

# 1. CONCEPTUL DE RESURSE UMANE

## 1.1 Clarificări conceptuale. Managementul personalului sau managementul resurselor umane?

Atât în teoria cât și în practica economică se întâlnesc tot mai frecvent termenii de „resurse umane” și „personal”, cu sintagmele derivate „managementul resurselor umane”, respectiv „management de personal”. De multe ori, folosirea lor este neadecvată.

Cu toate similaritățile dintre cei doi termeni, diferențele sunt substanțiale, iar folosirea lor corectă necesită o clarificare corespunzătoare.

Reluând ceea ce s-a arătat deja, subliniem că prin „*resurse umane*” înțelegem rezerva pe care o are societatea la un moment de referință și care este disponibilă sistemului economic pentru a fi utilizată în diferite ramuri, ca fiind aptă să desfășoare o suită de activități dintre cele mai variate.

Cât privește termenul de *personal*, acesta este sinonim cu sintagma „*personal angajat*” sau „*personal salariat*”, adică cel care este încadrat într-un serviciu prin contract de muncă și care, în schimbul forței sale de muncă, primește un salariu.

Deci, termenul de *personal* are o sferă de cuprindere mult mai limitată decât cel de *resurse umane*, referindu-se numai la populația activă aptă de muncă și care este încadrată într-un serviciu, adică populația ocupată.

Dacă termenul de *personal* are o accepțiune restrânsă la nivelul unei organizații, deci la nivel microeconomic, termenul de *resurse umane* are o accepțiune mai largă, cu un conținut bivalent:

- la nivel macroeconomic - are sensul și conținutul explicat anterior;
- la nivel microeconomic are sens și conținut mai larg decât cel de *personal* deoarece se referă:
  - atât la resursele proprii constituite din *personal angajat*,
  - cât și la resursele exogene - resurse pentru nevoile ulterioare ale organizației și care urmează să devină „*personal*” prin angajare într-un viitor mai mult sau mai puțin îndepărtat, precum și *personal propriu* care poate fi disponibilizat temporar sau definitiv, parțial sau total (șomaj tehnic, șomaj temporar, șomaj definitiv sau parțial prin restrângerea de activitate, șomaj total - prin

închiderea-lichidarea unității).

În lucrarea de față, referirile la noțiunile de „management de personal”, respectiv „managementul resurselor umane” vor viza accepțiunile la nivel microeconomic.

Diferența dintre cei doi termeni conferă și managementului dimensiuni corespunzătoare, cele două sintagme având la rândul lor mai multe particularități.

**Managementul de personal** este orientat pe forța de muncă și este direct preocupat de:

- angajații întreprinderii: recrutarea și instruirea lor, procedurile de plată a angajaților;
- explicarea a ceea ce așteaptă managerii de la ei;
- justificarea acțiunilor managerului;
- satisfacerea nevoilor angajaților, în strânsă legătură cu munca;
- negocierea problemelor acestora și încercarea de a modifica acțiunile managerului atunci când ar putea determina un răspuns nefavorabil din partea angajaților.

Deci, rolul managementului de personal nu este numai acela de a servi scopurile organizației; în același timp el acționează și în interesul angajaților, ca ființe umane individuale și, prin extensie, în interesul societății umane. În consecință, specialiștii de personal sunt situați undeva „între” manageri și angajați, ca mediatori ai raporturilor unora cu ceilalți.

Frecvent, specialiștii de personal trebuie să acționeze în două direcții:

- să mențină încrederea angajaților, dovedind o continuă preocupare pentru bunăstarea și prosperitatea lor;
- dar, pentru a-și justifica existența față de manageri în contextul socio-economic al organizației, trebuie să dovedească o continuă preocupare față de eficiența utilizării muncii, deci să dovedească faptul că interesele lor se subscriu intereselor organizației.

**Managementul resurselor umane** este direct preocupat de problema managerială a asigurării resursei umane în întreprindere, în special în ceea ce privește planificarea, supravegherea și controlul acesteia, și mai puțin preocupat de rezolvarea problemelor angajaților sau de medierea acestor probleme.

Problematika managementului resurselor umane cuprinde activitățile organizaționale care vizează fluxul de personal din unitate, condițiile de menținere și dezvoltare a acestuia, adică:

- asigurarea cu personal, constând din analiza postului, planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția personalului;
- menținerea (întreținerea) personalului, adică: compensația, sănătatea și securitatea, acomodarea, relațiile de muncă;
- dezvoltarea resurselor umane, constând din perfecționarea, evaluarea performanței, dezvoltarea

individuală și organizațională.

În concluzie, în timp ce **managementul de personal** are în vedere în special latura socială a resurselor umane ale unei organizații, **managementul resurselor umane** privește latura organizațională, cu finalitatea ei economică și socială, adică performanța profesională.

## 1.2. Conținutul activităților managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane este o activitate vitală pentru toate unitățile economice, indiferent de tipul, profilul și mărimea acestora.

Managementului resurselor umane i se asociază două roluri importante: operațional și strategic.

1. *Activitățile strategice* sunt cele privitoare la perfecționarea resurselor umane, pe termen lung sau mediu, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației. Activitățile de acest fel tipice celor două laturi ale managementului resurselor umane.

*Managementul strategic* — este un management global, având caracter inovativ și acționând pe termen lung. Activitățile tipice acestuia sunt:

- perfecționarea resurselor umane;
- evoluția și dezvoltarea prevederilor legale;
- tendințe ale forței de muncă și ale rezultatelor muncii;
- dezvoltarea comunității economice;
- limitarea costurilor și a opțiunilor pentru facilități și recompense;
- consiliul consultativ al angajaților;
- planificarea și strategia compensațiilor.

2. *Activitățile operaționale* sau de gestiune sunt tactice și administrative. Ele se referă la aspecte specifice de o mare varietate, precum:

- testarea candidaților la angajare;
- orientarea și acomodarea noilor angajați;
- pregătirea adecvată a superiorilor;
- rezolvarea problemelor de securitate și protecție a muncii personalului;
- recompensarea și salarizarea ș.a.

Așadar, activitățile operaționale sunt cele curente/zilnice de conducere a personalului cât mai adecvat și mai eficient.

*Managementul operațional* - este un management administrativ, de gestiune a personalului, de întreținere a acestuia (de mentenanță) care acționează pe termen scurt. Activitățile sale tipice

sunt următoarele:

- recrutarea și selectarea personalului;
- conducerea orientării personalului la angajare;
- evidența personalului;
- pregătirea și perfecționarea personalului;
- analiza informațiilor privind protecția și securitatea muncii și accidentele de muncă;
- rezolvarea plângerilor și nemulțumirilor angajaților.

Ambele domenii sunt necesare și trebuie să coexiste.

Managementul resurselor umane este o componentă a managementului organizațiilor economice aflată în extensie, care include atât managementul personalului, cât și al relațiilor de muncă. Viziunea strategică a problemelor resurselor umane în cadrul întreprinderii constituie o parte integrantă a strategiei întregii întreprinderi.

Se poate spune că managementul resurselor umane reprezintă managementul strategic și operațional al activităților care se concentrează asupra asigurării și menținerii personalului organizației în concordanță cu nevoile sale și condițiile mediului economic și social în care acționează.

## 2. FUNCȚIUNEA DE PERSONAL

### Profesionalitatea managementului resurselor umane

#### 2.1.1. Conceptul de organizare a întreprinderii

Intr-o formă evident empirică, organizarea a apărut în activitatea oamenilor din cele mai vechi timpuri. Pe de altă parte, tinzând să-si realizeze scopurile propuse cu eforturi minime, oamenii, încă de la începuturile producției sociale, au folosit într-o formă mai mult sau mai puțin conștientă, elemente care astăzi se încadrează în conceptul de organizare.

În pas cu organizarea și perfecționarea proceselor economico-sociale, conceptul a cunoscut o permanentă evoluție, trecând de la organizarea empirică la organizarea științifică.

Pentru a defini conceptul este necesar să facem apel la etimologia termenilor: organizare și întreprindere.

*Astfel, cuvântul **organizare**, cu originea în limba greacă, **organon**, înseamnă armonie, adică potrivire desăvârșită a elementelor unui întreg. În sfera întreprinderii, conceptul de organizare se concentrează pe aspectele vizând producerea, distribuirea și consumarea*

bunurilor și serviciilor. În context, **a organiza** înseamnă a armoniza resursele întreprinderii, a proceda metodic pentru a asigura un cadru coordonat și adecvat desfășurării uneia sau mai multor activități.

Oprindu-ne asupra definițiilor pe care literatura de specialitate le dă **întreprinderii**, constatăm că aceasta se prezintă ca o organizație autonomă care își asigură existența și dezvoltarea prin fabricarea și comercializarea unor produse cu scopul de a obține un profit.

Corelând semnificația termenului de organizare cu definiția întreprinderii, se poate spune că **organizarea întreprinderii** reprezintă un ansamblu de acțiuni conștiente care, printr-o combinare armonioasă, după reguli științifice (metode, tehnici, norme) a factorilor de producție, urmărește ca printr-o folosire cât mai rațională, cu costuri minime, a resurselor întreprinderii, să obțină rezultate maxime (profit cât mai mare) din producerea și comercializarea bunurilor și serviciilor.

Organizarea întreprinderii nu trebuie privită ca o alăturare, asamblare de elemente fizice, iar rezultatul obținut nu trebuie privit ca o simplă însumare a factorilor ce se combină, ci ca un efect sinergic, efect care derivă din utilizarea concomitentă a factorilor respectivi.

Spiritul de organizare se asociază cu ordinea. În calitatea sa de prestator de muncă intelectuală, organizatorul se ocupă cu stabilirea celor mai raționale legături de muncă fiabile și eficiente între factorii utilizați în desfășurarea activităților respective. Pentru orice organizație, organizarea, alături de competența profesională a oamenilor, are semnificația unei condiții fundamentale a reușitei în atingerea obiectivelor stabilite.

#### ***Modalități de abordare a organizării întreprinderii***

În procesul de organizare economică se cunosc mai multe modalități de abordare conceptuală, fiecare dintre ele servind unui scop și, în funcție de particularitățile pe care le prezintă, utilizând metode și tehnici specifice. Astfel, teoria și practica organizării cunosc următoarele modalități de abordare a organizării întreprinderii: procesuală, morfologică și sistemică.

*Conceptul procesual sau funcțional* permite abordarea cadrului organizatoric prin prisma locului ocupat în sistemul întreprinderii, de ansamblul activităților complexe și dinamice care se intercondiționează și care, numai printr-o integrare deplină pot asigura dezvoltarea continuă și tot mai eficientă a acesteia.

*Conceptul morfologic sau organologic* permite abordarea întreprinderii în structura sa internă, pe organisme lucrative: departamente, servicii, birouri, laboratoare, fabrici, secții, ateliere, locuri de muncă.

*Conceptul sistemic* este un concept modern, care a fost generat de creșterea continuă a complexității activității întreprinderii, de accentuarea interdependențelor dintre organismele

existente, dintre funcțiunile acesteia, ca și de amplificarea legăturilor cu mediul exogen. Acest concept permite o interpretare integratoare a tuturor celorlalte concepte de organizare, dar mai ales a celor funcțional și morfologic.

### 2.1.2. Conceptul de funcțiune și componentele acesteia

În concepția de organizare funcțională, întreprinderea este tratată ca un organism viu, a cărei existență este asigurată de îndeplinirea unor funcțiuni vitale, a căror acțiune sinergică asigură atingerea obiectivelor propuse.

Conceptul de funcțiune a întreprinderii a fost inițiat de Henry Fayol prin lucrarea sa „Administration industrielle et generale” (1916) și are o dublă semnificație: din punct de vedere administrativ și din punct de vedere fiziologic.

*Din punct de vedere administrativ, funcțiunea întreprinderii reprezintă un grup de activități omogene, specializate, complementare sau convergente în cadrul cărora se folosesc tehnici specializate orientate spre realizarea unor obiective specifice și /sau derivate, rezultate din obiectivele generale ale acesteia.*

*Din punct de vedere fiziologic, funcțiunea întreprinderii reprezintă o manifestare în activitățile organismelor vii, specifică unui țesut, organ sau aparat. Funcțiunea este întotdeauna în strânsă corelație și interdependență cu structura organului sau aparatului care o îndeplinește.*

În același timp, atât structura cât și funcțiunea sunt în corelație cu nevoile organismului determinate de condițiile de mediu.

Într-o unitate economică și socială, componentele funcțiunii sunt: activitatea, atribuția, sarcina și operația.

*Activitatea reprezintă o componentă a unei funcțiuni care permite, prin desfășurarea sa, realizarea unei părți a acesteia. Ea se constituie ca un ansamblu de atribuții omogene exercitate de persoane ce au cunoștințe de specialitate într-un domeniu mai restrâns, având ca scop obținerea unor anumite rezultate concordante cu obiectivele derivate.*

Desfășurarea eficientă a unei activități necesită stabilirea precisă a obiectivelor, a resurselor necesare, a modalităților de folosire a acestor resurse, precum și a formelor și metodelor de organizare și management utilizate în vederea realizării sale. În felul acesta, activitatea are un caracter concret, cu rezultate măsurabile, ce se materializează în produse, servicii, acțiuni întreprinse, documente scrise, studii efectuate, proiecte elaborate, personal instruit etc.

*Atribuția este o componentă a activității formată dintr-un ansamblu de sarcini identice executate periodic de persoane cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns și care sunt*

*necesare realizării unui obiectiv specific, adică unei părți dintr-o activitate. Ea presupune responsabilitate personală pentru îndeplinirea sarcinilor și reclamă autoritate și competențe adecvate (cunoștințe, experiență, aptitudini etc.)*

Sub acest raport, atribuția poate fi privită ca un ansamblu de obligații, drepturi și competențe conferite unei funcții (post) sau unui compartiment, având ca scop realizarea unor sarcini de muncă

***Sarcina de muncă** este componentă de bază a atribuției, fiind cea mai mică unitate de muncă fixată unui executant. Ea reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis și care se desfășoară după o procedură stabilită. Sarcina este elementul concret de acțiune în cadrul atribuției, iar îndeplinirea ei presupune efectuarea unei operații de muncă înlănțuite într-o suită logică de desfășurare.*

Așadar, sarcina sau lucrarea este acțiunea care urmărește realizarea unui obiectiv precis stabilit și care se îndeplinește conform unei metode de muncă dinainte precizate.

***Operația de muncă** este componentă a sarcinii de muncă de a cărei efectuare răspunde un executant pe un loc de muncă, în cadrul unei tehnologii stabilite. Ea se caracterizează prin unitatea executantului, a mijloacelor de muncă folosite, a metodei de muncă practicate și a locului de muncă în cadrul căruia se desfășoară.*

## **2.2. Conținutul funcțiunii de personal și rolul ei în economia de piață**

Tot ce se realizează într-o întreprindere este rezultatul acțiunii oamenilor care o alcătuiesc. Toate mijloacele de muncă (utilaje, instalații, echipamente, clădiri etc.) și obiectele muncii (materii prime, materiale, combustibili, energie) sunt fără semnificație dacă oamenii nu le pun în funcțiune. Prin urmare, fiecare latură funcțională a întreprinderii este determinată de competența, motivația și acțiunea organizatorică umană.

Identificarea necesarului de forță de muncă, recrutarea și instruirea personalului, gestiunea acestuia, precum și alte activități deosebit de complexe sunt principalele componente ale activităților ce intră în domeniul funcțiunii de personal. Ele asigură resursele umane necesare desfășurării activităților ce contribuie la:

- realizarea în cele mai bune condiții a obiectivelor întreprinderii;
- utilizarea rațională a resurselor umane, dezvoltarea continuă a competenței lor profesionale;
- asigurarea condițiilor corespunzătoare de muncă și protecție;
- salarizarea personalului.

Principalele *activități în domeniul managementului resurselor umane* sunt considerate de majoritatea autorilor a fi următoarele:

- planificarea strategică a resurselor umane;
- asigurarea unor oportunități egale la angajare;
- analiza, descrierea și evaluarea posturilor;
- staffing-ul sau personalul „stat-major” al întreprinderii;
- recrutarea și selecția personalului;
- pregătirea profesională și dezvoltarea personalului;
- evaluarea performanțelor în activitatea desfășurată;
- gestionarea stimulentei și a sistemului de compensații și ajutoare;
- asigurarea condițiilor de sănătate a personalului și securitatea muncii;
- relațiile de muncă și comunicarea de întreprindere;
- relațiile cu sindicatele;
- sisteme informaționale și evaluarea personalului.

***Planificarea strategică a resurselor*** se situează la un nivel înalt (top-level) de conducere, întrucât procesul de planificare strategică urmărește să anticipeze schimbările în societate și efectele lor asupra întreprinderii. Ținând seama de

Tendențele unor schimbări în activitatea social-economică din deceniul actual și în special al celor demografice, importanța planificării resurselor umane va crește în vederea pregătirii întreprinderii pentru viitor. Prin anticiparea corectă și cât mai obiectivă a nevoilor de personal și elaborarea și dezvoltarea planificărilor specifice resurselor umane se poate asigura un număr corespunzător de angajați și o structură adecvată pe specialități, pe nivele de pregătire, vârste etc.

***Oportunități egale la angajare.*** Întreprinderile și managerii sunt obligați, prin legislația țării, să nu facă la angajare, discriminare în funcție de sex, vârstă, naționalitate, religie, rasă, handicap etc. Oportunitățile egale la angajare afectează toate celelalte activități ale managementului resurselor umane.

De exemplu, atunci când se face proiecția strategică a resurselor umane trebuie să se aibă în vedere disponibilitățile financiare necesare pentru protecția diferitelor grupuri de angajați, în concordanță cu reglementările legale.

Cerințele egalității la angajare trebuie să fie respectate de toți managerii în cazul recrutării, selecției, pregătirii și dezvoltării resurselor umane ale întreprinderii, planificarea carierei ș.a.

***Analiza, descrierea și evaluarea posturilor*** trebuie să asigure acoperirea tuturor operațiilor, sarcinilor și atribuțiilor ce revin fiecărui post din structura întreprinderii.

Aceasta este una din activitățile de bază ale compartimentului de resurse umane, deoarece



informațiile oferite de analiza postului stau la baza definirii și dimensionării corecte a acestuia, reprezentând elementele fundamentale pentru întocmirea fișei postului. Informațiile respective se referă la:

- denumirea postului;
- relațiile cu alte posturi în cadrul aceluiași compartiment (de la cine primește dispoziții, cui poate da dispoziții, cu cine cooperează în realizarea atribuțiilor);
- cerințele specifice cu privire la calități, cunoștințe necesare exercitării funcției;
- caracteristici de personalitate cerute de specificul postului (vârstă, sex, stare de sănătate, aptitudini speciale etc.) necesare pentru atingerea obiectivelor postului;
- competențe și responsabilități;
- atribuții și sarcini.

Prin evaluarea postului se stabilesc criteriile selecției pentru ocuparea acestuia și se creează premisele evaluării ulterioare a performanțelor. Angajații trebuie să fie potriviți postului descris și nu altuia.

***Staffing-ul sau personalul „stat major”.*** Denumirea acestei categorii de activitate din domeniul resurselor umane pornește de la cuvântul englezesc „staff”, care are, în context, semnificația de a defini acele categorii de personal care prin activitatea desfășurată asigură resursele umane necesare structurii organizatorice a întreprinderii și care, în domeniul respectiv, îndeplinește funcția de stat major al managementului general al întreprinderii. Această categorie de personal acționează în numele conducerii, pentru recrutarea și selecția personalului necesar întreprinderii, fără a avea însă autoritate decizională.

***Pregătirea profesională și dezvoltarea personalului*** include orientarea noilor angajați cu privire la condițiile și cerințele funcției în care au fost încadrați, precum și stimularea dezvoltării și pregătirii profesionale a angajaților. Stabilirea nevoilor de pregătire, evaluarea rezultatelor pregătirii, planificarea carierei și dezvoltarea managementului sunt activități care se amplifică antrenând și o creștere corespunzătoare a cheltuielilor afectate acestor obiective.

Pentru a ține pasul cu cele mai noi cuceriri ale cunoașterii umane, costurile cu pregătirea personalului sunt din ce în ce mai mari. De aceea este necesar să se estimeze costurile și să se analizeze eficiența pregătirii, exprimată prin indicatori economici relevanți (creșterea productivității muncii, beneficiul obținut pe unitatea bănească de cheltuială ș.a.).

***Evaluarea performanțelor*** presupune a stabili periodic, pentru fiecare salariat, cât de

bine își îndeplinește atribuțiile funcției pe care o ocupă. Scopul evaluării performanțelor este multiplu:

- luarea deciziilor privitoare la recompense și stimulente;
- stabilirea domeniilor în care sunt necesare măsuri de pregătire și dezvoltare adițională a angajaților;
- luarea unor decizii de plasare și promovare a personalului;
- îmbunătățirea conținutului funcției ș.a.

Evaluarea performanțelor este un mod eficient de a lega nemijlocit performanțele realizate, de salarizare și recompensare.

***Gestionarea stimulentei și a sistemului de compensații și ajutoare.*** Recompensarea personalului prin salarii, stimulente și ajutoare trebuie făcută în corelație cu îndeplinirea sarcinilor de muncă în întreprindere. Fiecare întreprindere își elaborează sistemele de bază privind salarizarea și recompensarea salariaților atât pentru munca depusă, dar mai ales pentru rezultatele obținute. De asemenea, o preocupare majoră se manifestă față de sporirea cheltuielilor pentru ajutoare, cât și a celor privind sănătatea personalului.

Schimbarea stilurilor de viață și creșterea presiunilor legale determină apariția și perfecționarea diferitelor opțiuni privind ajutoarele și recompensele pentru angajați. Se manifestă tot mai mult tendința de folosire a unor sisteme flexibile de stimulente, care oferă angajaților posibilitatea de a opta pentru diferite forme de recompense și ajutoare.

***Asigurarea condițiilor de sănătate a personalului și securitatea muncii.*** Întreprinderea, prin managementul său, trebuie să aibă ca preocupare vitală menținerea sănătății fizice și mentale a angajaților, să asigure condițiile de securitate a muncii față de riscurile și pericolele profesionale. Managerii trebuie să creeze condiții favorabile pentru desfășurarea activităților și să se asigure că toți angajații sunt conștienți, cunosc și respectă condițiile și cerințele privind protecția și securitatea muncii. Alterarea stării de sănătate are consecințe negative atât în plan individual și social (diminuează capacitatea de efort și creează o stare de disconfort), cât și în plan economic prin scăderea performanței profesionale.

***Relațiile de muncă și comunicarea de întreprindere*** se nasc și se dezvoltă atât ca relații formale, intergrupale, cât și ca relații interpersonale, nonformale.

*Relațiile formale* sunt reglementate prin regulamente, decizii sau dispoziții. Ele se stabilesc între patroni și manageri pe de o parte și angajați, pe de altă parte. Ele trebuie organizate și conduse în interesul ambelor părți, ambelor grupuri. În acest scop, este deosebit de important și necesar ca salariații să cunoască politicile și reglementările din domeniul resurselor umane, să cunoască ce se așteaptă de la ei și să respecte aceste politici și reguli. Patronii și

managerii trebuie să comunice angajaților aceste politici și reguli stabilite, să le aplice cu consecvență și să urmărească respectarea lor.

*Relațiile nonformale* sunt relații interumane, care se bazează pe criterii simpatetice, nereglementate și neinstituționalizate. Când au caracter pozitiv, pot să contribuie la buna desfășurare a activităților; când au caracter negativ, de respingere a persoanelor, ele perturbă activitatea normală. În prima situație, managerii au datoria să le cunoască și să le instituționalizeze, dacă este cazul. În cea de a doua situație, ei trebuie să ia măsuri de diminuare a intensității lor și să limiteze efectele negative asupra activității întreprinderii.

***Relațiile cu sindicatele*** sunt importante și prezintă interes deoarece ele privesc și afectează salariații, managerii, patronii și performanțele multor activități ale personalului. Aceste relații se manifestă sub forma contactului dintre sindicate și patronat. .

*Sindicatul* este agentul social care reprezintă interesele unui grup de angajați din cadrul întreprinderii. El participă la negocieri cu patronatul pentru problemele sociale ale angajaților precum: salarizare, condiții de muncă, concedii, protecția muncii.

***Sistemele informaționale și evaluarea resurselor umane.*** Sistemele informaționale, de comunicații și de cercetare sunt vitale pentru conducerea și coordonarea activităților în domeniul resurselor umane. Dat fiind volumul mare de informații primare și prelucrate, cât și nevoia curentă de informații operative în acest domeniu, astăzi, pentru gestiunea personalului se utilizează pe scară tot mai largă calculatoare electronice.

Prin implicațiile pe care le are asupra întregului mecanism de funcționare a întreprinderii, *funcțiunea de personal reprezintă punctul cheie al proceselor manageriale*. De aceea ea necesită o abordare sistemică, deschisă, abordare impusă de acțiunea multiplă a factorilor de mediu intern și extern.

Forțele externe care produc impactul major asupra întreprinderii sunt economia, sistemul legislativ, sistemul politic, factorii tehnologici, mediul social, mediul geografic și cultural.

Printre factorii interni se înscriu: politicile de personal, etica dominantă a afacerilor, climatul organizatoric, precum și elementele motivaționale care acționează asupra tuturor categoriilor de personal.

Așadar, întreprinderea se află plasată într-un mediu multiform și complex, în care se află atât sursele sale de viață (clienți, finanțare, tehnologii etc.) cât și factorii care exercită asupra sa adesea presiuni destabilizatoare (conurență, puterea publică, sindicatele etc.)

În același timp, reținem faptul că întreprinderea, în cadrul mediului în care există, nu este un element pasiv. Ea dezvoltă, cu fiecare factor de mediu, relații bilaterale, mai mult sau mai puțin intense. Cu toate că este un element activ al mediului său de viață, întreprinderea nu este totdeauna

în măsură să determine constrângeri asupra mediului său (ex. pentru a spori importurile, pentru a micșora dobânda la creditele obținute, pentru a forța clienții să cumpere), dar este capabilă:

- să satisfacă nevoile individuale sau colective ale oamenilor, de a produce mai mult decât consumă;
- să se adapteze la mediu, mai ales cel concurențial;
- să supraviețuiască și să se dezvolte;
- să fie autonomă și responsabilă, dar și cu riscul de dispariție.

Existența întreprinderii este strict condiționată de capacitatea sa de a se adapta continuu la un mediu schimbător, și uneori ostil. Un rol important în adaptarea întreprinderii la mediu revine resurselor umane și managementului de a folosi rațional și eficient aceste resurse.

### 3. Profesionalitatea managementului resurselor umane

În managementul resurselor umane, eficiența activităților reclamă folosirea profesioniștilor, care pot ocupa o varietate largă de funcții specifice, în ierarhia structurii organizatorice a întreprinderii.

La diferite nivele organizatorice, principalele funcții specifice managementului resurselor umane care se regăsesc, de regulă, la majoritatea organizațiilor sunt următoarele:

- *la nivel executiv* - directorul de resurse umane; vicepreședinte pentru resurse umane;
- *la nivel managerial* - manager de angajare;
- *la nivel specialist* - analist pentru funcție (job analist); interviu-er; specialist în recompense; specialist în ajutoare;
- *la nivel de funcționar* - funcționar de personal; secretar de personal.

Funcțiile din domeniul managementului resurselor umane pot fi grupate în două mari categorii: funcții de generalist și funcții de specialist.

*Generalistul* este o persoană cu responsabilități pentru o varietate mai largă de activități în domeniul managementului resurselor umane ca de exemplu: vicepreședinte de personal, director de resurse umane, director de relații industriale; asistent de personal; tehnician de personal; administrator de relații de angajare; director de personal etc.

Generalistul poate să provină din personalul propriu al unei întreprinderi, care s-a dezvoltat odată cu aceasta sau provine prin transfer din alte unități sau domenii. El trebuie să posede și să-și mențină cunoștințe adecvate în domeniul numeroaselor și variatelor activități și programe ale resurselor umane. Când îndatoririle cresc, generalistul are nevoie să fie sprijinit de un specialist.

*Specialiștii* sunt persoane care posedă cunoștințe aprofundate și testarea la încadrarea și promovarea în muncă; salarizarea și acordarea recompenselor și ajutoarelor; analiza funcției și evaluarea performanțelor; asigurarea sănătății, securității și protecției muncii ș.a.

Creșterea mărimii și complexității întreprinderilor, precum și proliferarea cadrului legislativ și normativ, impune apariția și creșterea numărului de specialiști în domeniul resurselor umane. Se apreciază că funcțiile în acest domeniu vor crește ca număr în corelație cu creșterea demografică și, în mod deosebit, în sectorul privat.

Specialiștii în acest domeniu trebuie să aibă cunoștințe, deprinderi și plăcerea de a lucra cu oamenii, aspecte care fac parte din calificarea necesară succesului în managementul resurselor umane.

De asemenea, profesioniștii în problematica resurselor umane trebuie să cunoască legile și actele normative care reglementează activitățile respective, cu privire la salarizare, impozite, protecție socială, asistență sanitară și de protecția muncii, relațiile interumane, legăturile cu organele și instituțiile guvernamentale și cu sindicatele ș.a.. Aceasta impune o bună pregătire individuală și completarea permanentă a cunoștințelor.

Lărgirea sferei și conținutului activităților și competențelor în domeniul managementului resurselor umane cere profesioniștilor în domeniu să fie educați și pregătiți în următoarele direcții:

- educație generală bună, în mod special cunoașterea de limbi străine, cunoștințe de psihologie, sociologie și alte științe sociale;
- pregătire în domeniul afacerilor privind: organizarea producției și a muncii, contabilitate, finanțe, calculatoare, marketing, statistică, management operațional ș.a.;
- pregătire în domeniul resurselor umane privind: legile care reglementează raporturile de muncă și protecție socială, administrarea salarizării și a compensațiilor, psihologie și sociologie industrială, negocierea contractelor de muncă (individuale și colective) ș.a.;
- angajarea, evaluarea și promovarea personalului, gestiunea carierei.

### **3. GESTIUNEA PREVIZIONALĂ A PERSONALULUI**

#### **3.1. Necesitatea, factorii și conținutul gestiunii previzionale a personalului**

*Gestiunea previzională a personalului este un instrument al managementului resurselor umane, care constă în proiectarea pe termen mediu și lung a necesarului și resurselor de*

*personal ale unei organizații.*

Deși apare adesea sub forma unor modele coerente, formalizate și automatizate, gestiunea previzională a personalului este, înainte de toate, o modalitate de analiză a gestiunii resurselor umane ale întreprinderii iar recomandările acestora devin o bază pentru deciziile manageriale în domeniu.

Două caracteristici socio-economice ale resurselor umane din organizație justifică și fac eficace utilizarea gestiunii previzionale a personalului: inerția sistemului uman al organizației, și flexibilitatea reală a resurselor umane.

Prima caracteristică - *relativa inerție a sistemului uman* iese în evidență atunci când se observă că factorul uman nu poate fi modelat atât de ușor ca alți factori, cum ar fi cei materiali sau cei financiari.

Previziunea se impune deci ca un mijloc de a administra un sistem a cărui adaptabilitate pe termen scurt, mai ales pentru mișcările de intrare-ieșire, devine din ce în ce mai redusă. Cu cât inerția unui sistem este mai mare, cu atât mai mult mecanismele de pilotaj trebuie să fie în măsură să ia în calcul un orizont mai larg de timp.

În contrapondere se relevă o *reală flexibilitate a resurselor umane*: cunoștințele, aptitudinile, capacitățile umane fiind în esență adaptabile unor sarcini de natură diversă. Adaptabilitatea umană face posibilă reflexia previzională; ea autorizează regulile interne de adaptare a oamenilor din întreprindere la noile sarcini solicitate de volumul de activitate (producție, transport, desfacere, servicii etc.) proiectat.

Conjugarea inerției sistemului uman, care încetinește mișcările de intrare-ieșire și de adaptare la conjunctură, cu flexibilitatea sa, care face oamenii adaptabili, conduce la previziunea în materie de efective și o face în același timp posibilă.

Necesitatea gestiunii previzionale a personalului este cu atât mai actuală cu cât realitatea arată că în multe întreprinderi preocupările în acest sens sunt slabe, iar consecințele nu întârzie să apară: existența unor supraefective globale însoțită de lipsa forței de muncă pentru anumite specializări, dezechilibre în ceea ce privește grupele de vârstă ale personalului utilizat etc.

Previziunea nevoilor de personal trebuie să țină cont de o multitudine de elemente legate de mediul în care își desfășoară activitatea întreprinderea, de evoluția piețelor, schimbarea tehnologiilor de fabricație, ciclicitatea activităților economice etc. Detaliat, aceste elemente ce se constituie în *factori de influență a previziunii personalului*, pot fi descrise în următorii termeni:

- a) previziunea evoluției ramurilor și sectoarelor de activitate în care activează întreprinderea;
- b) evoluția probabilă a clienților întreprinderii;

- c) evoluția situației firmelor concurente (cantități fabricate, tehnologii utilizate, prețuri practicate, piețe sau segmente de piață pe care le domină etc);
- d) strategia întreprinderii și obiectivele generale ale acesteia;
- e) politicile comerciale ale întreprinderii, previziunile vânzărilor pe termen scurt, mediu și lung;
- f) politicile de investiții și politica tehnologică pentru perioadele viitoare;
- g) consecințele elementelor ce determină apariția de noi clarificări, schimbări în managementul întreprinderii, în organizarea producției și a muncii etc.;
- h) gradul de incertitudine în evoluția elementelor previzionate ș.a.

Toate aceste elemente conferă complexitatea deosebită a gestiunii previzionale a personalului și o fac cu atât mai dificilă cu cât crește gradul de incertitudine în estimarea previzionării făcute.

De fapt, *obiectivul major al gestiunii previzionale a personalului* nu este neapărat cel de a planifica efectivele și mai ales:

- ◆ de a identifica problemele de personal înainte ca ele să apară sub forma crizelor pe termen scurt;
- ◆ de a identifica incertitudinile ce se pot reflecta asupra nivelului și structurii resurselor umane ale întreprinderii;
- ◆ de a menține un sistem de organizare flexibilă a personalului.

În gestiunea previzională a personalului se operează cu două categorii economice fundamentale: nevoi și resurse.

Așadar, *conținutul gestiunii previzionale a personalului* are la bază o analiză de tip bilanțier, în care se disting pe de o parte nevoile de personal evaluate la un anumit orizont de timp, iar pe de altă parte modul de acoperire a acestor nevoi ale întreprinderii. În procesul de echilibrare a balanței resurselor de muncă intervin o serie de ajustări iterative ale resurselor.

Demersul adaptării resurselor de personal la cerințele întreprinderii pe termen mediu și lung, face apel la o schemă logică de program care înfățișează cum se operează în timp adecvarea resurselor și a utilizatorilor .

**Dinamica gestiunii previzionale a personalului** poate fi urmărită în conformitate cu două tipuri de scheme logice, fiecare prezentând anumite particularități.

*Schema logică de ajustare dinamică.* Timpul este, evident, variabila esențială a mecanismelor de ajustare sau de deajustare a resurselor și a posturilor (utilizărilor) de personal. Pe de o parte, starea sistemului productiv nu este constantă, pentru că structurile financiare, tehnice, procedeele de producție (tehnologiile de fabricație) evoluează în permanență. Pe de altă parte, sistemul de supraveghere preia, în mod evident, aceste efecte de-a lungul timpului, pentru că după mulți ani se manifestă ecarturile.

*Schema de ajustare regulată.* Reglările se operează grație intervenției asupra parametrilor structurilor tehnice sau celor de intrare-ieșire a resurselor umane. Toate au ca obiectiv o mai bună ajustare a resurselor

dorite și disponibile pe termen mediu.

## 3.2. Echilibrarea resurselor și a capacităților umane

### 3.2.1 Orizontul și obiectul gestiunii previzionale a personalului. Stările resurselor umane

*Orizontul temporal* al gestiunii previzionale a personalului depinde de mărimea întreprinderii, el situându-se de regulă între:

- 6 luni și 3 ani pentru întreprinderile mici și mijlocii – termen considerat mediu;
- 4 – 5 ani în întreprinderile cele mai mari – termen considerat lung.

Cu cât organizația este mai importantă și cunoaște mai bine ecosistemul său – îndeosebi cel social – cu atât cerințele sale în resurse umane vor fi mai vaste, mai cuprinzătoare și mai specificate, iar orizontul va fi mai lung.

*Obiectul* gestiunii previzionale a personalului îl constituie prevederea și proiectarea posturilor, și nu a oamenilor. Apropierea, legătura între posturi și oameni face obiectul unor alegeri tactice importante, dar care nu aparțin cadrului gestiunii previzionale. Ca atare, studiul rămâne anonim: nu este vorba de a ști cine va fi repartizat pe un post, ci care posturi vor funcționa la un orizont dat.

De cele mai multe ori studiile elaborate privesc cadrele (personalul cu funcții de conducere), dar trebuie menționat faptul că ele pot fi la fel de bine extinse la ansamblul personalului unei organizații, oricare ar fi activitățile sale, de la o categorie de personal considerată strategică pentru unitatea în cauză, la personalul unei subunități (filială, uzină, secție, serviciu etc.).

Bilanțul resurselor umane pe linia posturilor de muncă, respectiv potențialul uman este studiat în cadrul gestiunii previzionale, dar își găsește utilizare și în alte domenii ale gestiunii resurselor umane. El corespunde unei inventarieri a posturilor, așa cum aceasta arată, sau cum s-ar dori să fie. Așadar, acest bilanț se regăsește la originea studiului previzional, respectiv al studiului pentru personalului existent, precum și la originea rezultatului său, adică ceea ce se dorește.

În afara unor intervenții specifice, evenimentele care afectează starea resurselor umane sunt plecarea și mobilitatea internă prin promovare.

*Plecarea* personalului din întreprindere poate fi determinată de decese, demisii și alte plecări voluntare, pensionări.

Definirea și cuantificarea diferitelor cauze care conduc la plecarea personalului au determinat stabilirea și definirea corespunzătoare a unor așa-zisi “coeficienți de regret” care se



calculează pe baza variațiilor de efective din cauze exogene.

*Mortalitatea.* Instituțiile și organismele care se ocupă cu studierea fenomenelor și proceselor demografice (Comisia Națională pentru Statistică, Ministerul Sănătății, Ministerul Muncii și Protecției Sociale ș.a.) precum și societățile de asigurări dispun de tabele de mortalitate care permit să se stabilească indicii de supraviețuire pe contingente de populație (vârste) și pe categorii de locuri de muncă. Aplicate pe eșantioane reprezentative, aceste tabele autorizează proiectarea efectivelor supraviețuitoare la sfârșitul perioadei de studiu.

*Demisiile și plecările voluntare.* Într-o analiză simplificată este posibil să nu fie luate în considerare informațiile din arhiva întreprinderii și în felul acesta nivelul demisiilor este o variabilă exogenă. Dar, la fel de posibil este să se lege acest nivel de evoluția remunerărilor, a promovărilor, a condițiilor de muncă, și astfel nivelul demisiilor devine o variabilă endogenă a modelului.

*Pensionările* sunt, evident, cunoscute, deci ușor de integrat în ceea ce privește, cel puțin retragerile efectuate la termene legale sau convenționale. Plecările anticipate la pensie sau licențierile sunt considerate variabile exogene și deci nu sunt luate în calcul la acest nivel. Ele sunt reținute ca pârghii ale unei politici sociale.

**Promovarea.** În decursul timpului indivizii beneficiază de promovări de intensitatea și cu frecvența specifice fiecărei organizații. Aceste promovări modifică starea resurselor umane între timpul  $T$  și timpul  $T+1$  și deci constituie un element de transformare a resurselor. Este vorba de promovări normale sau sistematice, promovări care nu țin de politica socială. Ele pot să apară:

- într-o manieră simplificată, prin proiectarea numărului de posturi ținând seama de promovările în ansamblu (global) ce se vor opera;
- într-o manieră mai sistematică, prin intermediul determinării unor “indici de trecere” a unei clase a postului la o categorie superioară.

### 3.2.2. Reglarea socială pe termen mediu

Starea de echilibru a resurselor și capacităților umane nu poate fi atinsă fără practicarea unor anumite ajustări, care îmbracă forma reglărilor sociale din întreprindere. Ele sunt complementare, în sensul că accentul pus pe anumite variabile de ajustare poate compensa intervenția mai lejeră a altora.

Reglările operează cu termene de reacție diferite: este posibil să se distingă intervenții operând la nivelul unei luni sau săptămâni, iar altele, care necesită termene mai mari de implementare, să opereze pe durata unui semestru sau a unui an.

*Acțiunea pe termen lung asupra sistemului productiv.* Acest gen de intervenții se înscrie în

categoria celor pe termen lung (2 – 5 ani sau mai mult), care presupun investiții sau reorganizări ce modifică procesul productiv. Modificarea cantităților de producție și de comercializare precum și stabilirea termenelor respective intră în sfera de atribuții a funcțiunii de producție (director tehnic) și a funcțiunii comerciale (director de marketing sau director comercial). De aceea, funcțiunea de personal, prin direcția de personal a întreprinderii, este implicată în reglările pe termen lung prin luarea în considerare a dezechilibrelor pe care modificările ce apar în volumul și structura producției le provoacă stării dinamice a resurselor umane.

Aceste reglementări constau în:

- *substituirea capitalului, muncii* (mecanizare, automatizare, informatizare), în vederea compensării insuficiențelor de manoperă, precum și înlocuirea capitalului prin muncă, înlocuire care, în starea actuală a relațiilor sociale rămâne încă pură teorie;
- *ajustări de productivitate*, care sunt unilaterale întrucât câștigurile de productivitate compensează capacități umane deficitare. Este foarte puțin probabil ca într-o structură capitalistă să se înregistreze o scădere a productivității muncii în vederea absorbției unei forțe de muncă excedentare. Ameliorarea productivității este o reglare care poate să atenueze, pe termen lung, insuficiența forței de muncă.

### ***Reglările interne și externe***

Echilibrul resurselor și cerințelor de personal poate fi obținut prin punerea în practică a unui număr important de reglări. Aceste reglări constituie o componentă a politicii și strategiilor de gestiune a personalului pot fi:

- interne – recurgând doar la forțele întreprinderii, și
- externe, care necesită un apel la mediul în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

La ajustările externe se recurge numai când prin reglările interne nu se poate realiza echilibrul previzional al resurselor și capacităților. Ele constau fie în recrutarea de personal suplimentar, fie în reducerea efectivelor prin pensionări anticipate, licențieri, șomaj etc.

Se poate spune deci, că explorarea ansamblului modalităților de reglare constituie esența activităților de gestiune a personalului.

### ***Ajustarea prin durata timpului de muncă***

Acest gen de ajustare (reglare) se poate face:

- fie în sensul unei creșteri a resurselor disponibile prin recurgerea la ore suplimentare, prin creșterea duratei zilei de muncă, prin creșterea duratei săptămânii de lucru sau prin

reducerea duratei concediilor anuale de odihnă;

- fie în sensul diminuării resurselor de muncă prin reducerea duratei zilei de muncă sau a săptămânii de lucru, prin creșterea duratei concediilor de odihnă, sau chiar prin introducerea șomajului parțial.

În felul acesta, orice întreprindere își poate defini câmpul de elasticitate al propriilor resurse de muncă apreciate prin procentajul de variație a activității corespunzând diferitelor tipuri ale timpului de muncă. De asemenea, se pot determina variațiile costurilor de utilizare a forței de muncă asociate modificărilor timpului de activitate, ținând cont de existența cheltuielilor fixe de remunerare (independente de timpul efectiv lucrat) și de existența palierele legale în ceea ce privește orele suplimentare, de exemplu.

Acest mod de reglare – deși limitat la o plajă de activitate redusă, este preferat, într-o primă instanță, pentru că este în același timp rapid și progresiv și nu introduce variații ireversibile de structură.

### ***Ajustările prin reafectarea resurselor umane***

Această formă de reglare socială reprezintă ansamblul mișcărilor de realocare a resurselor umane într-o organizație. Aceste proceduri de reechilibrare internă ar trebui în mod normal să fie privilegiate în raport cu intervențiile în mediul unității. Cele mai practicate *proceduri de realocare a resurselor umane* sunt:

- punerea în practică a formării personalului în raport cu cerințele nivelului de înzestrare tehnică;
- mutările, respectiv punerea în practică a fluidității orizontale, mai precis realizarea transferurilor pe nivele ierarhice echivalente în alte unități diferite din punct de vedere geografic;
- promovările, adică punerea în practică a fluidității verticale prin transferul către posturi mai calificate.

## **3.3. Operaționalizarea gestiunii previzionale a personalului**

### **3.3.1. Previziunea într-un univers economic și social aleator**

În materie de resurse umane, previziunea este îngreunată de faptul că alături de factorii obișnuiți de influență legați de evoluția piețelor, a tehnicilor și tehnologiilor, trebuie adăugați și factori care țin de legislație și de echilibrul relațiilor sociale și care pun, de exemplu, întrebări de genul: cum va evolua salariul minim? dar piața muncii? dar durata săptămânii de lucru?

Se pune deci problema cum trebuie adaptată gândirea gestiunii previzionale a personalului la multitudinea factorilor de influență ai mediului actual. Pentru aceasta trebuie realizată, pe de o

parte, multiplicarea ipotezelor de lărgire a situațiilor, iar pe de altă parte, transformarea schemei de previziune în schemă de adaptare.

*Multiplicarea ipotezelor de lărgire a situațiilor.* În mod concret, se elaborează mai multe schițe ale nevoilor și resurselor de personal, în funcție de diferite stări ale mediului. Paralel, fiecare variabilă luată în considerare nu mai este unică; ea este încadrată în limitele ce reprezintă un nivel înalt și altul redus. Este cazul de exemplu, al efectivelor pe diferite compartimente organizatorice, care ar putea figura cu nivelul maxim dorit și cu nivelul minim necesar funcționării întreprinderii.

*Transformarea schemei de previziune în schemă de adaptat.* În această ipoteză responsabilitii cu resursele umane nu mai caută să prevadă viitorul, ci să pună în practică structuri care să se adapteze la un viitor în totalitate imprezvizibil. Gestiunea previzională a personalului vizează deci să pună în practică mijloace de adaptare (potrivire) a resurselor umane la nevoile viitoare. Ea este o reflexie asupra flexibilității umane a organizației, adică a posibilităților de răspuns asupra schimbărilor mediului prin:

- modularea timpilor și a cantităților de muncă precum și a cantităților de forță de muncă;
- modularea calității muncii, adică punerea în practică a unor mijloace de formare pregătite să răspundă unor nevoi imprezvizibile, ceea ce constituie unul din instrumentele privilegiate ale acestei căutări de flexibilitate în calificări.

De precizat că în final, gestiunea previzională a personalului, ca de altfel toate modelele de previziune, se analizează atât ca un model de cunoaștere și de reflectare într-un cadru coerent (integrarea resurselor umane în marile strategii ale firmei), cât și ca un instrument de acțiune.

### **3.3.2. Mijloacele gestiunii previzionale**

Schema de raționament propusă în gestiunea previzională a personalului nu implică obligatoriu utilizarea unui instrument matematic și a unor mijloace de calcul deosebit de sofisticate. Se cuvine totuși să se menționeze în primul rând *logica* dezvoltată în orice analiză previzională a personalului și, în al doilea rând, *mijloacele tehnice de materializare a acestei logici*, mijloace care merg de la câteva proiecții sumare la utilizarea mijloacelor de analiză vectorială: vectori ai efectivelor, matricea resurselor, matricea de tranziție a efectivelor.

Întreprinderile mini și mijlocii care au nevoie de proiecții ale resurselor umane proprii, dar nu dispun de mijloacele tehnice și financiare necesare pentru a realiza modele complexe, pun în practică această logică utilizând instrumente simplificate. Mai mult, un model prea complex, căruia managerii I-ar rămâne mult datori ar face gestiunea previzională a personalului să cadă în tehnocrație, eludând dimensiunea psihologică și socială a organizației și conducând la grave eșecuri.

Ca instrumente conceptuale și matematice pentru susținut schema logică, sunt utilizate îndeosebi simularea și optimizarea.

**Simularea.** Periodic, de obicei anual, se simulează îmbătrânirea populației și se examinează ajustările de efectuat pentru a obține o echilibrare a resurselor cu cerințele. Rezultatele sunt exprimate sub forma unor imagini succesive ale efectivelor pentru perioadele proiectate (echilibru al cerințelor și al capacităților), în ipoteza în care nici o intervenție nu este operată (schema de îmbătrânire a efectivelor), sau ținând cont de intervențiile asupra variabilelor reglatoare.

**Optimizarea** constă într-o operație de minimizare fie a efectivelor de salariați la momentul T+1, fie a diferențelor dintre cerințe și resurse la același orizont, ținând cont de restricțiile reprezentate de resursele disponibile, posibilitățile de angajare, promovările necesare.

Modelul este astfel conceput ca o schemă de optimizare cu restricții, iar soluționarea sa impune folosirea unui instrumentar matematic și a unor mijloace de prelucrare mai sofisticate.

Literatura de specialitate, ca și practica economică mondială în domeniu, remarcă mai multe metode complete și formalizate ale gestiunii previzionale a personalului, printre care: ESCAL, MONEYWELL, BULL, POLCA, MANITOR ș.a.

### **3.3.3. Responsabilitățile în domeniul gestiunii previzionale a personalului**

La gestiunea previzională a personalului participă atât personalul din conducerea organizației cât și specialiștii din compartimentele de personal.

Principalele responsabilități ale acestora sunt:

a) *Pentru specialiștii din compartimentele de personal:*

- programarea obiectivelor privitoare la planificarea resurselor umane;
- participarea la procesul planificării strategice pe ansamblul organizației;
- proiectarea, elaborarea și menținerea sistemelor de date privind planificarea resurselor umane;
- culegerea și analiza de date de la manageri privind nevoile de personal;
- identificarea strategiei în domeniul resurselor umane;
- implementarea planurilor resurselor umane, după ce acestea au fost aprobate de managementul superior.

b) *Pentru manageri:*

- identificarea posibilităților de asigurare și necesitățile de personal pentru fiecare compartiment al organizației;
- revederea și discutarea planurilor cu specialiștii în domeniul resurselor umane;

- integrarea planurilor resurselor umane în resursele departamentale și în planurile organizației;
- urmărirea realizării planurilor de personal pentru a identifica schimbările necesare;
- întocmirea și revederea planurilor de succesiune pe funcții a angajaților și planificării și realizării carierei, în corelare cu planul resurselor umane.

## **4.RECRUTAREA PERSONALULUI**

### 4.1.Strategia recrutării

Un element esențial al politicii resurselor umane dintr-o întreprindere îl constituie demersul recrutării, acesta putând să influențeze în direcții contrare starea potențialului său uman. Prin intermediul recrutării poate fi întinerită forța de muncă dintr-o întreprindere, sau poate fi ameliorat (ajustat) nivelul mediu de competență profesională.

Recrutarea unei persoane trebuie să fie considerată de către întreprindere ca o grefă a unui organ, la care trebuie supravegheate și eliminate toate cauzele fenomenului de respingere. Aceste *cauze* pot fi numeroase, dar principalele sunt următoarele:

- a) întreprinderea nu și-a definit cerințele cu suficientă precizie și claritate. în consecință, candidatul recrutat poate să dețină un potențial supra sau subdimensionat în raport cu postul, ceea ce va conduce în mod inevitabil la o situație de divorț, voluntară sau nu, cu consecințe negative pentru ambele părți. De subliniat faptul că pentru întreprindere, asemenea situații sunt generatoare de costuri suplimentare, instabilitate accentuată a personalului, reducerea nivelului de productivitate a muncii;
- b) integrarea noului sosit (recrutului) nu a fost corect realizată, din care cauză grefa nu reușește;
- c) recrutarea a fost decisă și realizată în situație foarte dificilă din punct de vedere economic pentru întreprindere, care nu poate să o mai susțină etc.

Imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă depinde de condițiile de muncă pe care le oferă dar, mai ales, de comunicația pe care o transmite mediului său, îndeosebi prin politica sa comercială. Pentru întreprinderile puternice o campanie publicitară reușită este adesea urmată de o creștere sensibilă a numărului de candidați pentru angajare.

De asemenea, o politică de recrutare judicioasă, cu programe de angajare bine întocmite,

contribuie la întărirea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Dimpotrivă, o politică incoerentă, și mai ales realizarea de licențieri defectuos pregătite provoacă o degradare a imaginii.

Adaptarea muncii la om este problema specialiștilor în ergonomie și a psihologilor care își desfășoară activitatea în mediul industrial.

Adaptarea omului la muncă, la profesiune (meseria) sa, este o problemă de psihopedagogie (de orientare și pregătire profesională) care, pentru întreprindere se reflectă, înainte de toate, în recrutarea personalului. Realizarea unei bune recrutări rezultă deci din faptul că ea poate permite suprimarea sau reducerea unor deficiențe ulterioare de după angajarea unui salariat.

Problema principală pe care o pune orice recrutare este aceea de a asigura *cea mai bună suprapunere între aptitudinile individuale și cerințele unui post.*

Recrutarea presupune existența concomitentă a două componente:

- *întreprinderea*, care propune spre ocupare un post de un anumit profil;
- *piața forței de muncă*, în care există indivizi cu aptitudini diverse. Cu cât numărul acestor indivizi este mai mare, cu atât se va realiza o mai bună recrutare, și costul său va fi cu atât mai mare.

O bună suprapunere devine posibilă ca urmare a existenței unei adaptabilități a cunoștințelor, a aptitudinilor și personalităților. Indivizii se adaptează la un post dezvoltându-și anumite calități, punându-le în evidență și, reciproc, el poate să cristalizeze alte caracteristici ale postului.

Sistemul post-titular de post este într-o permanentă mișcare, sistematizare: individul îndeplinește funcțiuni pe care în mod parțial și le definește (propune). Din această cauză angajarea, care rezultă întotdeauna dintr-un compromis între cerințe imposibil de exprimat sau de ierarhizat într-o manieră precisă și resurse efectiv disponibile, devine astfel posibilă.

Ca atare, recrutarea este rezultatul confluentei, a punerii de acord a unor componente ale funcțiunii de personal din întreprindere.

#### **4.2. Derularea recrutării**

În procesul de recrutare a personalului se pot distinge trei *faze principale*:

- *evaluarea postului*, care necesită parcurgerea, în ordine, a două etape distincte: definirea postului și definirea profilului candidatului;
- *campania de angajări*, care presupune patru etape succesive: identificarea surselor de recrutare, folosirea mijloacelor de recrutare, campania de recrutare și selecția candidaților;
- *gestiunea intrărilor*, care constă din alegerea și apoi angajarea personalului ce a

trecut de etapa de selecție precum și din integrarea pe post a personalului angajat.

## 4.2.1. EVALUAREA POSTULUI

### 4.2.1.1. Definirea postului

Această primă etapă este proprie pentru cazul în care se proiectează structura organizatorică a unei întreprinderi noi, pentru restructurare de sarcini, înlocuirea unui titular pe un post unic sau crearea unui post nou în cadrul structurilor existente.

Acțiunea este condusă de viitorul, respectiv de actualul responsabil ierarhic al postului ce se proiectează, fapt care îi dă acestuia ocazia să stabilească observațiile necesare, sau chiar să revină asupra obiectivelor postului, legăturilor cu posturile existente sau proiectate, limitele de responsabilitate și prioritățile sale.

De menționat că etapa de definire a postului lipsește, fiind fără obiect, în cazul așa-ziselor „posturi multiple”, respectiv a acelor care există deja în întreprindere și trebuie multiplicat. Întrucât posturile existente sunt bine cunoscute și sunt încadrate într-o structură deja stabilită, cerințele „postului multiplu” sunt ușor reperabile.

Prin definirea postului trebuie să se stabilească: obiectivele sau finalitatea postului, responsabilitățile acestuia, poziționarea lui în structura organizatorică.

Stabilirea **obiectivelor postului** are ca scop să implice postul în contextul nemijlocit al realizării obiectivelor întreprinderii.

Secțiunea referitoare la **responsabilitățile postului**, descrie în detaliu ceea ce va avea de făcut și maniera de a realiza acest lucru. Ea reprezintă partea cea mai importantă, partea de conținut a definirii postului și de aceea este și cea mai delicată.

Stabilirea poziției în **structura întreprinderii**, permite reperarea postului respectiv în cadrul organigramei (generale sau parțiale), precum și descrierea sintetică a controlului exercitat de către titularul postului asupra subordonaților săi, a marjelor sale de manevră și nivelului responsabilităților sale. Această secțiune prevede și câteva elemente de ordin cantitativ, cum ar fi: numărul subordonaților, nivelul bugetului administrat, volumul vânzărilor, indicatori de performanță etc.

*Postul, reprezintă una din componentele de bază ale structurii organizatorice și prima verigă prin intermediul căreia se realizează legătura între organizarea procesuală și cea structurală.*

Totalitatea activităților ce se desfășoară în cadrul unei întreprinderi, depistate în urma unui



studiu calitativ adecvat, urmează să fie repartizate, după anumite criterii, pe posturi sau locuri de muncă. În consecință, între totalitatea activităților pe care le desfășoară o întreprindere și conținutul sarcinilor ce se regăsesc în posturile sale de muncă trebuie să existe o relație de egalitate; altfel, încă din start pot să apară diferențe care să afecteze funcționalitatea sistemului, în ansamblul său.

Îndeplinirea în bune condițiuni a sarcinilor presupune, pe lângă o corectă repartizare a acestora, și stabilirea celorlalte elemente prin intermediul cărora se ordonează și se delimitează toate acțiunile ce urmează să se desfășoare în cadrul său. Cum sarcinile repartizate sunt deosebit de diverse sub raport calitativ, descrierea postului trebuie să precizeze și exigențele ocupării sale, cum ar fi: pregătirea și capacitatea profesională, spiritul de inițiativă și perseverență etc.

Etapă de proiectare a structurii organizatorice — și în cadrul acesteia a structurii funcționale, solicită în mod deosebit capacitatea și experiența specialiștilor. După întocmirea unui inventar complet din punct de vedere cantitativ și calitativ al tuturor activităților necesare realizării obiectivelor unității, dar și al componentelor acestora, urmează repartizarea efectivă a sarcinilor pe posturi, astfel încât să se realizeze încărcarea echilibrată cu sarcini a executanților.

Stabilirea conținutului unor posturi de lucru din structura funcțională impune o mai bună cunoaștere a activităților aferente și o colaborare strânsă cu responsabili sau executanți cu experiență în astfel de activități. Numai în acest fel se pot pune în practică exigențele criteriilor de omogenitate și complexitate a sarcinilor aferente unui post de lucru.

Procesul de evaluare și raționalizare a structurii organizatorice nu poate fi conceput în afara evaluării muncii umane, a analizei corespondenței ce trebuie să existe între conținutul posturilor și capacitatea, trăsăturile și modul de realizare a sarcinilor de către ocupanții acestor posturi. În urma unei astfel de evaluări se apreciază modul de acoperire a posturilor cu ocupanți adecvați, necesitatea de pregătire și perfecționare a activității acestora și, în ultimă analiză, eficiența organizării.

Aprecierea activității salariaților reprezintă deci nu numai un instrument de corelare a trinomului *eforturi - rezultate - recompense*, ci și un barometru al funcționalității structurii organizatorice proiectate. Alături de descrierea postului ea reprezintă elementul de bază de la care pornește analiza și perfecționarea organizării funcționale existente.

#### **4.2.1.2 Definirea profilului candidatului**

Definirea profilului candidatului poate fi considerată ca primă etapă a gestiunii carierei unui salariat. Acest exercițiu conduce la descrierea unui candidat ideal care, bineînțeles, nu există în realitate. De aceea este necesar și esențial ca fiecare element al profilului să fie cât mai bine

încadrat în una din următoarele *categorii*:

a) *însușiri indispensabile*, acele caracteristici personale fără de care un candidat nu ar putea obține postul;

b) *însușiri esențiale*, caracteristici pe care trebuie să le aibă un candidat pentru a asigura îndeplinirea corectă a funcției;

c) *însușiri dorite*, acele însușiri care nu sunt neapărat necesare pentru îndeplinirea corectă a obiectivelor postului, dar care ar fi de dorit să le aibă ocupantul postului.

Încadrarea caracteristicilor personale în aceste trei categorii trebuie să fie cât mai obiectiv posibilă, evitându-se tendința unor superiori ierarhici de a supraevalua însușirile necesare și cele esențiale.

Principalele *elemente* care se examinează cu prilejul definirii profilului candidatului se referă la:

- *caracteristici fizice*: vârstă, sex, prezentare, sănătate;
- *experiență*: vechime în ani, în același post, într-un post similar, într-un post apropiat, într-un post pregătitor sau în unul superior;
- *competențe specifice*: cunoștințe de specialitate, nivelul cunoștințelor, actualitatea (noutatea) cunoștințelor;
- *motivație*, în termeni de dorință de evoluție, de securitate, de venituri, de putere, de perfecționare;
- *trăsături de caracter*: impact asupra altora, adaptarea la diferite medii, stabilitatea, aptitudinea de apartenență la grup.

#### **4.2.2. CAMPANIA DE ANGAJĂRI**

Aparent, întreprinderea își realizează recrutările în mod brusc, în funcție de cerințele sale, dar, în realitate, procesul de angajare a personalului trebuie sau ar trebui să fie expresia în cotidian a unei politici globale a gestiunii resurselor sale umane.

*Angajarea* exprimă alegerile operate la nivelul gestiunii previzionale a personalului și, deci, a strategiilor adoptate de conducere.

Ca fază a procesului complex de recrutare a personalului, campania de angajări presupune parcurgerea succesivă a mai multor etape: identificarea surselor de recrutare a personalului, folosirea mijloacelor de recrutare aflate la dispoziția întreprinderii, derularea campaniei de anunțuri în vederea recrutării, selecția candidaților prezentați pentru recrutare.

##### **4.2.2.1. Surse, mijloace și metode de recrutare**

Cerințele de recrutare variază de la o organizație la alta, funcție de mărimea, specificul

activității, modul de gestionare a resurselor umane etc. Astfel întreprinderile mari pot recruta în cursul unui an, mai ales în perioada de dezvoltare, sute de persoane, de diferite profesii și meserii, pe întreaga, sau aproape întreaga gamă de posturi, pe când o întreprindere mică nu va recruta în cursul aceleiași perioade decât un număr redus de persoane.

Față de diversitatea cerințelor, în practică se folosesc pentru recrutare, mai multe surse, și se utilizează diverse mijloace și metode.

#### *Surse de recrutare.*

O problemă de permanentă actualitate pentru orice organizație este unde și cum poate găsi oamenii de care are nevoie. Principalele medii din care întreprinderea își recrutează personalul de care are nevoie sunt mediul extern și mediul intern. Orice organizație poate face apel la ambele medii.

Cu privire la aceste surse, pentru organizațiile stabile cu schimbări lente, în mod obișnuit, sunt considerate prioritare *sursele interne*, prin oferirea postului unui solicitant deja prezent. Se poate spune despre o asemenea cale că este deosebit de stimulativă pentru personalul întreprinderii întrucât permite:

- realizarea politicii de promovare;
- perspectiva planurilor de carieră pentru personalul existent.

Recrutarea internă reprezintă de fapt o schimbare de post, fie pe plan orizontal, într-un post de același rang, fie pe plan vertical, promovare într-un post de rang superior. Trebuie făcută precizarea că în practică, deși destul de rare, apar și cazurile punitive, de retrogradare într-un post de rang inferior.

Principalele *avantaje ale recrutării personalului din interiorul organizației* sunt următoarele:

- este deosebit de eficientă deoarece:
  1. se cunoaște capacitatea persoanei recrutate;
  2. performanțele pot fi evaluate;
  3. se reduce perioada de acomodare și integrare în colectiv, deoarece persoana recrutată cunoaște întreprinderea și este cunoscută de personalul acesteia, angajatul fiind observat un timp mai îndelungat;
- este mult mai puțin costisitoare.

Evident că avantajele menționate sunt însoțite și de o serie de *dezavantaje*, între care:

- promovarea personalului din interior este însoțită de un efect propagat al apariției unui întreg lanț de posturi vacante, cunoscut sub denumirea de *efect de undă*;
- posibilitatea apariției unor conflicte între angajați;

- apariția și manifestarea favoritismului, a "nepotismului", având între altele, ca efect, unele probleme de ordin moral;
- instalarea închistării, a rigidității, a lipsei de receptivitate la inovații fie datorată unui anumit conservatorism, fie unui timp mai îndelungat pentru acomodare sau chiar unei imposibilități de a face față unor noi tehnici sau tehnologii.

În situația în care din diferite motive, candidatul oportun nu pare a se afla printre salariații întreprinderii (mai ales în perioada de dezvoltare), recurgerea la *sursele externe* se impune ca obligatorie. În general, recrutarea din exterior, dacă a fost făcută cu responsabilitate, conduce la îmbunătățirea potențialului uman al organizației, prezentând următoarele *avantaje*:

- un plus de obiectivitate prin evitarea "consanguinității";
- încurajarea progresului prin aportul de idei noi;
- economii în costurile cu pregătirea, prin cooptarea unor persoane care dețin cunoștințele și experiența necesară;
- nu este de natură să favorizeze grupuri neformale.

În acest caz, pe lângă avantajele, își fac simțită prezența și o serie de *dezavantaje*:

- prin reducerea șanselor de promovare descurajează angajații deja existenți;
- timpul necesar pentru adaptare este mai mare;
- costurile sunt mai ridicate, adresându-se pieței muncii care este mult mai vastă și nu întreprinderii;
- sursele pe care se bazează, evaluarea celor recrutați sunt mai puțin sigure. De aici riscul angajării unui candidat care pe parcurs să nu mai facă dovada potențialului aparent foarte ridicat demonstrat în timpul procesului de selecție.

În general, recrutarea personalului din exterior se referă la:

- cooptări (prin transfer de la alte întreprinderi);
- candidaturi în portofoliu;
- din șomaj prin intermediul autorității pentru probleme de muncă și protecție socială ;
- candidaturi externe spontane;
- candidaturi pe lângă școli și alte organisme de formare.

Dezavantajele prezentate, precum și unii factori care fac recrutarea externă mai dificilă au făcut ca multe întreprinderi din țările cu o economie dezvoltată să recurgă la o recrutare alternativă prin folosirea unor salariați temporari (cu contract de muncă pe timp determinat).

Principalul avantaj al unei asemenea formule este acela că în perioada cât aceștia lucrează ei devin cunoscuți, iar întreprinderea îi va putea selecționa și angaja ca salariați permanenți pe cei care s-au făcut remarcați.

#### *Mijloace de recrutare.*

Procesul de recrutare poate fi realizat de către șeful compartimentului în care se află postul, de membri ai propriei structuri de recrutare, sau se poate recurge la serviciile unor instituții externe care dispun de personal specializat, cunoscut sub denumirea de "head hunters" (vânători de capete). Această recrutare, de obicei confidențială, asigură recrutarea și selecția pe baza "punctelor forte" și a performanței, în nici un caz pe baza "punctelor slabe".

În cazul posturilor de execuție din eșalonul inferior (muncitori), managerul cu angajările solicită superiorilor pe linie ierarhică propuneri de angajați posedând calitățile și calificarea corespunzătoare postului în cauză.

În perioadele de dezvoltare, putând fi vorba de un număr mai mare de posturi oferite salariaților din interiorul întreprinderii se folosește afișarea acestor posturi la avizierele existente, publicarea în buletinul intern al organizației, sau ambele procedee.

Posturile din serviciile funcționale sunt arareori oferite personalului intern prin intermediul afișării sau publicării. Dat fiind numărul relativ mic de posturi de această natură, se colectează datele necesare de către conducerea superioară întocmindu-se o listă de candidați. Prin stocarea informațiilor necesare în memoria calculatorului se creează baza de date necesară întocmirii unor programe de înlocuiri numite **planuri de succesiune managerială**.

Opțiunea între înființarea unui compartiment propriu de recrutare sau recurgerea la serviciile unor firme specializate, va fi făcută atât în urma calculării unui prag de rentabilitate, dar mai ales, ținându-se seama de factorii interni întreprinderii cum ar fi: numărul anual de recrutări, omogenitatea posturilor ce trebuie ocupate, mărimea și dinamica întreprinderii. De asemenea, nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că *selecția efectuată prin intermediul unei firme specializate*, considerată mai obiectivă, conferă mai multă încredere candidaților externi și uneori, chiar celor interni.

#### *Metode de recrutare a personalului.*

Pentru a avea de unde-și alege personalul necesar organizația trebuie să-și elaboreze o politică de recrutare adecvată. Folosind metode specifice acestui domeniu această politică va trebui să-i permită să găsească cele mai potrivite persoane care pot ocupa postul vacant și să le atragă pentru a participa la selecție.

Metodele de recrutare nu ar putea și nici nu ar fi bine să aibă un aspect uniform. Aceasta deoarece, modul lor de folosire este influențat de factori tehnico-economici și social-culturali, care

au în fiecare organizație valori sau intensități diferite. Viteza modificărilor tehnologice, forma și intensitatea concurenței, mentalitatea și valoarea managerilor sunt tot atâtea elemente determinante ale eficienței unei metode de recrutare.

*Recrutarea din interior* se bazează în general pe *cooptarea* din rândul angajaților deja existenți a candidatului oportun (promovare).

*Recrutarea din exterior*, așa după cum s-a arătat, este mai complexă și mai costisitoare, realizându-se prin intermediul mai multor metode:

1. *Candidaturi externe spontane* ca urmare a unei imagini favorabile de care se bucură firma pe piața forței de muncă.

2. *Candidaturi primite în urma unei campanii publicitare* mai limitate sau mai extinse, funcție de metoda folosită. În principal se utilizează două metode: metoda informală și metoda formală.

*Metoda informală presupune o publicitate restrânsă, de obicei prin intermediul angajaților existenți, folosindu-se cu precădere relațiile personale (așa numita rețea a cunoștințelor).* Tot în cadrul acestei metode se încadrează și luarea în considerare a cererilor de angajare înregistrate, aflate la dosar. Fiind puțin costisitoare, putem spune despre această metodă că este aceea prin care se ocupă majoritatea posturilor. Nu rare sunt cazurile în care aceasta lasă loc unei mari doze de subiectivism, uneori chiar sentimentalism, motiv pentru care este necesar a fi completată cu metode formală.

*Metoda formală presupune o audiență mai largă în scopul atragerii persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă sau dornice să—și schimbe actualul loc de muncă.* În acest scop se face apel la anunțurile de mică publicitate, comunicarea la Direcțiile pentru Probleme de Muncă și Ocrotire Socială, ziarele și revistele de specialitate, contactarea directă a unor întreprinderi, etc.

Cu cât volumul și intensitatea cererilor vor fi mai mari, cu atât problemele de recrutare vor fi mai bine rezolvate, constituindu-se într-un indicator al locului pe care se situează întreprinderea pe piața forței de muncă.

3. *Cooptările externe vizează transferul unor salariați având pregătirea corespunzătoare și acordul ambelor instituții.*

4. *Candidaturile în portofoliu* se referă la acele cereri care la momentul depunerii nu au putut fi rezolvate, dar care corespund noilor condiții create. Posturile ocupate prin această metodă sunt relativ puține pe motivul că un bun specialist este pentru scurt timp disponibil.

5. *Colaborarea cu organisme oficiale* privind problemele de muncă și ocrotiri sociale sau birourile de plasare a forței de muncă, metodă la care în general recurg întreprinderile mici și mijlocii, având în vedere și înlesnirile pe care legiuitorul le acordă celor care fac astfel de angajări.

6. *Colaborarea cu instituțiile de pregătire sau organismele de formare profesională* se dovedește deosebit de eficientă în cazul în care angajatorul vizează personalul tânăr. Această metodă îmbracă în general următoarele *forme*:

- ◆ întâlniri cu elevii și studenții în scopul prezentării întreprinderii;
- ◆ contacte cu birourile elevilor sau asociațiilor
- ◆ studențești;
- ◆ cursuri sau conferințe susținute de staff-ul întreprinderii în școli sau diferite organisme de formare.

În practică, se folosește și metoda înființării unor posturi pentru persoanele foarte capabile.

#### **4.2.2.2. Campania de anunț a recrutării**

Această campanie are *ca obiectiv principal* să suscite candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, iar ca obiectiv secundar, construirea unei imagini favorabile întreprinderii, pe piața forței de muncă.

În marile întreprinderi realizarea unei campanii de anunțuri de recrutare poate să fie asemănătoare cu realizarea unei campanii de publicitate: identificarea țintelor; determinarea duratei campaniei; selectarea mijloacelor mass-media; redactarea și selectarea textului de anunț pentru recrutare; urmărirea rezultatelor campaniei.

***Identificarea țintelor.*** În contextul recrutării de personal „ținta” este reprezentată de candidatul ideal, caracterizat prin definirea postului. Totodată, este necesar ca în această fază să se țină seama de *variabilele mediului* cum sunt:

- starea pieței forței de muncă, în general, precum și a celei reprezentate de segmentul vizat;
- imaginea întreprinderii pe piață și mai ales pe segmentul de piață din care face parte sau care este vizat;
- caracteristicile (însușirile) populației care interesează și la care se dorește să ajungă anunțul.

***Durata campaniei și incidența anunțurilor.*** În cele mai multe cazuri, dintr-o grijă prost înțeleasă pentru bugetul întreprinderii, se recurge la un singur anunț, ceea ce poate fi insuficient, mai ales atunci când sunt de ocupat mai multe posturi. De aceea, se impune să se organizeze o campanie care să includă repetarea anunțului pe durata mai multor săptămâni, procedeu care permite să se promoveze imaginea dorită a unității pe piața forței de muncă. Experiența întreprinderilor din țările dezvoltate economic arată că trei apariții reprezintă, din punct

de vedere al costului global, nivelul optim ce permite obținerea celor mai bune rezultate ca număr de candidați și calități ale acestora. Se constată, într-adevăr, că *randamentul anunțurilor este o funcție descrescătoare în timp*, deci costul marginal al candidaților este crescător.

**Selectarea mijloacelor mass-media.** Mijlocul mass-media ales trebuie, evident, să fie adaptat tipului de post care interesează. Mai mult, *combinația între durata campaniei, datele apariției și numărul de mijloace mass-media utilizat* trebuie să fie studiată astfel încât să se poată atinge cea mai mare eficacitate. De exemplu, este posibil să se aleagă între:

- trei anunțuri pe același suport, transmise la un interval de o săptămână;
- trei anunțuri identice apărând pe suportați diferiți, în aceeași săptămână.

**Redactarea textului anunțului.** Anunțul trebuie să atragă atenția potențialilor candidați, fără a supralicita postul. El trebuie să informeze publicul în ceea ce privește criteriile de selecție fără a multiplica barajele din fața candidaților. De altfel, lungimea mesajului este limitată de suprafața de anunț pe care o are la dispoziție mijlocul mass-media ales.

Întreprinderea pendulează între un anunț anonim și un anunț care face să apară clar rațiunea sa socială. În primul caz, recrutarea este ținută secret atât timp cât căutarea nu este finalizată prin rezultatul dorit. Dimpotrivă, o întreprindere ce beneficiază de o imagine socială avantajoasă, va avea interesul să promoveze tot timpul *anunțuri clare*. Publicarea simultană, în același mijloc mass-media, a unui anunț anonim și a unui anunț identificat, pune în evidență, pe piața forței de muncă, imaginea întreprinderii care redactează anunțuri clare, la obiect. Diferența numărului de candidaturi este semnificativă pentru modul în care candidații receptează mesajul întreprinderii.

În general, textul unui anunț conține următoarele *informații*:

- prezentarea succintă a întreprinderii: profil de activitate, mărime, sediu;
- denumirea postului și a compartimentului din structura organizatorică a unității;
- criterii de selecție: pregătirea profesională și experiența; vârsta; sexul etc.
- precizări în legătură cu întocmirea curriculum-ului vitae;
- indicații în ceea ce privește contactarea: compartimentul de contact; telefon (fax); perioada de contactare (până la data de . . . sau zilnic între orele . . . etc). Din rațiuni de operativitate, unele întreprinderi sau cabinete de recrutare solicită candidaților o primă contactare prin telefon. Pe această cale, potențialii candidați își completează informațiile proprii asupra întreprinderii și postului oferit, iar întreprinderea realizează o primă și rapidă selecție.

Redactarea unui anunț se face pe baza cunoașterii și examinării riguroase a următoarelor



*elemente:*

*Întreprinderea:* ramura de activitate; produsele pe care le fabrică, lucrările ce le execută sau serviciile pe care le prestează; efective globale, din care diferite structuri (cadre de conducere, cadre de execuție, profesioniști și / sau meserii, sex etc); vârsta medie; cifra de afaceri; cota de piață; situația la export; filiale; puncte forte, alte elemente notabile.

*Postul:* calificarea, locul de muncă, rezidența preferabilă, crearea de post sau înlocuire, de cine depinde titularul postului (potrivit organigramei), ierarhie operațională și / sau funcțională, sarcini principale, activități secundare, importanța și structura unității sau a echipei de condus (mobilizat, antrenat) în îndeplinirea sarcinilor și / sau atribuțiilor, legături (relații) și implicații interne și externe, grad de responsabilitate și de autonomie, diverse restricții (de orar, de durată, frecvență și locuri de deplasare), condiții de muncă, de mediu, formare asigurată de întreprindere, posibilități de promovare etc.

*Candidatul:* vârsta ideală (minimă și maximă), nivelul, tipul și profilul formării inițiale, cunoștințe complementare, limbi străine, experiență profesională (în același sector sau domeniu, în alte activități, ca durată și nivel de responsabilitate), calități personale (pedagogice, de animare, de comunicare, de autoritate, de autonomie, de disponibilitate, de adaptabilitate, de progres), permis de conducere, auto, mașină personală, alte observații particulare.

*Remunerări și avantaje:* intervalul nivelului de salarizare, mod de remunerare, premii și recompense ocazionale sau periodice (aniversări sau alte evenimente personale, jubileuri ale întreprinderii, rezultate deosebite în activitate, sărbători religioase etc.), avantaje complementare (locuință, mașină de serviciu, diverse cheltuieli etc), avantaje sociale (tichete de restaurant, asigurări, orar variabil, casă de vacanță etc).

*Modalitatea de răspuns:* prin răspuns scris (scrisoare, curriculum vitae, foto, remunerație actuală, pretenții), prin telefon, număr de referință etc.

***Urmărirea rezultatelor campaniei de anunț a recrutării.*** Indiferent de importanța sa, orice campanie trebuie să facă obiectul unei urmăriri statistice a fluxurilor zilnice ale răspunsurilor, a numărului de candidaturi reținute, a numărului de prezentări pentru încadrare, a numărului de încadrări pe posturi.

Utilitatea unor asemenea evidențe este legată de calculul costurilor candidaturilor primite, reținute, prezentate, de compararea randamentelor după suporturile folosite și de a reține concluziile necesare, de a stabili termenele de răspuns în așa fel încât acestea să devină reguli pentru viitoarele candidaturi.

Primele răspunsuri la o ofertă de locuri de muncă sosesc, în general, după două zile de la apariția anunțului. Totuși, *distribuția răspunsurilor* diferă și în funcție de tipul mijlocului mass-

media folosit: dacă anunțul apare într-un cotidian, răspunsurile apar în aproximativ o săptămână, dacă anunțul se publică într-un organ săptămânal, răspunsurile apar în 2 - 3 săptămâni.

#### 4.2.2.3. Selecția candidaților

*Conținutul procesului de selecție.*

De cele mai multe ori, dar mai ales în cazul în care piața muncii este în criză, candidaturile abundă. De aceea, mai ales în astfel de situații, este necesară selecția candidaților. Problema fundamentală pe care o ridică orice selecție derivă din faptul că ea implică o clasare a candidaților ce nu prezintă calități omogene.

În acest scop se folosesc diferite metode și procedee ale deciziei multicriteriale care au ca scop să se ajungă la o obiectivare a acțiunii, respectiv de raționalizare a subiectivității, precum: ponderarea criteriilor, metoda ELECTRE s.a

Înfăptuirea procesului de selecție a candidaților necesită parcurgerea următoarelor acțiuni:

- receptarea răspunsurilor;
- preselecția I;
- preselecția II;
- întâlnirea cu specialistul în recrutare;
- selecția a 3 - 4 persoane dintre cei mai buni candidați;
- prezentare la superiori;
- decizia finală de angajare.

Preselecția candidaturilor permite efectuarea unei prime trieri. *Obiectivul preselecției* este gruparea candidaților în trei categorii:

- refuz definitiv, în cazul în care elementele indispensabile ale profilului sunt total absente;
- reținere în portofoliu pentru alte posturi;
- participare în continuare la selecție, pentru ocuparea postului anunțat.

Preselecția operează pe baza curriculum-ului vitae trimis de candidați ca urmare a apariției anunțului și studierea atentă a acestuia, sau pe baza imprimatului de contact - document folosit frecvent de firmele occidentale, care reprezintă un curriculum vitae prezentat sub forma concepută de întreprindere și trimis de candidat după receptarea anunțului.

Preselecția trebuie să se realizeze cât mai repede posibil. Un răspuns negativ nu ar trebui să depășească 8 zile de la primirea curriculum-ului vitae, iar data primului „rendez-vous” - în cazul rezultatului pozitiv, nu trebuie să depășească 2 săptămâni de la primirea curriculum-ului

vitae.

#### *Metode de selecție a candidaților.*

Pentru selecția candidaților se cunosc diverse metode, care pot fi folosite singure sau în combinație. *Principalele metode folosite pentru selecția candidaților* sunt: analiza grafologică, testele, discuția în grup, interviul, simularea.

Toți specialiștii care le concep sau le folosesc, sunt de acord asupra a trei *puncte principale*:

- 1) metodele nu reprezintă decât ajutoare în decizie, ajutând să se reducă subiectivismul în angajare;
- 2) ele trebuie să fie alese și aplicate de specialiști, pe cât posibil în grup, pentru a se limita ponderea interpretărilor personale;
- 3) aceste metode stabilesc clasamente ordinare, de tipul: X este mai apt pentru acest post decât Y sau Z; ele nu dau valori ale aptitudinilor individuale cum ar fi de exemplu: sociabilitatea lui X valorează 42/50.

**Analiza grafologică** este considerată în multe țări occidentale, ca o primă metodă utilizată în procesul de selecție. De aceea, pentru a fi posibilă, se solicită curriculum vitae scris de mână. Utilizată de specialiști ce posedă o îndelungată experiență, ea permite determinarea trăsăturilor dominante ale personalității candidatului.

**Metoda testelor.** în procesul de selecție a personalului se folosesc mai multe tipuri de teste, în funcție de caracteristicile esențiale ce trebuie depistate la candidați. Astfel, se folosesc teste de cunoștințe profesionale, teste de inteligență, teste de personalitate, de aptitudini etc.

*Testele*, ca probe la care sunt supuși candidații, permit o descriere cuantificată a aptitudinilor indivizilor ce se regăsesc în aceeași situație. Fiecare probă este etalonată și validată printr-un mare număr de experiențe. Utilizarea testelor se bazează pe ipoteza că tot ceea ce există este cuantificabil și, deci, măsurabil. Menționăm însă că această ipoteză nu este acceptată de toți specialiștii. Majoritatea lor recunosc validitatea testelor destinate să aprecieze aptitudinile fizice particulare (dexteritate manuală, acuitate vizuală bună, coordonarea mișcărilor) sau cunoștințele profesionale, dar nu puțini sunt rezervați în ceea ce privește validitatea testelor ce țin de aprecierea sau măsurarea aptitudinilor psihologice, intelectuale sau sociale. Refuzul lor ține de îndoiala în privința existenței unei corelații între ceea ce este efectiv măsurat și existența, la un anumit nivel, a aptitudinii ce se dorește a fi apreciată.

**Discuția în grup**, reprezintă o metodă utilizată deseori ca mijloc de selecție preliminară. Ea poate lua forma unei discuții orientată asupra obiectivelor întreprinderii, și urmărește să comunice informații candidaților în acest domeniu, prilej cu care li se poate studia

comportamentul. La fel de bine, discuția poate avea un subiect ce nu are nici o legătură cu obiectivele întreprinderii. În acest caz, discuția în grup urmărește studierea trăsăturilor de personalitate ale candidaților cum ar fi: leader-shipul, gândirea, extravertirea etc.

Metoda în sine presupune constituirea unor grupe de câte maximum 10 candidați și solicită prezența a mai multor animatori, ceea ce o face dificil de aplicat. De aceea, discuțiile în grup trebuie să fie orientate de specialiști care stăpânesc bine această tehnică; ei trebuie doar să întrețină discuția fără intervenții personale asupra subiectului și să memorizeze reacțiile candidaților.

**Interviul sau întreprinderea de recrutare** este metoda cea mai utilizată, dar și cea mai controversată. Sub această vocabulă se ascund practici foarte diverse, de la discuțiile neformale cu un șef ierarhic, până la dialogul formalizat și bine pregătit de un specialist. Interviul poate fi:

- *puternic structurat*, cuprinzând o listă de întrebări precise ce se pun candidatului. Prezintă avantajul că facilitează comparația între candidați, dar are și dezavantajul că dă impresia unui interogatoriu polițist, ceea ce îl face dezagreabil;
- *semistructurat* care, în cadrul discuției, dă mai multă libertate candidatului în a se exprima asupra unor subiecte precise, determinate apriori, cum ar fi: pregătirea sa profesională, experiența anterioară etc. Este forma cea mai utilizată întrucât ea permite candidatului să-și pună în valoare aptitudinile pentru post și motivațiile sale;
- *liber în totalitate*, în cadrul căruia candidatul este invitat să se exprime liber asupra subiectelor care îi par importante.

**Metoda simulării**, constă în aceea că pune candidații în situații cât mai apropiate de realitate, cu scopul de a constata reacția lor față de evenimentele pe care trebuie să le conducă. Ea presupune preluarea, pentru scurt timp, a unui post pentru a se observa comportamentul candidatului în ceea ce privește elementele esențiale ale profilului.

Această metodă este larg utilizată în S.U.A. și Canada pentru selecția cadrelor (persoanelor cu funcție de conducere) și a recrutărilor specifice candidaturilor interne.

Pentru candidaturile din exterior, metoda este echivalentă cu angajarea de probă (pentru un termen limitat)

#### **4.2.2.4. Alegerea**

Deși este o etapă distinctă a procesului de recrutare a personalului, decizia de angajare se interferează cu etapa anterioară, cea de selecție a candidaților, putând fi interpretată și ca

ultim moment al acesteia, când rămâne în arenă un număr restrâns de candidați (trei sau maximum patru). Candidații reținuți au un potențial foarte apropiat sau echivalent, dar cu componente neidentice. Acum este obligatorie alegerea, și este normal ca superiorii ierarhici ai postului respectiv să realizeze această alegere, întrucât ei cunosc cel mai bine mediul în care urmează să se exprime potențialul candidatului și ei - superiorii ierarhici - sunt cei ce vor trebui să lucreze cu alesul dintre candidați.

Decizia finală trebuie luată cât mai rapid, deoarece de multe ori candidații reținuți pot să renunțe din diverse motive:

- tehnicile de recrutare practicate de întreprindere pot avea un impact negativ asupra candidaților îndepărtându-i;
- condițiile oferite de întreprindere nu sunt concurențiale pentru segmentul de piață respectiv.

### 4.2.3. GESTIUNEA INTRĂRILOR

#### 4.2.3.1. Angajarea

Având în vedere costurile determinate de procesul de recrutare și selecție, pentru ca rezultatele să se apropie cât mai mult de cele dorite, în economiile avansate, conducerea întreprinderii îi înainteaază candidatului selecționat oferta de angajare. Acesta, la rândul său, își exprimă fie acordul sau dezacordul prompt, fie solicită un timp de reflecție (în situația în care are și alte oferte) sau un răgaz pentru negocierea anumitor detalii.

*Oferta de angajare* poate fi scrisă sau verbală și comunică în general viitorului angajat detaliile care îl interesează. În caz contrar, acesta poate să le solicite în scris sau verbal.

La primirea răspunsului privind oferta de angajare, candidatul se poate afla în fața unor *situații* cum ar fi:

- funcția oferită să nu fie la nivelul pe care îl aștepta candidatul;
- postul propus să fie altul decât cel discutat la interviu;
- salariul oferit se încadrează între limitele menționate la interviu, dar cel specificat în oferta de angajare este mai mic sau cel mult egal cu salariul actual.

Cele prezentate mai sus reprezintă doar câteva dintre detaliile negociabile în vederea îmbunătățirii ofertei. În același interval de timp (dintre primirea ofertei de angajare și formularea răspunsului definitiv se mai poate negocia acordarea unui timp liber pentru mutare, unei prime de instalare, pentru efectuarea unui concediu restant, autoturism de serviciu sau decontarea

cheltuielilor de deplasare etc.

Odată parcurse toate etapele procesului de recrutare a personalului, conducerea întreprinderii va lua *decizia de angajare* a celor selecționați. Aceasta înseamnă:

- informare celor interesați, întocmirea formalităților; fișa de angajare;
- instructajul general de protecție a muncii;
- eliberarea legitimației de serviciu;
- vizita medicală etc.

#### **4.2.3.2. Integrarea pe post**

Reușita unui candidat pe post este, de cele mai multe ori, independentă de precauțiile luate în timpul selecției și este dependentă de circumstanțele existente la integrarea sa pe noul post. Din observațiile efectuate de specialiști reiese faptul că integrarea muncitorilor și funcționarilor face obiectul unor programe eficiente, pe când cea specifică încadrării cadrelor cu funcții de răspundere este, în mod paradoxal, lăsată la voia întâmplării, cu toate că investiția pecuniară pentru aceștia din urmă este foarte ridicată.

*Întocmirea unui program riguros de integrare se justifică, cel puțin din două considerente:*

- a) schimbarea unui loc de muncă are întotdeauna o repercusiune psihologică asupra individului, care trebuie să-și demonstreze capacitățile într-un mediu nou. Ca atare trebuie luat în calcul și un asemenea fenomen și a trage concluziile ce se impun de aici;
- b) perioada de adaptare constituie, oricare ar fi postul ce se ocupă, o fază de acumulări progresive în domeniul noilor sarcini și ea poate fi facilitată printr-o integrare rapidă.

După ce au fost îndeplinite toate formalitățile din etapa de angajare, programul de integrare își propune să dea o informare completă asupra organizării întreprinderii și a serviciului respectiv, a relațiilor postului, a remunerării și a programelor sociale, asupra sistemului informațional și a circuitului documentelor, asupra contactelor postului cu partenerii întreprinderii (clienți, furnizori, organe fiscale, organe ale administrației publice etc), a familiarizării cu munca specifică postului etc.

Programul de integrare se elaborează sub responsabilitatea celui însărcinat cu resursele umane din întreprindere, iar aplicarea sa este lăsată în grija superiorului ierarhic direct.

*Modalitățile practice de realizare a programului iau forme diverse, în funcție de circumstanțe:*

- utilizarea suporturilor de prezentare a întreprinderii (broșuri, montaje'

- audio vizuale, filme);
- afectarea unui tutore;
- punerea la dispoziție a unui circuit de responsabili etc.

*Perioada de integrare* care cuprinde primele zile sau primele două săptămâni după angajare, trebuie să fie completată cu o *perioadă de monitorizare* mai de durată. Ea permite individului și superiorului său, care reprezintă de fapt legătura dintre întreprindere și noul angajat, să facă un inventar asupra experienței căpătate pe postul în care este încadrat. Această evaluare a randamentului noului intrat reprezintă de fapt punctul final al perioadelor de integrare și monitorizare.