bine, are experiență;

Competența nivel 5 – execută foarte bine, are experiență și poate să învețe și pe alții.

Interpretarea datelor constă în a identifica numărul de persoane cu competențe ridicate (≥ 4), (Tabelul nr. 1).

Din Tabelul nr. 1 reiese câte persoane sunt calificate pe fiecare competență în parte. De exemplu, pe partea de gestionare documente în compartimentul documente clasificate, avem 9 persoane, care au fost evaluate cu competența 1, 3

La nivelul activităților de recrutare, formare și perfecționare a resurselor umane, este important să se stabilească proceduri clare la nivel organizațional, să se pună accent pe transparența decizională, astfel încât angajații să se simtă în siguranță, să nu aibă dubii cu privire la încălcarea anumitor drepturi.

Concluzii

În ceea ce privește asigurarea securității naționale, obiectivul principal al managementului resurselor umane constă în asigurarea de resurse umane specializate care să urmărească, prin acțiunile sale, realizarea intereselor și obiectivelor naționale de securitate.

Planificarea strategică definește direcțiile organizaționale, respectiv obiectivele de atins, și are

Tabelul nr. 1
CALIFICAREA PERSOANELOR PE COMPETENȚE

	Competența				
	1	2	3	4	5
Operațiunea	Număr de persoane				
Gestionare documente în compartimentul documente clasificate	9	3	2	2	0
Administrare cursuri interne și internaționale	6	6	1	1	2
.....

persoane care au fost evaluate cu competența 2, 2 persoane care au fost evaluate cu competența 3, 2 persoane care au fost evaluate cu competența 4 și 0 persoane care au fost evaluate cu competența 5.

Acest tabel ne poate ajuta pentru a avea o viziune mult mai clară a modului în care putem forma echipele de lucru.

În funcție de rezultatele obținute prin realizarea acestei matrice a competențelor profesionale, se pot organiza traininguri interne, se pot realiza echipe mixte, stabilindu-se mentori care să-i învețe pe cei care au mai puțină experiență în anumite domenii, se pot angaja alți oameni specializați în anumite domenii sau se poate propune reconversia profesională, în cazul altor tipuri de angajați. De-a lungul timpului, s-a constatat că trainingurile in-house sunt foarte eficiente și din punct de vedere financiar, dar și organizațional.

un rol important în cadrul unei organizații. Aceste obiective asigură datele de bază pentru determinarea nu numai a resurselor financiare necesare, ci și necesarul de forță de muncă. Informații importante pentru elaborarea planului de ocupare provin din planul strategic al organizației.

Planificarea strategică presupune înțelegerea adecvată a obiectivelor organizației, a schimbărilor anticipate în misiune, obiective și țeluri pentru perioada următoare și abilitatea de a exprima acestea sub forma necesarului de forță de muncă. În consecință, planificarea resurselor umane are o importanță strategică pentru că transpune strategia în acțiune, identificând nevoile de resurse umane și de formare.

Conceptul de management al resurselor umane se referă la o multitudine de activități desfășurate de departamentele de resurse umane, fiind un proces



foarte complex, indiferent de nivelul organizației. Pentru a putea desfășura o activitate organizată, este necesar să se stabilească proceduri clare și concise, astfel încât să se știe foarte bine care sunt obiectivele fixate la nivelul managementului general.

NOTE:

1 Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, London, 1987, p. 4.

2 David E. Guest, *Journal of management studies*, Wiley Blackwell, London, September 1987, p. 59.

3 Randall S. Schuler, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishing, 1992, p. 28.

4 John Storey, *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, London, 1995, p. 97.

5 Robert Mathis, Panaite Nica, Costache Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, p. 3.

6 Paul Boselie, *Human Resource Management Journal*, 2005, p. 299.

7 Gerald A. Cole, *Managementul personalului*, ediția a 4-a, Editura CODECS, București, 2000, p. 4.

8 Peter Boxall, *Strategy and Human Resources Management*, 2007, p. 78.

9 Damian Grimshaw, Jill Rubery, *Undervaluing women's work. Equal opportunities commission working paper series*, no. 53, 2007.

10 Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001, p. 57.

11 Octavian Nicolescu, *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004, p. 145.

12 Viorel Lefter, Alexandrina Deaconu, Cristian Marinaș, Ramona Puia, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2008, p. 28.

BIBLIOGRAFIE

Armstrong Michael, *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, London, 1987.

Boselie Paul, *Human Resource Management Journal*, 2005.

Boxall Peter, *Strategy and Human Resources Management*, 2007.

Cole Gerald A., *Managementul personalului*, ediția a 4-a, Editura CODECS, București, 2000.

Grimshaw Damian, Rubery Jill, *Undervaluing women's work. Equal opportunities commission working paper series*, no. 53, 2007.

Guest David E., *Journal of management studies*, Wiley Blackwell, London, September 1987.

Lefter Viorel, Deaconu Alexandrina, Marinaș Cristian, Puia Ramona, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2008.

Mathis Robert, Nica Panaite, Rusu Costache, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.

Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001.

Nicolescu Octavian, *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004.

Schuler Randall S., *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishing, 1992.

Storey John, *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, London, 1995.