

CONCEPTUAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN THE PUBLIC AUTHORITIES

ASPECTE CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN SFERA AUTORITAȚILOR PUBLICE

Silvia SAVCENCO¹

Abstract

The individual, through his/her structure, through feelings, mentality, culture, motivation, desires and, especially, through self-awareness, represents the most unknown thing of a system, being able to prevent or, on the contrary, being able to potentiate an action, a process, an activity. Human resources management consists of all activities aimed at ensuring, developing, motivating and maintaining human resources within the organization in order to achieve its maximum efficiency and meet the needs of employees. This article presents the conceptual aspects, such as: definitions, principles, methods and techniques of human resources management applicable in public authorities.

Keywords: conceptual aspects, public authorities, management, human resources.

JEL: J24, J53, M54.

Managementul resurselor umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților. Vor fi prezentate definiții, principii, metode și tehnici de management al resurselor umane grupate pe activitățile specifice domeniului.

Managementul resurselor umane constituie complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia, cât și satisfacerea nevoilor angajaților.

Conceptul de resurse umane nu este nou. P. Drucker în lucrarea sa „The Practice of Management” atribuia managementului trei funcții[Thurow, 1970: 21]:

- obținerea performanței economice;
- conducerea managerilor;
- managementul muncitorilor și al muncii.

„Omul e singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltată” spunea elși „Oamenii trebuie considerați ca resurse... Managerii și muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații.” [Burloiu, 2001:23].

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultură, motivație, dorințe și în special prin conștiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potența o acțiune, un proces, o activitate.

Totodată, prin natura sa de ființă sociabilă, omul trăiește și acționează în colectivitate, face parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin atașat, grupuri care la rândul lor interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitând influențe asupra altora. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații

¹Cercetător științific, Șef Secție Resurse Umane, Institutul Național de Cercetări Economice din Republica Moldova, e-mail: savcenco.silvia@mail.ru

depind într-o măsură foarte mare de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul organizațiilor, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale. A descrie oamenii ca fiind „resurse” le subliniază importanța și arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră față de oameni, atenție și profesionalism.

Evoluția practicii și gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiștilor de la factorul material către resursa umană.

S-a ajuns astfel la concluzia că individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi, iar managementul resurselor umane depășește principiile rigide ale gestionării activelor firmei, trebuind să țină seama de o serie de caracteristici ce scapă calculului economic.

Numai luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică însă o subevaluare a celorlalte resurse. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea interdependentă a resurselor, pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concură împreună, de la conexiunile de esență ce există între ele. Supralicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al organizației.

Numai prin satisfacerea nevoilor angajatului se va putea obține implicarea acestuia în realizarea obiectivelor organizației și numai contribuind la succesul organizației angajații vor putea să-și satisfacă nevoile legate de munca pe care o desfășoară.

Numai atunci când cei implicați înțeleg această relație, managementul resurselor umane ocupă o poziție importantă în cadrul organizației și poate contribui la succesului acesteia.

Principiile esențiale ale managementului resurselor umane sunt [Burloiu, 2001:45]:

1. Aprecierea factorului uman ca o resursă vitală;
2. Corelarea, într-o manieră integrată, a politicilor și sistemelor privind resursele umane cu misiunea și strategia organizației;
3. Preocuparea susținută de concentrare și direcționare a capacităților și eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii și obiectivelor stabilite;
4. Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.

Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în [Cotelnic și Cojocaru, 1998:28]:

- a) Creșterea eficienței și eficacității personalului (sporirea productivității);
- b) Reducerea absenteismului, fluctuației și a amplexului și numărului mișcărilor greviste;
- c) Creșterea satisfacției în muncă a angajaților;
- d) Creșterea capacității de inovare, rezolvare a problemelor și schimbare a organizației.

Dacă facem o divizare a obiectivelor managementului resurselor umane după tipuri, atunci primim următoarea clasificare:

1. Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode.

2. Obiectivele strategice, pe termen lung, au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane.

3. Obiectivele operaționale, de natură tactică și administrativă, au în vedere activitățile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă.

4. Obiectivele generale urmăresc [Cotelnic și Cojocaru, 1998:30]:

- Atragerea resurselor umane;
- Reținerea în organizație pe o perioadă mai mare de timp a resurselor umane;
- Motivarea resurselor umane.

Din punct de vedere practic obiectivele managementului resurselor umane sunt:

- Ilustrarea problemelor angajării resurselor umane necesare în cadrul organizațiilor.
- Discutarea rolului planificării resurselor umane și a relației acestora cu planificarea la nivel organizațional.
- Discutarea modului în care organizațiile își acoperă nevoile de personal prin recrutarea și selecția candidaților calificați.
- Evaluarea rezultatelor cercetărilor cu privire la interviul de angajare.
- Descrierea modalităților de pregătire a interviurilor de angajare de succes.
- Prezentarea unor modalități de orientare și integrare a noilor angajați.
- Discutarea instruirii și dezvoltării angajaților și a unor aspecte ale acestor procese.
- Explicarea obiectivelor evaluării performanțelor, a motivelor pentru care acest proces poate avea și a metodelor de depășire a obstacolelor.
- Discutarea aspectelor care trebuie avute în vedere în luarea de decizii cu privire la recompensarea angajaților.
- Discutarea metodelor de asigurare a unor relații productive cu angajații sau reprezentanții acestora [Cotelnic și Cojocaru, 1998:32].

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă, au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația. Implementarea planului presupune: recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Aceste activități reprezintă componentele managementului resurselor umane.

Planul de resurse umane în autoritățile publice este creat în acord cu planul strategic al organizației. Pe măsură ce organizația identifică oportunitățile de dezvoltare disponibile, este necesară corelarea lor cu abilitățile de care va fi nevoie pentru acoperirea lor.

Recrutarea, instruirea și programele de recompensare sunt create în vederea atragerii, dezvoltării și păstrării oamenilor cu abilitățile necesare.

Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație. Problema constă în recunoașterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării. Există un număr de tehnici de instruire și elemente necesare pentru ca un program de instruire să fie eficient.

În evaluarea performanțelor este importantă atât evaluarea comportamentelor considerate adecvate, cât și a celor neadecvate, precum și acordarea echitabilă a recompenselor[Debbasch, 1996: 35].

Pentru asigurarea unor relații benefice între conducere și angajați se desfășoară o serie de activități cum sunt gestionarea conflictelor, consolidarea relațiilor cu sindicatele sau reprezentanții angajaților și consilierea angajaților.

Resursele umane sunt primele resurse strategice ale unei organizații (societăți comerciale, instituții, asociații etc.), în noua societate informațională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursă strategică.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialele lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Succesul unei organizații, gradul de competitivitate al acesteia, pornesc de la premisa că oamenii sunt bunul cel mai de preț al organizației.

Resursele umane constituie un potențial uman deosebit care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai deplin în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate întotdeauna personalității și trăsăturilor angajaților.

În teoriile tradiționale ale întreprinderii, salariații erau priviți prin prisma modului în care executau în mod disciplinat anumite operații prestabilite sau îndeplineau anumite activități.

Astfel s-au cristalizat concepte ca "forță de muncă", definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de salariați în procesul muncii[Ghețe, Costeași Profiroiu, 1999:56].

Aceste concepte (forța de muncă, mâna de lucru) se utilizau la singular, definind ansamblul, masa angajaților, fără a face trimitere la salariați ca indivizi cu personalitate, nevoi, comportament, educație, experiență și valori specifice.

În accepțiunea modernă, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante ci, fiecare în parte, pentru rolul lor important pe care îl poate avea în cadrul organizației. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât, în mediul socio-economic actual caracterizat prin concurență, dinamism și interdependență, multe din dificultățile sau succesele organizațiilor au la bază resursele umane și managementul acestora.

Desprinzându-se din managementul general, managementul resurselor umane este un termen relativ recent pentru ceea ce s-a numit tradițional "conducerea activității de personal" și presupune o abordare interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații.

Managementul resurselor umane este diferit de celelalte domenii ale managementului general, deoarece trebuie să servească nu numai scopului și intereselor patronului sau conducătorului organizației, dar trebuie să acționeze și în interesul angajaților, al ființei umane și prin extensie, în interesul societății.

În prezent nu există o definiție atotcuprinzătoare, unanim acceptată de specialiști, privind managementul resurselor umane. Având elemente care se completează reciproc, fiecare contribuind la definirea conceptului în ansamblul său, definirea managementul resurselor umane vizează[Rabbins și Coulter, 1996:65]:

- a) funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale;
- b) ansamblul activităților de ordin operațional, de planificare, recrutare, menținere a personalului, precum și de ordin energetic, cum sunt crearea unui climat organizațional corespunzător, care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;
- c) complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă;
- d) funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;
- e) fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului;
- f) punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane cu dubla constrângere, a funcționării armonioase și eficiente a ansamblului uman precum și a respectării dorinței de dreptate, securitate și dezvoltare a carierei fiecărui angajat.

Managementul resurselor umane este un proces care constă în exercitarea a patru funcții: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

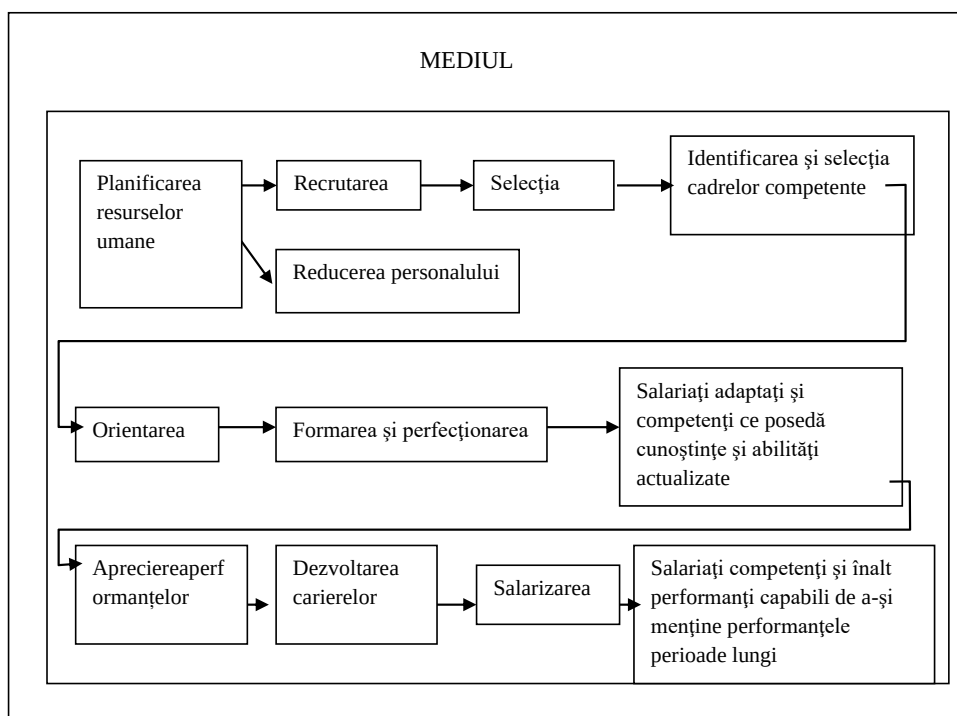
În centrul figurii se află influențele externe: cadrul legislativ, piața forței de muncă, sindicatele, contextul cultural (inclusiv filosofia și practicile manageriale), conjunctura economică, care au un impact important asupra managementului resurselor umane.

Cercurile din exterior reprezintă fluxul principalelor activități incluse în managementul resurselor umane, care este un proces continuu.

În **Figura 1** este prezentată schema procesului managementului resurselor umane.

După dezvoltarea unui plan de resurse umane, trebuie urmați un număr de pași necesari implementării planului [Rabbins și Coulter, 1996: 76].

- Prima parte esențială a implementării este determinarea numărului de oameni cu anumite abilități de care este nevoie la un anumit moment.
- Următorul pas îl constituie recrutarea, o procedură folosită pentru atragerea oamenilor calificați să candideze pentru posturile libere din cadrul organizației.
- După ce oamenii au fost atrași să solicite postul, este folosită procedura de selecție pentru stabilirea persoanelor care vor îndeplini efectiv sarcinile în organizație și care vor fi angajați.
- Oamenii nou angajați trebuie să fie învățați care sunt regulile și standardele organizației, iar pentru aceasta este folosit un tip de program de integrare sau orientare.
- După ce oamenii au fost integrați în sistem, de obicei este necesar să fie ajutați să își actualizeze capacitățile, aptitudinile și competențele generale, aducându-le la nivelul considerat potrivit în organizație prin intermediul instruirii și dezvoltării angajaților.
- Odată ce oamenii au început să funcționeze în cadrul organizației la nivelul potrivit apare problema recompensării lor adecvate. Sunt stabilite salariile considerate corecte pentru oamenii cu anumite abilități și responsabilități ale postului, precum și procedura potrivită de evaluare a performanțelor prin care conducerea poate lua decizii corecte de acordare a recompenselor oferite sub forma salariului sau promovării [Rabbins și Coulter, 1996: 82].

Figura 1. Procesul managementului resurselor umane în organizație

Sursa:[Rabbins și Coulter, 1996: 75]

Pe măsură ce oamenii se stabilesc în organizație, devin preocupați de beneficiile (asigurări de sănătate, concedii medicale și de odihnă, fonduri de pensii) care le sunt oferite.

Angajații pot să-și aleagă reprezentanți sau să se afilieze la un sindicat pentru a-și proteja drepturile și a-și promova interesele și, prin urmare, apare necesitatea angajării unei colaborări cu aceste structuri. Atunci când apar conflicte sunt necesare intervenții calificate pentru a le gestiona și rezolva constructiv.

Pot fi, de asemenea, acordate angajaților servicii de consiliere în diverse aspecte din partea managerilor sau a unor specialiști. Toate aceste activități constituie substanța relațiilor angajați-conducere. Această serie de activități poartă numele de management al resurselor umane.

Concluzii

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultură, motivație, dorințe și în special prin conștiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potența o acțiune, un proces, o activitate. Prin urmare, pentru a realiza funcționarea eficientă a unei organizații, formată din indivizi, dar și pentru realizarea potențialului indivizilor este imperativ necesar managementul resurselor umane, pentru care în prezent nu există o definiție atotcuprinzătoare, unanim acceptată de specialiști, însă despre care se poate considera căconstă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în

vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților.

Bibliografie

1. Burloiu P. (2001). *Managementul resurselor umane*. – București: Lumina Lex
2. Cotelnic A. și Cojocaru V.(1998).*Managementul întreprinderii*. – Chișinău, Editura ASEM
3. Debbasch C. (1996).*La fonction publique en Europe*,Paris
4. Ghețe G., Costea M. și Profiroiu M.(1999). *Rolul formării profesionale în reforma administrației publice*, București
5. Rabbins S.și Coulter M. (1996). “*Management*” 5th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
6. Thurow L. (1970).*Investment in Human Capital*, Belmont