

Gheorghita Căprărescu

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE



Copyright © 2008, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CĂPRĂRESCU, GHEORGHÎȚA

Managementul resurselor umane / Gheorghîța

Căprărescu. – București : Pro Universitaria, 2008

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-243-4

65.012.4:658.3

Cap1 - Concepte fundamentale ale resurselor umane.

Evoluția științei și practicii managementului a impus o reorientare a preocupărilor de la factorii materiali, care în viziunea școlii clasice dețineau rolul cel mai important, spre factorul uman. Spre sfârșitul deceniului 8 al secolului trecut, specialiștii în domeniul managementului ajung la concluzia că, într-o organizație, individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor de producție iar gestionarea «resursei umane» surclasează principiile rigide ale gestionării activelor firmei, ea trebuind să pună pe prim plan o serie de particularități care scapă calcului economic.

Teoriile cele mai recente ale organizației consideră că acestea sunt «*sisteme de ființe umane interdependente*». *Oamenii sunt considerați una dintre resursele esențiale necesare realizării scopurilor organizațiilor dar o resursă foarte specială, deoarece ei nu numai că lucrează pentru organizație ci ei chiar sunt organizația*¹. Argumentele care pot fi aduse sunt multiple: oamenii sunt cei care își propun țeluri, pentru ei și pentru alții, pentru organizație și pentru societate, ei sunt cei care le transpun în viață. Atitudinile, mentalitățile și comportamentul lor pot afecta structura, imaginea, succesul unei organizații. Pentru organizația care vede în oamenii care o însuflețesc doar impersonalul indicator „numărul și structura angajaților”, managementul resurselor umane rămâne un termen la modă care înlocuiește vechea denumire a compartimentului și respectiv, a activității de personal.

Pentru organizația care înțelege că omul nu este anexa mașinii, nu este „numele fără chip ținut în cușca de iepuri a organigramei” ci o individualitate marcată de nevoi și interese, deținătoare a unui potențial care poate fi dezvoltat și valorizat în beneficiul comun, managementul resurselor umane capătă un sens evident și valoarea resursei creatoare.

1.1 – Diversele concepții privind resursele umane

Evoluția concepțiilor privind locul și rolul omului în organizație poate fi evidențiată prin multitudinea termenilor folosiți în timp:

- **forță de muncă**, concept regăsit în economia politică drept factorul primar, originar de producție, factorul activ și determinant. Încadrat în teoria economică în categoria principalilor factori de producție (alături de capital și de natură) personalul organizației interesa doar din punctul de vedere al capacității și abilității de a executa – respectând

¹ D.S.Pugh & D.J.Hickson – *Managementul organizațiilor*, CODECS, București 2000.

reguli și proceduri stricte - anumite operații și activități decurgând din deciziile altora. Această viziunea globalizatoare reflecta o atitudine tipică taylorismului: întreg personalul organizației era tratat nediferențiat, fără a ține cont de personalitate, aspirații, potențial individual deoarece ceea ce conta era doar „mâna de lucru”, capacitatea ei de a produce utilități. Viziunea asupra forței de muncă, componentă a factorilor de producție, este marcată de evaluarea din punctul de vedere al costurilor pe care le presupune utilizarea în producție. Perspectiva contabilă asupra costurilor de producție exclude orice alte considerații de valorizare a omului, ținta fiind aceea de reducere a cheltuielilor salariale pentru a putea crește profitul. În unele lucrări de specialitate, conceptul de *forță de muncă* pare să includă totuși, resursele umane: ”Recrutarea forței de muncă reclamă existența unei strategii de recrutare, cu caracter permanent, care să asigure resursele umane necesare agenților economici printr-o planificare curentă și de perspectivă”²;

- **personal**, este un concept global care desemnează totalitatea oamenilor angajați într-o organizație. Conceptul se referă în special la activitățile de asigurare și administrare a personalului, considerat o altă resursă alături de resursele naturale și tehnico - tehnologice. Într-o asemenea abordare, la fel ca materiile prime, de pildă, omul poate fi achiziționat, sortat și utilizat în conformitate cu cerințele proceselor tehnologice, fiind unul din accesoriile necesare activităților firmei;
- **capitalul intelectual**, constă din «acumulările și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație. Acestea pot fi considerate resurse intangibile care, alături de resursele tangibile – bani și active materiale – dau valoarea totală sau de piață a unei firme».³ Conceptul de capital intelectual presupune trei componente:
 - a) **capitalul uman**, dat de factorul uman din organizație, respectiv, combinația de inteligență, aptitudini și experiență care îi conferă organizației identitatea. Conceptul a fost promovat de specialistul american T.W.Schultz încă din 1961, dezvoltat și definit ulterior prin accentul pus asupra investiției în acest tip de capital. «Se consideră că toate abilitățile umane sunt fie înnăscute fie dobândite. Atributele care

² Robert L.Mathis, Panaite C.Nica, Costache Rusu – *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.

³ M.Armstrong - *Managementul resurselor umane*, Editura CODECS, București, 2003.

au valoare și pot fi dezvoltate prin investiție adecvată alcătuiesc capitalul uman»⁴;

b) capitalul social – este expresia vieții sociale care ia naștere în orice organizație. Relațiile interumane din interiorul și din afara organizației generează acumulări informaționale și fluxuri de cunoștințe care se constituie într-un capital relațional, adăugându-se resurselor intangibile;

c) capitalul organizațional – ansamblul instituționalizat de competențe aflat în posesia unei organizații, structurat și stocat în baze de date, manuale, reguli, proceduri. Sunt competențe asupra cărora organizația deține dreptul de proprietate intelectuală, chiar dacă la originea lor stă tot factorul uman.

Capitalul intelectual este nu numai un concept complex și compozit ci și foarte diferit de viziunea clasică a economiei asupra capitalului alcătuit din resurse tangibile. Capitalul intelectual arată că deși indivizii – *capitalul uman* – sunt cei care generează, multiplică, acumulează și rețin cunoștințe, acestea sunt amplificate prin relațiile dintre indivizi – *capitalul social* – cunoștințe sistematizate și valorizate prin capacitatea organizației de a le păstra și utiliza, respectiv, *capitalul organizațional*. Dacă i se poate atașa capitalului uman atributul de *mobilitate*, deoarece „oamenii vin și pleacă”, capitalului organizațional i se poate atribui *stabilitatea* căci „organizațiile păstrează cunoștințele în timp”. Așa cum afirma unul din specialiștii domeniului „capitalul organizațional rămâne pe loc atunci când angajatul pleacă; capitalul uman este activul intelectual care pleacă acasă cu angajatul în fiecare seară”⁵.

1.2 – Definirea resurselor umane

Etimologic, cuvântul „resursă” provine din substantivul francez „resource” care se regăsește cu mai multe sensuri: ceea ce se folosește pentru a ieși dintr-o situație supărătoare; mijloacele de existență ale unei persoane; elemente ale bogăției și puterii unei națiuni; mijloacele de care se dispune la un moment dat, posibilități de acțiune; termenul de „sursă”, cu sensul de origine, izvor, principiu, are la origine verbul „soudre”, tradus prin a izvorî, a ieși la suprafață.⁶ Se poate deduce de aici că între sursă și resursă există o deosebire. Dacă sursa acțiunilor și competențelor unei firme sunt oamenii, resursele umane sunt cele prin care se valorizează potențialul

⁴ T.W. Schultz – *Investing in people: The economics of population quality*. University of California Press, Berkley, 1981.

⁵ J.Fitz-enj – *The ROI of Human Capital*, American Management Association, Mnew York, 2000.

⁶ Le Petit Larousse, Nouvelle Edition, 1995

intelectual și profesional al oamenilor, materializându-l în izvoare de valoare și plusvaloare. Trecerea de la sursă la resursă presupune un proces complex între manageri și angajați prin care se impun sau se asumă obiective, se solicită participare și competențe, se tranzacționează condițiile, se obțin performanțe sau, dimpotrivă se ajunge la eșec. „Resursele umane nu se pot identifica pur și simplu cu oamenii – personalul unei întreprinderi sau țări – ci reprezintă o reconstrucție socioculturală a potențialităților actuale și virtuale ale oamenilor.”⁷ De la o firmă la alta și de la o țară la alta acest proces este extrem de diferit, se desfășoară cu mijloace diferite, fiind marcat în ultimă instanță de mediul socio-cultural. Plecând de la oamenii angajați, acest proces pune în valoare abilități de care uneori aceștia nici nu sunt conștienți, după cum poate fi o sursă de competențe organizaționale însușite de managerii antrenați în munca de construire a unei resurse intangibile dar extrem de valoroase.

Resursele umane sunt capitalul intelectual al organizației format ca rezultat al interacțiunilor dintre actorii organizaționali – manageri și executanți – marcat de amprenta culturală, socială și economică a colectivității respective.

1.3 – Caracteristici ale resurselor umane

Comparativ cu alte categorii de resurse, resursa umană prezintă următoarele *caracteristici*:

- este o resursă *limitată cantitativ* – prin limitele sporului demografic – dar *inepuizabilă din punct de vedere calitativ*⁸;
- a fost și este o *resursă rară*, de importanță strategică, recunoscută însă ca atare doar în abordările recente ale managementului centrat pe competențe;
- este o *resursă regenerabilă*, ca urmare a proceselor de educație, învățare organizațională, fiind capabilă să se reproducă, din acest punct de vedere, pe scară nelimitată. «Reconstrucția resursei umane pe baza unui sistem mai exigent de valori și norme (cunoștințe, creativitate, autonomie, participare, personalizare, responsabilitatea, cooperare) face ca aceasta să devină o resursă foarte rară, prețioasă, de ordin strategic»⁹;

⁷ Oscar Hoffman – *Management.Fundamente socioumane*. Editura Victor, București, 1999.

⁸ V.Trebici – *Populația ca resursă limitată*, în revista « Viitorul social », sept/oct 1984, Editura Academiei, București ;

⁹ O.Hoffman – *Management.Fundamente socioumane.*, Editura Victor, București, 1999 ;

- este o *resursă creatoare* ca urmare a abilității umane de a produce, inova, schimba mediul natural, social, economic;
- este *singura resursă creatoare de valoare adăugată*; munca este factorul activ și determinant al activității economice, în lipsa căruia natura rămâne nevalorizată iar capitalul, ca factor derivat, nu poate fi creat;
- este *resursa cu cel mai înalt grad de perisabilitate*. «Forța de muncă este cea mai perisabilă dintre toate resursele deoarece aptitudinile nefolosite se pierd ușor sau se demodează din cauza noilor tehnici, iar motivația mentală necesară muncii o dată pierdută nu mai poate fi niciodată pe deplin recuperată»¹⁰;
- este o *resursă care se poate autobloca, introducând noi factori de risc și multiplicându-i*. Spre deosebire de ceilalți factori de producție, antrenarea factorului uman în muncă presupune o anumită motivație și o minimă cunoaștere a naturii umane. Omul, cu comportamentele sale imprevizibile, poate induce și multiplica stări de criză a căror deblocare solicită utilizarea unor factori psihologici, nuanțați și diferențiați de la un individ și de la un grup la altul.

10. O.Giarini , W.R.Stahel –*Limitele certitudinii* , Editura Edimpress, București, 1996

Cap.2 - Cadrul conceptual al Managementului Resurselor Umane

În ansamblu, conceptul de MRU poate fi privit ca o filozofie care orientează acțiunile organizației în legătură cu modul în care ar trebui tratați angajații în interesul organizației.¹¹În funcție de modul de aplicare al acestei filozofii în literatura de specialitate se face distincție între variantele practicate în viața organizațională astfel:

- ❖ **varianta tehnicistă.** Construită pe o abordare material-utilitaristă această variantă pune accent pe aspectele cantitative, de gestionare a efectivului uman într-un mod rațional, la fel ca orice alt factor de producție. În esență, această abordare se concentrează asupra modalităților de a-i dirija pe oameni astfel încât să producă valoare adăugată, sporind avantajul competitiv al firmei. Oamenii sunt încadrați în categoria capitalului uman prin care, făcând investiții judicioase, firma poate obține câștig. Punctul de plecare al acestei filozofii îl reprezintă îndelungata tradiție capitalistă în care lucrătorul este privit ca o marfă iar adoptarea MRU este impusă de intensificarea competiției care-i obligă pe actorii mediului concurențial să investească nu numai în tehnologii ci și în resursa umană;
- ❖ **varianta umanistă.** Această abordare își are rădăcinile în școala relațiilor umane, accentul fiind pus pe latura calitativă și psihologică: comunicare, motivație și capacitatea de a conduce. Oamenii sunt considerați active valoroase, sursă de avantaj competitiv generat de loialitate, competență, performanță în muncă, etc. Nevoia de a câștiga devotamentul oamenilor prin implicare, comunicare, angajament asumat, încredere reciprocă angajat-angajator, constituie elemente noi în abordarea resurselor umane. Cultura organizațională este considerată un instrument cheie în implementarea unei atitudini schimbate în raport cu resursa umană. De asemenea, un aspect inedit față de tradiționala mentalitate capitalistă – lucrătorul este o marfă ca oricare alta – este reciprocitatea: crearea și dezvoltarea convingerii că interesele angajatorilor și ale angajaților nu sunt în opoziție ci pot și trebuie să coincidă. „*Organizațiile sunt entități armonioase și integrate,*

¹¹M.Armstrong - Op.citată

*toți angajații împărțând țelurile organizației și conlucrând ca membrii unei singure echipe*¹².

Deși teoria identifică cele două abordări ca fiind opuse și strict delimitate, practica relevă că, pe de-o parte, firmele folosesc combinații mai mult sau mai puțin echilibrate ale celor două variante iar, pe de altă parte, că nu există nici posibilitatea de a le delimita chirurgical și nici un model unic aplicabil cu succes, indiferent de condițiile concrete.

2.1 - Definirea Managementului Resurselor Umane

Conceptul de MRU este utilizat în practică în trei accepțiuni:

a) disciplină științifică. Deși preocupările privind personalul apar în literatura de specialitate începând cu promotorii școlii sociologice, disciplina științifică distinctă se conturează în anii 80, mai ales prin contribuțiile autorilor americani.

Managementul Resurselor Umane este disciplina care studiază procesele de planificare, recrutare, dezvoltare și utilizare optimă a resurselor umane în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în ansamblu.

b) Departament specializat. Este una din accepțiunile frecvent întâlnite, situație explicabilă prin vizibilitatea oferită de cadrul organizațional la care oamenii se pot gândi sau pot apela în circumstanțe concrete. Pe plan organizațional, managementul resurselor umane se derulează în unul sau mai multe compartimente funcționale – în funcție de mărimea organizației dar și de importanța acordată resurselor umane atât pentru prezentul cât și pentru perspectiva organizației - subordonate unui manager specializat sau managerului general al firmei.

În accepțiunea de departament, Managementul Resurselor Umane se referă la compartimentele funcționale în care se desfășoară activitățile specializate de asigurare, dezvoltare și utilizare optimă a capitalului intelectual al firmei.

c) Proces, relativ distinct, care se regăsește în cadrul organizației în interdependență cu alte activități (producție, comercial, financiar, etc) contribuind la realizarea obiectivelor fundamentale și derivate. În concepția lui Henry Fayol o parte din activitățile componente erau grupate în funcțiunea de personal.

În accepțiunea de proces, Managementul Resurselor Umane se definește ca ansamblul activităților prin care se asigură numărul, structura și evoluția

¹² J.Gennard, G.Judge – *Employee Relations* , Institute of Personnel Development, London, 1997.

resurselor umane, utilizarea lor eficientă, potrivit obiectivelor individuale și organizaționale.

În literatura de specialitate se întâlnesc diverse modalități de definire a managementului resurselor umane din perspectiva de proces:

- „Managementul resurselor umane poate fi definit ca abordarea strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai prețuite active ale unei organizații: oamenii, care, muncind în organizație, contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia”¹³;
- „Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale”¹⁴;
- „Managementul resurselor umane este alcătuit din activitățile desemnate cu planificarea și coordonarea resurselor umane ale unei organizații”¹⁵;
- „Funcția specializată a managementului care are ca prime responsabilități: formularea, propunerea și obținerea acceptului pentru politicile și strategiile de personal ale unei organizații; consilierea și îndrumarea managerilor organizației în implementarea politicilor și strategiilor de personal; oferirea de servicii de personal pentru organizații pentru a facilita recrutarea, motivarea și dezvoltarea angajaților într-o manieră potrivită și în număr suficient pentru toate nivelurile; consilierea managerilor organizației în domeniul consecințelor schimbării în plan uman”¹⁶;
- „Ansamblul structurilor și modalităților utilizate de întreprinderi pentru a aborda și gestiona problemele umane și sociale la diferitele niveluri la care apar”¹⁷.

Chiar dacă în definițiile întâlnite există o serie de diferențe, se poate constata că, față de concepțiile și activitățile anterioare, **actuala abordare a Managementului Resurselor Umane prezintă următoarele trăsături:**

¹³ M.Armstrong - *Managementul resurselor umane*, Editura CODECS, București, 2003

¹⁴ R.L.Mathis, P.C.Nica, C.Rusu – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997;

¹⁵ L.L.Byars, L.W.Rue – *Human Resources Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, Third Edition

¹⁶ Gerald A. Cole – *Management. Teorie și practică*. Î.E.P Știința, Chișinău, 2006.

¹⁷ P.Charpaentier, X.Deroy, Odile Uzan ș.a. – *Organizarea și gestiunea întreprinderii* – Editura Economică, București, 2000.