



**Volumul VI, Numărul 11 / 2004**

**ISSN 1454-9980**

---

**Particularități ale managementului resurselor umane**

**în contextul integrării europene**

**(pag. 24-28)**

**Dana Șerban**

---

**Volume VI, Issue 2 (11) / 2004**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

# PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE

---

*Dana ȘERBAN*

## Rezumat

Articolul urmărește pe de o parte prezentarea celor mai moderne concepte utilizate pentru analiza statistică a managementului resurselor umane și caracterizarea fluxurilor și circuitului informațiilor provenite din activitățile de resurse umane, pe de altă parte. Identificarea unui flux informațional statistic optim constituie o bază a sistemului de management al resurselor umane al unei companii, necesar elaborării unui sistem informațional statistic adaptat efortului de aderare la Uniunea Europeană. În contextul integrării, accentul pe activitățile de dezvoltare a resurselor umane va determina la nivelul companiei creșterea gradului de competitivitate, iar la nivel macroeconomic, evitarea șomajului datorat modificărilor structurale generate de integrare.

**Cuvinte cheie:** managementul resurselor umane, fluxul informațiilor de resurse umane, dezvoltarea personalului, instruire și perfecționare

## 1. Introducere

Metodele statisticii economico-sociale își propun să realizeze legătura dintre realitatea economică ce se manifestă în orice mediu de afaceri și sistemul de management al firmei, furnizându-i acestuia informațiile necesare luării deciziilor operative și strategice. Termenul de resurse umane desemnează în sens larg factorul de producție muncă pentru o națiune și în sens restrâns factorul uman utilizat de către agentul economic. Această a doua accepțiune este sensul folosirii termenului în lucrarea de față. Gestionarea resurselor umane joacă un rol cheie, determinant, în activitatea agenților economici.

## 2. Concepte și definiții din domeniul managementului resurselor umane

Factorii ce au contribuit, în ultima decadă, la creșterea importanței managementului resurselor umane în cadrul managementului general al agentului economic au fost modificările socio

- politice profunde și esențiale, cererea agenților economici pentru forță de muncă din ce în ce mai calificată și mai bine motivată și nu în ultimul rând, creșterea și diversificarea relațiilor din mediul concurențial. Și aceasta pentru că orice aspect al activității unui agent economic este determinat de competența, scopul și eficiența generală a utilizării resurselor sale umane. Dintre toate atributele managementului organizațional, managementul factorului de producție uman, este componenta centrală, de care depind toate celelalte activități.

Domeniul “resurselor umane” cuprinde acele activități destinate să asigure și să coordoneze resursele de muncă utilizate și consumate de către un agent economic. Factorul muncă reprezintă pentru orice tip de agent economic una din cele mai importante investiții, nu doar prin cheltuielile salariale plătite, ci mai ales prin cheltuielile cu recrutarea, angajarea și instruirea permanentă a personalului. Termenul de resurse umane este relativ nou apărut în terminologia managerială, înlocuind clasicul termen de administrarea personalului, orientată doar spre activități strict administrative de evidență și gestionare a personalului. Aria de acoperire a

sintagmei “resurse umane”, utilizată la nivel microeconomic, este mult mai cuprinzătoare decât domeniul termenului de personal.

### 3. Activitatea de resurse umane

Activitățile din domeniul resurselor umane, desfășurate de către un agent economic, se referă la: planificarea nevoilor de personal necesare atingerii obiectivelor agentului economic; stabilirea necesarului de locuri de muncă și modul de structurare a acestora într-o organigramă optimă; definirea cerințelor specifice responsabilităților postului; selecția și recrutarea noilor angajați respectând normelor legale de angajare a personalului; orientarea, dezvoltarea profesională și a carierei propriilor angajați, prin cuprinderea acestora în programe de perfecționare și instruire permanentă, elaborarea sistemelor de compensații pentru angajați în funcție de evaluarea performanțelor, intermedierea relației cu sindicatele, organizarea și asigurarea sistemului de protecție a muncii, dezvoltarea și implementarea sistemului de comunicare între angajați, asistența personalului în orice problemă ce ar putea afecta performanța acestuia.

Dacă în perioada economiei de comandă, planificarea locurilor de muncă se desfășura centralizat, în prezent, aceasta este guvernată de legile pieței și ale concurenței. Procedul de selecție și recrutare a forței de muncă se realizează aproape exclusiv prin birourile publice de plasare, neefectuându-se întotdeauna pe baza competenței, a profesionalismului în concordanță cu cererea de pe piața forței de muncă. De asemenea, activitatea de instruire a personalului era efectuată centralizat doar prin agenți economici cu capital de stat. În prezent instruirea s-a diversificat continuu, fiind realizată de agenți economici care acționează conform principiilor economiei de piață, în marea majoritate agenți de resurse umane privați. Activitățile de resurse umane desfășurate de

agenții economici în economiile moderne de piață pot fi regrupate în domeniile: *i). planificarea și ocuparea locurilor de muncă, ii). dezvoltarea, consilierea și instruirea personalului, iii). gestionarea eficienței utilizării forței de muncă și recompensarea angajaților.*

Scopul întregii activități de resurse umane a agentului economic este îmbunătățirea calității utilizării resurselor de muncă, a productivității muncii, pentru maximizarea eficienței de ansamblu a activității și maximizarea profitului și deopotrivă asigurarea satisfacției angajaților.

Dintre activitățile de resurse umane desfășurate de către un agent economic ce pot fi structurate după numeroase criterii de clasificare remarcăm ca fiind de o importanță deosebită:

**1. Planificarea și ocuparea locurilor de muncă**, care presupune cunoașterea cerinței de forță de muncă a agentului economic, planificarea necesarului de locuri de muncă, definirea responsabilităților ce revin fiecărui post și identificarea angajatului optim pentru acel post. Angajarea persoanei potrivite exigențelor și nevoilor agentului economic este o activitate complexă și costisitoare, în termeni financiari, umani și de timp. De aceea, recrutarea și selecția personalului poate fi realizată direct sau delegată experților din domeniul angajării forței de muncă. În acest ultim caz, alegerea persoanelor potrivite se face de către angajator împreună cu expertul de resurse umane.

Rolul expertului de resurse umane, fie angajat al agentului economic, fie independent, este de a asigura consultanță managerilor operaționali, exprimată prin servicii specifice și asistență în luarea deciziei de angajare și ocupare a locurilor de muncă disponibile. Decizia finală revine întotdeauna managerului operațional al agentului economic.

Procesul complex de căutare, recrutare și selecție a forței de muncă pentru un agent economic este sintetizat în figura 1.

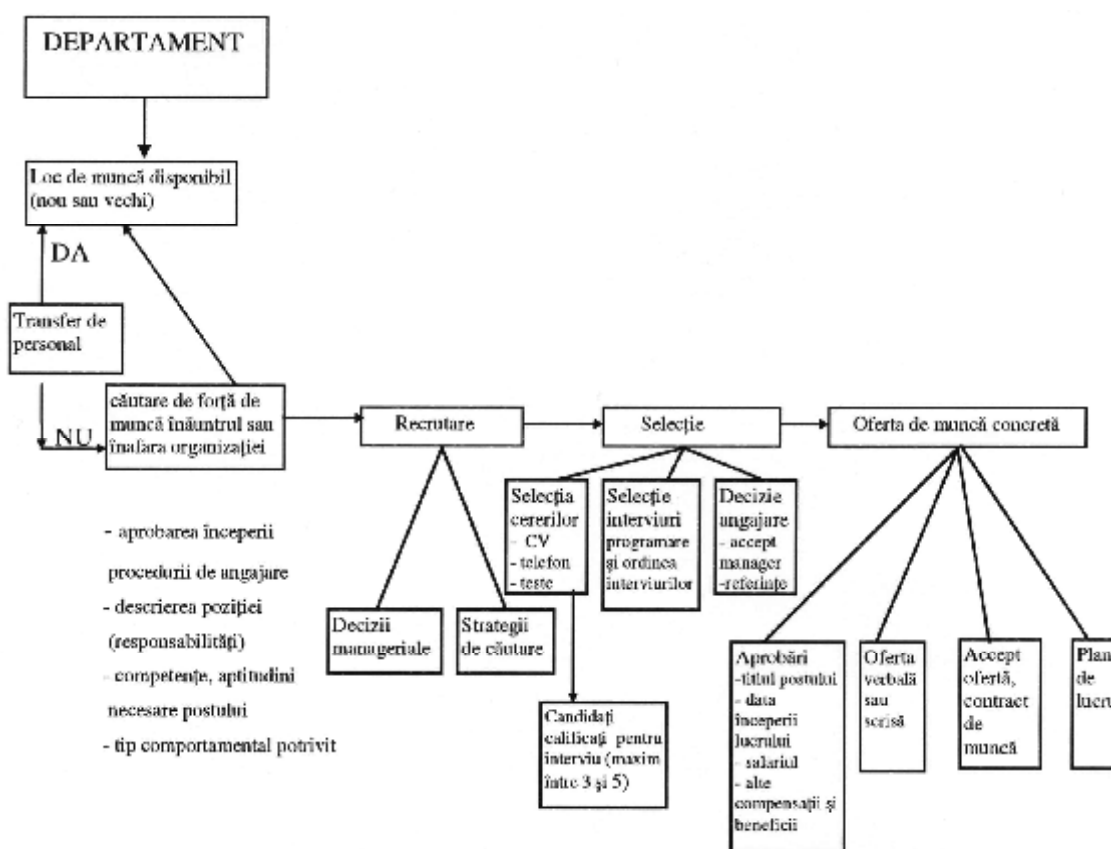


Figura 1. Fluxurile activităților de selecție și recrutare

**2. Dezvoltarea personalului și metodele de instruire și formare permanentă** reprezintă un ansamblu de activități destinate menținerii, adaptării și promovării personalului în raport cu exigențele postului ocupat și în scopul creșterii performanțelor profesionale. Aceste activități sunt intercorelate cu fazele procesului de management al resurselor umane. Activitatea de instruire cuprinde atât noii angajați, pentru adaptarea acestora la cerințele noului post, cât și vechii angajați pentru menținerea și permanenta actualizare a cunoștințelor acestora, adaptarea la schimbările intervenite în mediul de afaceri, dobândirea și însușirea de noi concepte, reguli și chiar atitudini. Există mai multe forme de învățare continuă ce cuprinde angajații unui agent economic, indiferent de domeniul de activitate, de dimensiunea și cota de piață deținută.

Tipurile de instruire și perfecționare a personalului pot fi sintetizate astfel:

- **instruirea la locul de muncă**, realizată de regulă de managerul direct sau de către un angajat cu experiență din interiorul firmei;

- **rotirea** persoanelor între departamente, în cadrul aceluiași agent economic;

- **instruirea în afara locului de muncă** prin participarea la sesiuni de formare, realizată cu instructori specializați, fie proprii agentului economic (situație întâlnită doar în cazul organizațiilor mari), fie cu formatori ce aparțin firmelor de consultanță în acest domeniu. Această formă reprezintă o metodă de învățare nonformală, deoarece firmele de consultanță care organizează cursuri, de regulă, de durată redusă și medie (de la câteva zile până la câteva luni) nu eliberează diplome și certificate recunoscute oficial. Pe toată durata sesiunii de instruire angajatul va continua să fie plătit deși a întrerupt lucrul, iar costul cursului va fi suportat de angajator.

- **instruirea prin întreruperea sau reducerea contractului de muncă**, formă de perfecționare realizată de către instituțiile recunoscute formal de autoritățile educaționale, ce presupune, fie reducerea timpului de lucru zilnic pentru a permite

participarea angajatului la cursuri, fie întrepruperea contractului de lucru și a plății contraprestației salariale pe perioada de școlarizare.

O altă problemă se referă la cine desfășoară în economiile moderne activitatea de resurse umane. Există concepția tradițională conform căreia companiile mari își asumă adesea responsabilitatea întregului set de activități, dezvoltându-și un puternic departament de resurse umane. În cazul agenților economici mici și mijlocii, activitățile de resurse umane intră în responsabilitatea managerului sau a patronului. Odată cu dezvoltarea concurenței și a relațiilor de piață, insuficiența factorului timp a făcut necesară delegarea unora dintre responsabilitățile de resurse umane către specialiști și experți, dovedindu-se mai practică, mai benefică angajarea unor consultanți, atunci când este nevoie.

Astfel au apărut serviciile de consultanță în resurse umane, ce au calitatea de marfă, fiind servicii comerciale prestate pentru agenții economici, deci având caracter "industrial" și nu de consum. Rezultatele experților s-au dovedit a fi net superioare celor obținute de angajații din departamentele de resurse umane ale agenților economici. Acest gen de activități au apărut și s-au dezvoltat, inițial în Statele Unite ale Americii, cunoscute generic ca piața serviciilor de resurse umane. Agenții economici ce prestează servicii de consultanță în domeniul resurselor umane își orientează activitatea spre acele ramuri moderne ce s-au dezvoltat ca urmare a tranziției la economia de piață și ca urmare a modificărilor structurale ce au avut loc în ultimii zece ani în România.

Piața serviciilor de consultanță în resurse umane, relativ nouă, a apărut și s-a dezvoltat după modificările sociale și economice de sistem intervenite în 1989. **Marfa tranzacționată pe această piață este formată din servicii de resurse umane prestate agenților economici.**

Am arătat anterior că aceste servicii presupun în principal **selecția, recrutarea personalului, instruirea, perfecționarea și formarea continuă** a angajaților.

Deci, firmele de acționează pe această piață, ca sursă de formare a ofertei, au pe de o parte, rol de prestator de servicii industriale, achiziționate de alți agenți economici cu scopul dezvoltării profesionale a propriului personal și, pe de altă parte, rol de intermediar între

populația activă ce se află sau nu în căutarea unui loc de muncă (ocupată sau șomeri) și agenții economici aflați în procesul de selecție și recrutare de personal.

Drept urmare, volumul de activitate și tranzacțiile efectuate pe această piață depind în mod direct de rezultatele pozitive ale agenților economici, de factorii ce influențează cererea de muncă (ramurile ce au în prezent un trend ascendent, modificările structurale ale Produsului Intern Net, modificările contribuției diferitelor ramuri economice la formarea Valorii Adăugate Brute, investițiile efectuate pe total economie și în sectorul privat) și în egală măsură de factorii ce influențează oferta de muncă (populația activă, ocupată și numărul șomerilor, politicile de reconversie a forței de muncă, politicile de diminuare a afectelor negative ale dezechilibrelor manifestate pe piața forței de muncă).

Problema pieței resurselor de muncă constituie o preocupare permanentă nu doar pentru economiști, statisticieni sau sociologi, ci și pentru înseși populația ocupată. Analiza sintetică a pieței resurselor de muncă, prin indicatori ca rata de activitate, rata de ocupare și rata șomajului, prezintă trunchiat fenomenele complexe manifestate pe piața muncii, care influențează în mod direct nevoia de reglare a cererii și a ofertei de servicii de consultanță în resurse umane.

Desigur, structura cererii și a ofertei de resurse de muncă constituie cadrul macroeconomic de manifestare a cererii și ofertei de servicii de consultanță în resurse umane. Acest tip de servicii, deosebit de dezvoltat în economiile moderne, are un rol esențial în menținerea echilibrului pe piața muncii și diminuarea riscului de șomaj. Angajatul ce a obținut locul de muncă în urma unui proces complex de selecție și recrutare, s-a dezvoltat permanent, prin participarea la sesiuni de instruire și perfecționare organizate de firme specializate, va fi desigur mult mai dificil și scump de înlocuit. Performanțele sale superioare vor conduce la funcționarea mai bună a firmei angajatoare. Relația se manifestă și invers deoarece eficiența de ansamblu a firmei reduce riscul de șomaj al angajaților, prin asigurarea continuității activității aducătoare de profit.

Dezvoltarea serviciilor de consultanță în resurse umane a fost la fel de atipică precum dezvoltarea economiei în ansamblul său, de-a lungul tranziției spre capitalism, ce durează de peste un deceniu, putând fi caracterizată ca o

periodă de depresiune a economiei românești, indusă în principal de lipsa investițiilor și diminuarea productivității utilizării factorilor de producție.

Este foarte posibil ca, prin eforturi proprii, susținute de o largă cooperare europeană, să se asigure atenuarea și eliminarea treptată a decalajelor față de țările avansate, modernizarea României, în pas cu exigențele tranziției spre o economie cultural - informațională în care capitalul educațional să reprezinte cheia de boltă a dezvoltării economice și sociale. Capitalul uman se poate îmbogăți continuu nu doar prin programe guvernamentale, ci și prin efortul agenților economici de instruire și perfecționare a salariaților în scopul dezvoltării propriului personal, efort încununat de succes prin apelarea la serviciile firmelor de resurse umane specializate în organizarea de cursuri de perfecționare și for-

mare continuă a angajaților. Aceste tipuri de servicii alături de serviciile de angajare a forței de muncă constituie baza formării pieței serviciilor de consultanță în domeniul resurselor umane.

Volumul redus al datelor secundare disponibile, lipsa publicațiilor statistice pentru această piață, au determinat identificarea altor metode statistice care să orienteze activitatea consultanților de resurse umane și să evalueze potențialul de absorbție al pieței, segmentele de agenți economici interesați și principalele domenii de instruire preferate de agenții economici. Toate aceste obiective pot fi îndeplinite apelând la tehnicile sondajului statistic ca metodă de descriere și cercetare a acestei piețe în plin proces de formare și creștere cantitativă și calitativă.

## Bibliografie

1. Abdi, H., *Introduction en traitement statistique des données expérimentales*, Grenoble, 1987
2. Blalock, H.M., *Social statistics*, Second edition, McGraw-Hill, New York, 1979
3. Boudon, R., Lazarsfeld, P., *L'analyse empirique de la causalité*, Mouton, Paris, 1969
4. Bourche, J.M., Saporta, G., *L'analyse des données*, PUF, Paris, 1980
5. Crauser, J.P., *Guide pratique d'analyse des données*, Paris, 1989
6. Everitt, B.S., *Cluster analysis*, Edward Arnold, London, 1993
7. Herman, J., *Analyse des données qualitatives. Traitement d'enquêtes modèles multivariés*, Masson, Paris, 1990
8. Isaic-Maniu, Al.; Mitruț, C.; Voineagu, V., *Statistica pentru managementul afacerilor*, Ediția a II-a. Editura Economică, București, 1999
9. Jaba, E., *Statistică*, Editura Economică, București, 1998
10. Mitruț, C., *Indicatori și metode de cuantificare a mediului social*, proiect CNCSIS, 2002
11. Moser, C.A., *Metode de analiză în investigarea fenomenelor sociale*, Editura Stiințifică, București, 1967
12. Rysin, J.V.(ed): *Classification and clustering*, Academic Press, New York, 1977
13. Saporta, G., *Probabilités, analyse des données et statistique*, Ed. Techniq, Paris, 1990
14. Sora, V.; Hristache, I.; Mihăescu, C., *Demografie și statistică socială*, Editura Economică, București, 1996
15. Spiru, L.; Calciu, M.; Spiru, T., *Analiza datelor de marketing*, Editura ALL, București, 1994
16. Șerban., D., *Statistica pentru studii de marketing și administrarea afacerilor*, editura ASE, București, 2004
17. \*\*\* TAPESTRY, proiect DGTREN, 2000 - 2003