

VALORIZAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Alic Bîrcă, conf. univ. dr., ASEM

***Abstract.** In this article we have proposed to target the enhancement of human resource management in organizations. In this regard, we attempted to determine the purpose, place and content of human resource management in the managerial system of organizations. To get a clearer picture of the concept and content of human resource management, we presented several models of HRM, developed by renowned specialists in the field. I also made a comparative analysis of the models presented, highlighting their similarities and differences. Similarly, are also presented other aspects aimed at enriching the content of human resource management.*

În ultimii ani, managementului resurselor umane i se acordă o atenție tot mai mare din partea organizațiilor. Managerii superiori din organizațiile autohtone au început să conștientizeze, din ce în ce mai

mult, semnificația și contribuția specialiștilor funcțiunii de personal la realizarea obiectivelor organizaționale. Cu regret, o parte dintre managerii autohtoni nu sensibilizează care este importanța și locul managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor. Pornind de la cele menționate, ne-am propus să evidențiem acele elemente ce caracterizează managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor.

Pentru a pune mai bine în evidență caracteristicile de bază ale managementului resurselor umane, este necesar să se definească și să se contureze cât mai exact **scopul, locul, definirea și conținutul** acestuia.

Scopul general al managementului resurselor umane constă în garantarea succesului organizației prin intermediul oamenilor. Pornind de la scopul general, MRU își propune mai multe obiective:

- atragerea și menținerea resurselor umane, de care are nevoie organizația atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ;
- sporirea motivației și a angajamentului asumat, prin introducerea unor politici și procese, care să garanteze că oamenii sunt apreciați la justa valoare și sunt recompensați pentru ceea ce realizează la locurile lor de muncă;
- crearea unui climat adecvat, care să ofere relații productive și armonioase între conducerea organizației și salariați etc.

Locul managementului resurselor umane în sistemul managerial. Devenind o știință autonomă, ca rezultat al desprinderii din managementul general, managementul resurselor umane și-a determinat obiectul de studiu, acesta fiind resursele umane din cadrul organizației. În figura 1, este arătat locul managementului resurselor umane în sistemul managerial, ca o consecință a desprinderii acestuia de la managementul general.

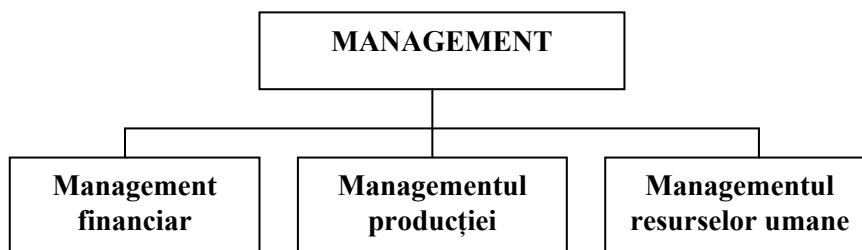


Figura 1. Locul managementului resurselor umane în sistemul managerial

Sursa: elaborată de autor.

Potrivit figurii 1, managementul resurselor umane este la fel de important pentru organizație, ca și managementul financiar și cel al producției. Organizațiile care tratează de la egal la egal aceste domenii relevante vor obține rezultatele dorite în asigurarea succesului competițional. În același timp, specialistul în domeniu, Miller, susține că managementul resurselor umane este diferit de celelalte domenii ale managementului general, deoarece acesta trebuie să servească nu doar patronului, ci trebuie să acționeze în interesul angajaților ca ființe umane și, prin extensie, în interesul societății [6; p.35]. Dezvoltând această idee, putem menționa că managementul resurselor umane este preocupat, totodată, de îmbunătățirea calității vieții în general și a vieții profesionale în special.

Cu regret, o bună parte dintre managerii superiori ai organizațiilor autohtone nu conștientizează încă contribuția managementului resurselor umane la dezvoltarea și asigurarea succesului organizațional, considerându-l drept ceva secundar, fără a-i acorda prea mare importanță.

Apariția și dezvoltarea managementului resurselor umane au avut și au multiple influențe favorabile asupra managementului general, deoarece diversitatea metodologiei aplicate impulsionează progresele cunoașterii științifice, ceea ce permite dezvoltarea continuă a teoriei și practicilor manageriale.

Definirea managementului resurselor umane. În vederea stabilirii statutului acestui nou domeniu specializat, definirea managementului resurselor umane reprezintă una din problemele de bază pentru specialiștii în domeniu. În literatura de specialitate, întâlnim o multitudine de definiții date managementului resurselor umane, fiecare autor abordând această problemă prin optica sa. Pornind de la această idee, în continuare, vom prezenta mai multe definiții ale MRU expuse de specialiști notorii în domeniu.

În opinia lui R. Mathis, MRU reprezintă procesul de îmbunătățire continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale [7; p.3].

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

angajaților săi [4; p.4].

Într-o altă abordare, M. Armstrong consideră că MRU presupune o abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai importante active ale unei organizații: oamenii, care, muncind în organizație, contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia [1; p.3].

Pornind de la aceeași optică de abordare, pe care a relatat-o M. Armstrong în lucrările sale, J. Storey definește MRU ca o inițiativă strategică menită să asigure utilizarea deplină a potențialului resurselor umane din cadrul organizației [8; p.11].

Luând în considerație definițiile prezentate anterior, în continuare, vom veni cu propria definiție specifică MRU.

Managementul resurselor umane reprezintă un ansamblu de activități generale și specifice, cu caracter strategic și operațional, în ceea ce privește atragerea, menținerea, utilizarea și motivarea cât mai eficientă a resurselor umane în vederea realizării obiectivelor organizaționale și satisfacerii nevoilor personale ale angajaților.

Totodată, specialistul englez Guest crede că forța motrice de la baza managementului resurselor umane constă în urmărirea avantajului competitiv pe piață prin:

- furnizarea unor bunuri și servicii de înaltă calitate;
- politici competitive de stabilire a prețurilor corelate cu productivitatea înaltă;
- capacitate promptă de inovare și introducere a schimbării, ca răspuns la schimbările produse în spațiul pieței sau la progresele importante aduse pe dimensiunea cercetare-dezvoltare [1; p. 10].

Așadar, conceptul de MRU poate fi văzut ca o filozofie ce guvernează modul în care ar trebui tratați angajații în interesul organizației. În funcție de filozofia pe care o adoptă conducerea organizației în raport cu proprii angajați, în literatura de specialitate, au fost dezvoltate două abordări ale conceptului de MRU:

- abordarea tehnicistă a MRU;
- abordarea umanistă a MRU.

Abordarea tehnicistă a MRU pune accentul, în special, pe factorul financiar. Astfel, angajații sunt considerați drept capital uman din care se poate obține profit, ca rezultat al realizării unei investiții judicioase în dezvoltarea lor. În cazul abordării tehniciste a MRU, atenția managementului superior este orientată spre controlul costurilor cu resursele umane, în special al fondului de salarizare și corelarea acestuia cu productivitatea muncii. În figura 2, sunt prezentate elementele ce caracterizează abordarea tehnicistă a resurselor umane.

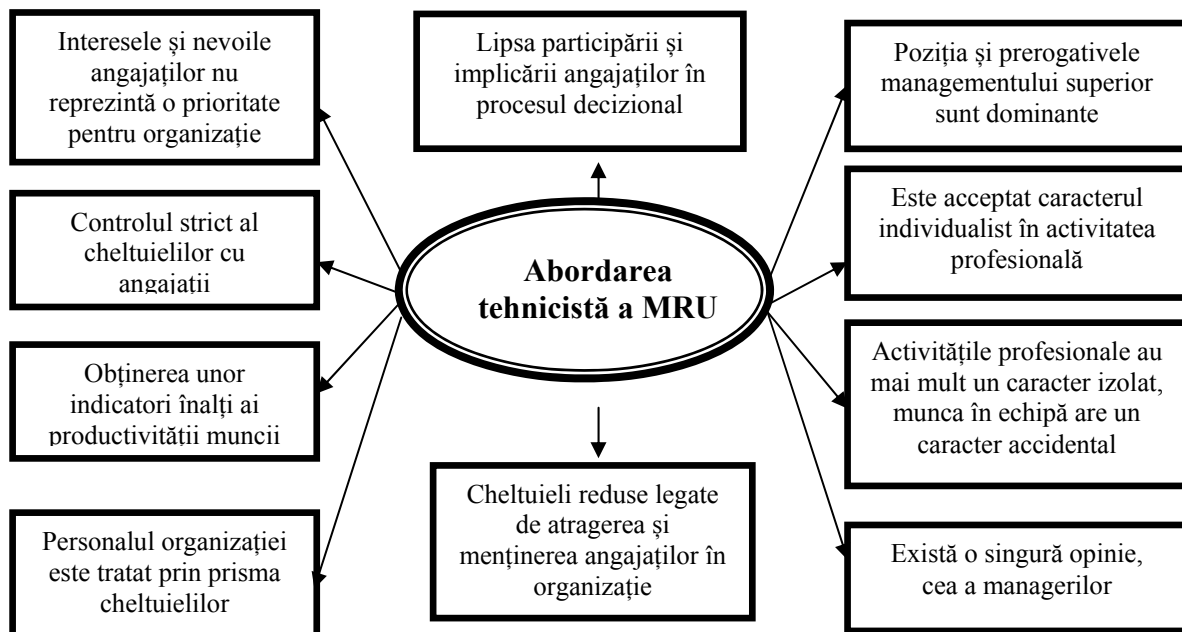


Figura 2. Abordarea tehnicistă a MRU

Sursa: Prelucrată și adaptată după [7; p. 16].

Potrivit figurii 2, resursele umane în cadrul organizațiilor sunt tratate, mai degrabă, ca obiecte care trebuie să realizeze anumite sarcini și atribuții de muncă în asigurarea succesului organizațional. Această abordare ne permite să constatăm că angajații care ocupă posturi de la același nivel ierarhic sunt egali ca valoare. Însă, potențialul uman și intelectual al angajaților, aflați chiar la același nivel ierarhic, diferă de la un angajat la altul. Prin urmare, managementul superior al organizațiilor trebuie să realizeze, mai întâi, o evaluare a potențialului angajaților, în special a celui nefolosit, pentru a-l putea "explora" pe viitor în interesul organizației.

Cea de-a doua abordare – umanistă – se poziționează diametral opus cu cea tehnicistă (figura 3). Abordarea umanistă a MRU își are originile în Școala relațiilor umane, condusă de Elton Mayo, în anii 30 ai secolului XX, care a fost preocupată, în special, de comunicare, motivare, abilitatea de a conduce etc. Potrivit lui Storey, abordarea umanistă a MRU presupune tratarea angajaților drept active valoroase, ca sursă de avantaj competitiv prin loialitate, adaptabilitate și înaltă calitate a aptitudinilor profesionale etc. [1; p. 6].

Așadar, abordarea umanistă a MRU pune accentul pe necesitatea de a câștiga devotamentul angajaților prin oferirea oportunităților de comunicare și implicare, precum și printr-un grad înalt de angajament asumat și încredere. Accentul este pus, în cazul dat, pe reciprocitate, pornindu-se de la ideea că interesele managementului superior și cele ale angajaților trebuie să coincidă.

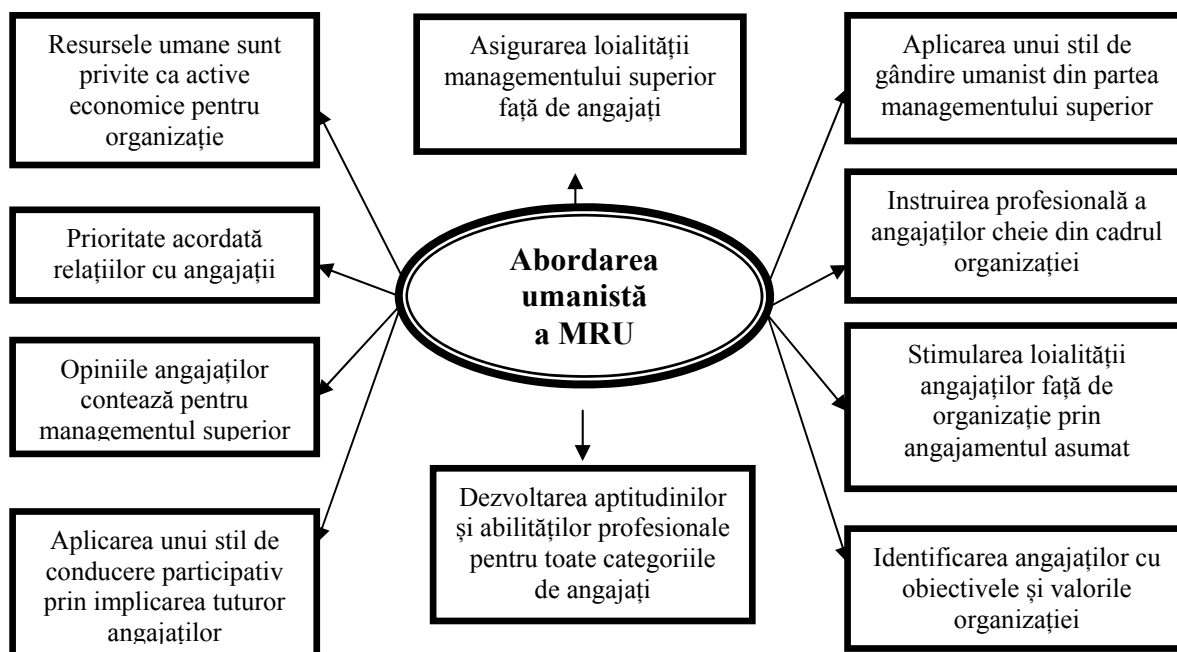


Figura 3. Abordarea umanistă a MRU
Sursa: Prehucrată și adaptată după [7; p.16].

Conținutul managementului resurselor umane este determinat de multitudinea și diversitatea activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute. În acest sens, există opinii diferite referitoare la activitățile aferente managementului resurselor umane. Astfel, Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare identifică nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane:

- pregătire și dezvoltare;
- organizare și dezvoltare;
- organizarea și proiectarea posturilor;
- planificarea resurselor umane;
- selecția și asigurarea cu personal;
- cercetarea personalului și sistemul informațional;
- recompense și avantaje acordate angajaților;

- consiliere privind problemele personale ale angajaților;
- relațiile de muncă [5; p.7].

Făcând referință la literatura franceză, în ceea ce privește activitățile din domeniul managementului resurselor umane, în special, la binecunoscutul specialist în domeniu Jean Marie Peretti, care, axându-se pe o anchetă derulată la nivel național, a identificat zece activități specifice managementului resurselor umane:

- administrarea curentă a personalului;
- gestiunea resurselor umane;
- formarea profesională;
- dezvoltarea socială;
- gestiunea costurilor cu personalul;
- informarea și comunicarea;
- mediul și condițiile de muncă;
- relațiile sociale;
- consilierea ierarhică și gestiunea de personal;
- relațiile externe [6; p.41].

Deși ambele țări, SUA și Franța, fac parte din același sistem al economiei concurențiale, din cele prezentate anterior, putem observa unele deosebiri în ceea ce privește diversitatea activităților specifice managementului resurselor umane. Totodată, făcând referință la literatura de specialitate din Federația Rusă, de asemenea, putem constata unele deosebiri, în ceea ce privește activitățile managementului resurselor umane din această țară, față de cele menționate în celelalte țări. Potrivit lui A. Kibanov, managementul resurselor umane cuprinde următoarele activități:

- asigurarea organizației cu resurse umane (planificarea, recrutarea și selecția);
- normarea și organizarea muncii;
- instruirea și dezvoltarea profesională a personalului;
- atestarea personalului;
- dezvoltarea socială;
- administrarea rezervelor de personal;
- administrarea comportamentului angajaților;
- motivarea și salarizarea personalului;
- sănătatea și securitatea în muncă,
- posturile de muncă;
- auditul personalului.

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane a contribuit la elaborarea unor modele concrete, care reprezintă forme mai mult sau mai puțin simplificate ale funcțiilor sau activităților managementului resurselor umane. Elaborarea unor astfel de modele, cu grade diferite de specificitate, a condus la formalizarea concepțiilor și preocupărilor diferiților specialiști notorii în domeniu privind modul de abordare a problematicii managementului resurselor umane. În continuare, vom prezenta cele mai reprezentative modele ce caracterizează managementul resurselor umane. În figura 4, este prezentat modelul lui Armstrong privind MRU.

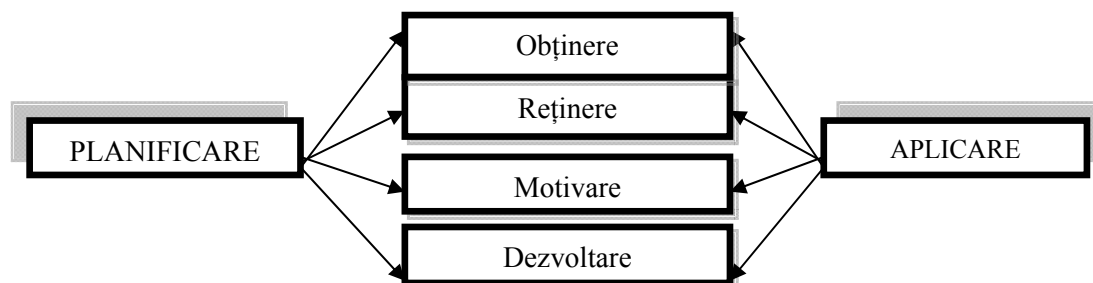


Figura 4. Modelul Armstrong privind MRU

Sursa: [6; p. 63].

Un alt model, similar celui prezentat anterior, deoarece și acesta din urmă cuprinde patru funcții ale MRU, a fost elaborat de specialiștii în domeniu De Cenzo și Robbins (figura 5).

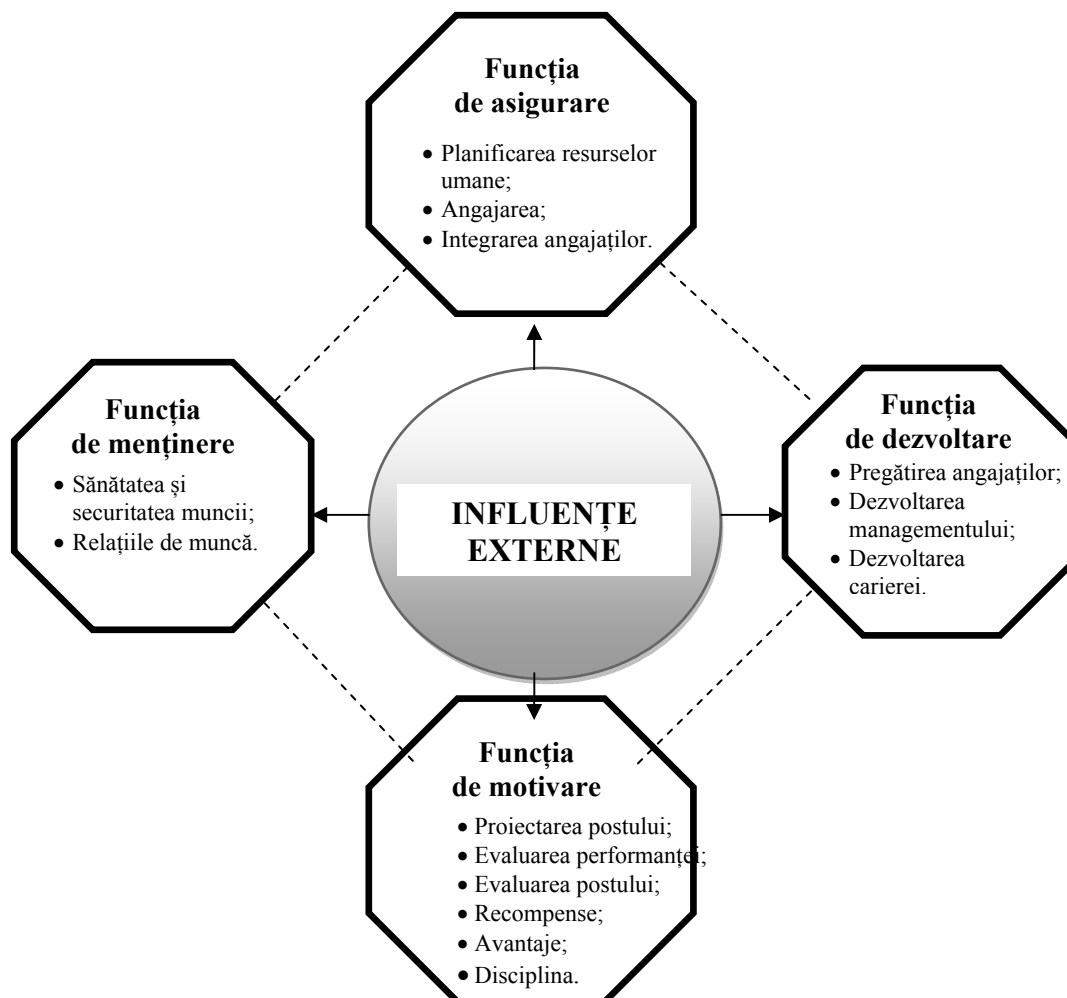


Figura 5. Modelul MRU, după De Cenzo și Robbins
Sursa: [5; p. 13].

Următorul model al MRU, de o complexitate mai mare, este cel elaborat de specialiștii în domeniu J. M. Ivancevich și W. F. Glueck (figura 6).

Un model al MRU, cu un grad înalt de complexitate și specificitate, este cel elaborat de de C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw (figura 7).

Realizând o analiză comparativă a celor patru modele prezentate anterior, putem evidenția unele similitudini și deosebiri ale elementelor pe care le cuprind. În tabelul 1, am sintetizat elementele similare, precum și deosebirile existente între cele patru modele ale MRU.

După cum rezultă din tabelul 1, particularitățile fiecărui model depind de modul și complexitatea de abordare a problemelor managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor. Aceasta ne permite să evidențiem acele aspecte similare, precum și deosebiri, existente la fiecare model. Totodată, modelele prezentate permit înțelegerea sau cunoașterea, mai mult sau mai puțin aprofundată, a conținutului managementului resurselor umane.

Pornind de la modelele prezentate, specialistul englez, David Guest, a introdus patru elemente noi în MRU și anume:

- integrarea strategică;
- grad înalt de angajament asumat;
- grad înalt de calitate;
- flexibilitate [1; p. 6].

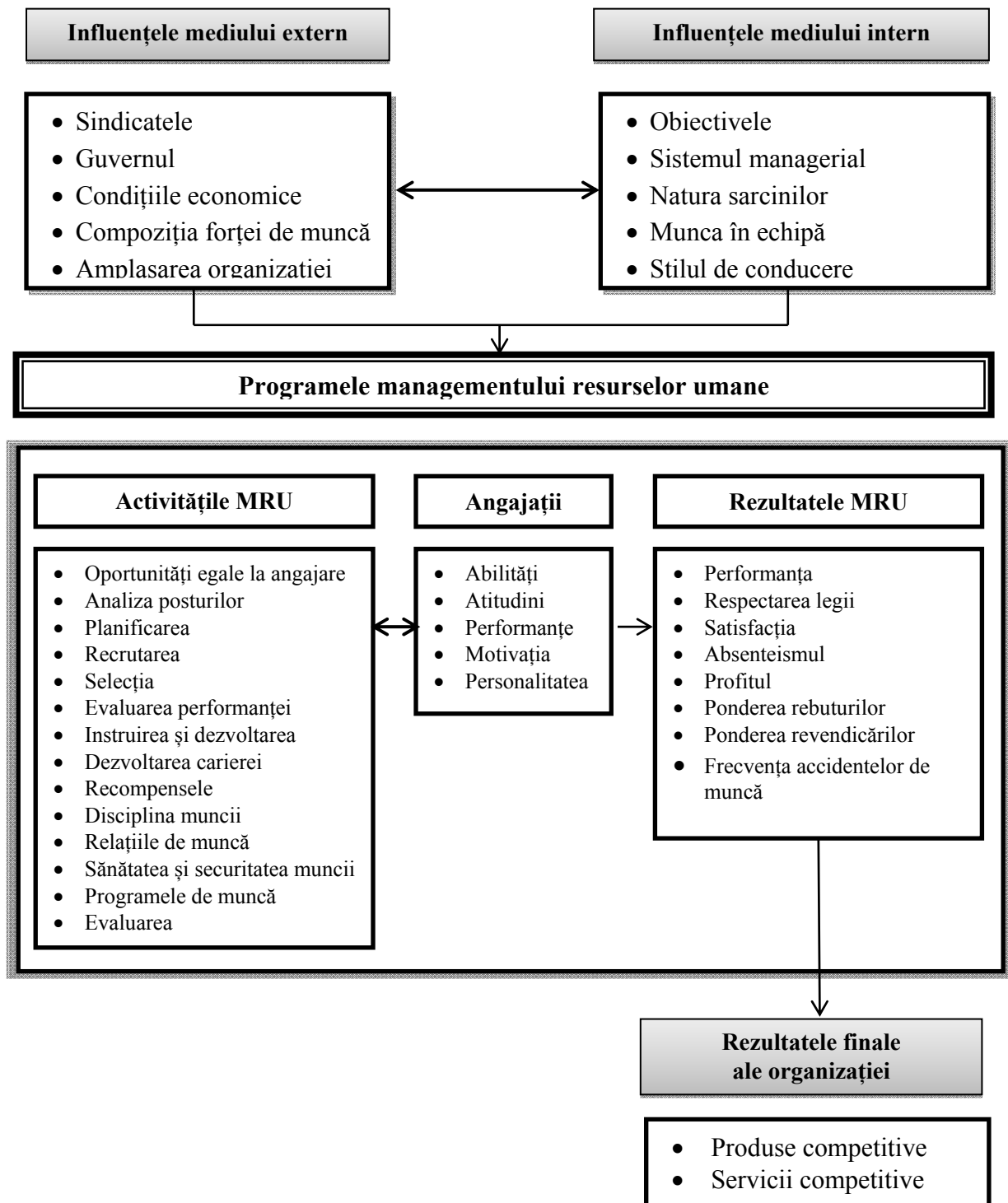


Figura 6. Modelul MRU după J. M. Ivancevich și W. F. Glueck

Sursa: [6; p. 67].

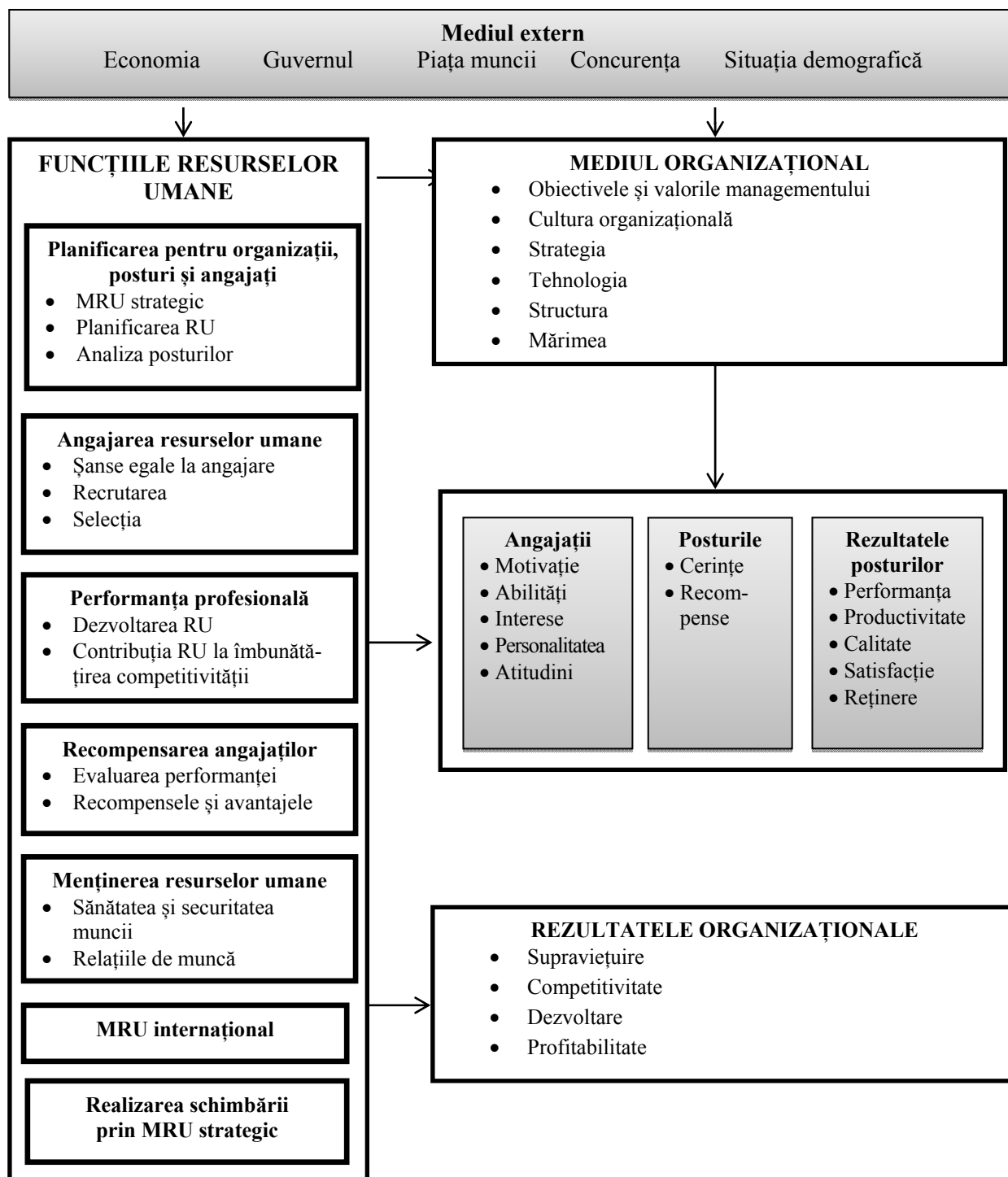


Figura 7. Modelul MRU, după C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw
 Sursa: [6; p. 69].

Similitudini și deosebiri între diferite modele privind MRU

Elemente de referință	Modelul Armstrong	Modelul De Cenzo-Robbins	Modelul Ivancevich-Glueck	Modelul Fisher
<i>Nivelul de complexitate</i>	Simplu	Nivel redus de complexitate.	Nivel mediu de complexitate.	Nivel înalt de complexitate și specificitate
<i>Modul de abordare a RU</i>	Resursele umane sunt tratate în funcție de obiectivele strategice și cultura organizațională.	Resursele umane sunt tratate în dependență de influența mediului extern.	Resursele umane sunt abordate prin prisma evoluției mediului extern și a variabilelor mediului intern.	Resursele umane au ca scop susținerea variabilelor mediului intern din cadrul organizației.
<i>Activitățile MRU</i>	Se cuprind în cele patru funcții prezentate: obținere, reținere, motivare și dezvoltare.	Se regăsesc în funcțiile prezentate: asigurare, dezvoltare, motivare și menținere.	Activitățile MRU prezentate în acest model pot fi identificate în cele patru funcții ale modelelor anterioare.	Cuprinde activități pe care nu le regăsim în cele trei modele, cum ar fi: MRU internațional, MRU strategic și realizarea schimbării prin MRU.
<i>Mediul ambiant</i>	Nu sunt luați în considerație factorii mediului ambiant care ar putea influența activitățile din domeniul MRU.	Sunt luați în considerație doar factorii mediului extern care ar putea influența activitățile din domeniul MRU, fără a fi specificați.	Sunt luați în considerație atât factorii mediului extern, cât și cei ai mediului intern, ce ar influența activitățile din domeniul MRU.	Sunt luați în considerație deopotrivă atât factorii mediului extern, cât și cei ai mediului intern, ce ar avea implicații directe asupra activităților din domeniul MRU.
<i>Rezultatele MRU</i>	Modelul dat nu vizează o finalitate în ceea ce privește MRU.	Modelul nu ia în considerație rezultatele finale ale activităților MRU.	Pune accent pe un șir de indicatori cuantificabili privind activitatea angajaților în organizație.	Ia în considerație nu numai indicatorii cantitativi, ci și pe cei calitativi privind activitatea resurselor umane în organizație.
<i>Rezultatele finale ale organizației</i>	Nu sunt reflectate în model.	Nu se regăsesc în modelul dat.	Sunt orientate mai mult spre profitul organizației.	Sunt orientate mai mult spre clienții organizației.

Sursa: Elaborat de autor.

Integrarea strategică presupune capacitatea organizației de a integra problemele de MRU în cadrul propriilor planuri strategice, precum și de a-i sprijini pe managerii de execuție în procesul de luare a deciziilor din perspectiva MRU. În domeniul resurselor umane, strategiile exprimă o perspectivă mai largă și o viziune dinamică asupra resurselor umane, asigurând integrarea cât mai deplină a acestora cu celelalte funcțiuni ale organizației.

Strategiile din domeniul resurselor umane constituie rezultatul dezbaterilor și acordurilor convenite între managerii superiori ai organizației și specialiștii departamentului de resurse umane. Strategiile de personal determină ansamblul obiectivelor pe termen lung privind resursele umane, principalele modalități de realizare a acestora și resursele necesare sau alocate, care asigură că structura, valorile și cultura organizației, precum și utilizarea personalului acesteia, vor contribui la realizarea obiectivelor organizaționale.

Obiectivele strategice în domeniul resurselor umane pot fi considerate următoarele:

- satisfacerea necesităților organizației în materie de resurse umane atât din punct de vedere cantitativ, ca număr, cât și din punct de vedere calitativ, al nivelelor de calificare ale angajaților;
- oferirea unor salarii, recompense și avantaje la un nivel suficient de mare, cu scopul menținerii și motivării salariaților de la toate nivelurile organizației;
- realizarea unui climat social favorabil între managerii de la toate nivelele ierarhice și subordonații

acestora;

- asigurarea mijloacelor și echipamentului necesar pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor profesionale în funcție de necesitățile organizației;
- asigurarea unui sistem comunicațional corespunzător atât pe verticală, între manageri și angajații aflați în subordonarea lor, cât și pe orizontală, între diferite departamente și subdiviziuni ale organizației;
- asigurarea mecanismelor necesare, care ar permite organizației să facă față consecințelor umane ale schimbării [3; p.56].

În perspectiva elaborării și implementării strategiilor de resurse umane, trebuie să se țină seama de necesitățile viitoare de calificări și competențe profesionale. De asemenea, se impune luarea în considerație a nivelurilor de performanță profesională necesare pe viitor în vederea sporirii profitabilității organizației. În afară de acestea, este necesară determinarea volumului de investiții în domeniul resurselor umane pentru a asigura calificările necesare organizației.

Procesul de elaborare a strategiilor din domeniul resurselor umane trebuie susținut printr-o implicare corespunzătoare a tuturor angajaților organizației, cu o preponderență mai mare a personalului de conducere. În acest context, managerii trebuie să participe activ la procesul de elaborare a strategiilor din domeniul resurselor umane pentru a se asigura atât acceptarea acestora, cât și creșterea responsabilității managerilor pentru realizarea strategiilor respective.

Grad înalt de angajament asumat. Conceptul de angajament asumat are un rol important în filosofia MRU și se referă mai mult la atașament și loialitate. Potrivit lui Mowdray, angajamentul asumat are trei componente:

- identificarea cu obiectivele și valorile organizației;
- dorința de apartenență la organizație;
- voința de a depune efort pentru organizație [1; p.153].

Importanța angajamentului asumat a fost scoasă în evidență de Walton încă în anul 1985. Potrivit acestuia, organizația va ajunge la performanță îmbunătățită, dacă va renunța la abordarea tradițională orientată spre controlul managementului resurselor umane, abordare care se bazează pe instituirea ordinii, exercitarea controlului și realizarea eficienței în utilizarea resurselor umane. În opinia lui Walton, această abordare ar trebui înlocuită cu cea a angajamentului asumat. În acest sens, autorul a avansat ideea că angajații răspund cel mai bine și în modul cel mai creator nu atunci când sunt strict controlați de manageri, plasați pe posturi îngust definite și tratați ca o necesitate nedorită, ci, dimpotrivă, atunci când li se conferă responsabilități mai ample și sunt încurajați să contribuie și să ajute la obținerea satisfacției în munca lor. Ulterior, în anul 1993, specialiștii în domeniu, Kochan și Dyer, au identificat principiile directe ale organizațiilor caracterizate prin angajament asumat și anume:

la nivel strategic:

- strategii economice cooperante;
- angajament asumat al managementului superior față de valorile comune;
- participarea eficace a funcțiunii de RU la elaborarea strategiilor și guvernanta;

la nivel funcțional:

- asigurarea cu personal în vederea stabilizării raporturilor de muncă;
- investiții în instruirea și dezvoltarea profesională;
- remunerarea contingentă, care să întărească spiritul de cooperare, participarea și contribuția angajaților;

la nivelul postului de muncă:

- selecția candidaților pe baza unor standarde înalte;
- proiectarea flexibilă a sarcinilor și munca în echipă;
- implicarea angajaților în soluționarea problemelor;
- climat de cooperare și încredere [1; p.157].

În general, managementul superior al organizațiilor nu trebuie să definească și să comunice valori într-un mod care limitează flexibilitatea, creativitatea și capacitatea de adaptare la schimbare. Dimpotrivă, valorile trebuie să accentueze nevoia de flexibilitate, inovare și muncă în echipă, la fel ca și nevoia de performanță și calitate.

Grad înalt de calitate. Participarea angajaților la îmbunătățirea calității și competitivității reprezintă o prioritate pentru majoritatea organizațiilor. De aceea, majoritatea activităților din domeniul managementului resurselor umane trebuie privite prin prisma TQM. Astfel, tehnicile folosite în procesul de planificare a

resurselor umane trebuie alese cu atenție pentru a permite realizarea aceluși nivel de calitate și competitivitate pe care organizația îl dorește. În general, principalele tehnici folosite sunt:

- inventarul resurselor umane (capacitățile, abilitățile și cunoștințele);
- previziunile privind resursele umane;
- planurile de acțiuni (recrutarea, selecția, instruirea, promovarea, dezvoltarea, recompensarea etc.);
- controlul și evaluarea, se referă la sistemul de monitorizare folosit în determinarea gradului de realizare a obiectivelor.

Organizațiile care pun accent pe calitate, angajează persoane care soluționează bine problemele, utilizează metode analitice și posedă spirit de echipă. Prin urmare, modelele de angajare folosite pentru găsirea soluției optime, prin identificarea persoanei potrivite pentru organizație, trebuie să fie combinate cu perspectiva calității totale.

De asemenea, un rol important în asigurarea TQM revine sistemului de recompensare a personalului. Organizațiile care vor ignora sistemul de recompensare a personalului nu vor reuși să obțină rezultate notabile în domeniul calității.

În afară de aceasta, pentru ca TQM să aibă succes, toate categoriile de angajați din cadrul organizației trebuie să recunoască valoarea și influența unei bune comunicări în crearea și menținerea standardelor de calitate. Pentru a obține rezultate palpabile în domeniul TQM, se impune schimbarea atitudinii față de calitate, iar pentru aceasta este necesară câștigarea încrederii salariaților prin:

- furnizarea de informații relevante;
- folosirea unor practici adecvate de comunicare;
- utilizarea comunicării în dublu sens.

Organizațiile orientate spre calitate își propun drept scop atragerea angajaților în procesul de îmbunătățire a activității acestora. De cele mai multe ori, angajații vin cu propuneri în vederea îmbunătățirii sistemului managerial, precum și al metodelor și procedurilor de muncă.

Pentru ca o organizație să obțină rezultatele scontate în ceea ce privește calitatea serviciilor și produselor prestate, este nevoie de anumite modificări ale sistemului de valori al resurselor umane, care ar conduce la îmbunătățirea relațiilor umane. În mare parte, acestea se referă la:

- încurajarea comunicării deschise;
- asumarea responsabilității personale;
- înțelegerea nevoilor clienților;
- crearea unui mediu adecvat de muncă;
- aprecierea și recompensarea realizărilor individuale și colective;
- orientarea spre progresul continuu la nivel organizațional;
- încurajarea perfecționării profesionale;
- susținerea muncii în echipă;
- stimularea inovației și a creativității.

Flexibilitate. În ultimul timp, se vorbește tot mai mult de procesul de flexibilizare a organizațiilor, adică a activităților, structurilor, proceselor, metodelor de muncă ale acestora. Iar, aceasta impune noi cerințe față de resursele umane. În opinia lui Atkinson, flexibilitatea se poate realiza în următoarele domenii:

- **flexibilitatea funcțională** – asigură redistribuirea rapidă și fără probleme a angajaților între activități și sarcini. Flexibilitatea funcțională poate solicita policalificarea profesională a angajaților în vederea realizării unui număr diversificat de sarcini de muncă;
- **flexibilitatea numerică** – urmărește posibilitatea de a majora sau diminua rapid și fără probleme efectivul de angajați, în funcție de modificările, pe termen scurt, produse la nivelul cererii de muncă;
- **flexibilitatea financiară** – asigură condițiile necesare, pentru ca nivelurile de remunerare să reflecte nivelul cererii și al ofertei de pe piața muncii. De asemenea, flexibilitatea financiară presupune utilizarea unor sisteme flexibile de remunerare la nivel organizațional [1; p.199].

Flexibilitatea, la rândul său, vizează și alte aspecte, care sunt legate nemijlocit de resursele umane și anume: utilizarea angajaților cu timp de muncă parțial; subcontractarea anumitor activități; externalizarea activităților auxiliare; utilizarea telemuncii (munca la domiciliu) etc. De aceea, atunci când se elaborează și se implementează planurile de resurse umane, trebuie să se ia în considerație toate aceste tendințe care au loc în societate.

Cele patru elemente descrise anterior conduc, în mod direct, la îmbogățirea conținutului MRU, care impune noi abordări, din partea specialiștilor în domeniu, în ceea ce privește resursele umane în cadrul

organizațiilor. Atât teoreticienii, cât și practicienii de RU trebuie să trateze, în mod diferențiat și global, orice problemă ce vizează angajații unei sau altei organizații. Totodată, trebuie luat în considerație faptul că felul cum sunt tratați angajații depinde de politica de resurse umane pe care o promovează organizația. De aceea, politica de RU reprezintă un element esențial în dezvoltarea unui management performant al resurselor umane.

Politicile de resurse umane definesc filosofile și valorile organizației în privința modului cum trebuie tratați angajații, iar din acestea decurg principiile pe baza cărora vor acționa managerii în abordarea problemelor. Politicile de resurse umane asigură cadrul conceptual necesar pentru luarea unor decizii consecvente și promovarea echității în modul cum sunt tratați angajații. Într-o altă abordare, politicile de resurse umane definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitatea ei socială față de angajați și descrie atitudinea organizației față de aceștia.

Valorile exprimate în cadrul politicii generale de resurse umane pot să se refere la următoarele concepte:

- **echitatea** – tratarea corectă și justă a angajaților prin adoptarea unei abordări imparțiale. Aceasta include protejarea indivizilor de orice decizii, incorecte sau ilegale, luate de managerii lor, asigurarea egalității șanselor în materie de angajare și promovare, precum și aplicarea unui sistem de recompensare echitabil;
- **considerația** - luarea în calcul a circumstanțelor individuale, atunci când se iau decizii care afectează perspectivele de viitor, siguranța sau respectul față de sine al angajaților;
- **calitatea vieții profesionale** – străduința conștientă și permanentă de a îmbunătăți calitatea vieții profesionale și de a menține un echilibru între viața profesională și cea personală, ca mijloc de sporire a motivației și de îmbunătățire a rezultatelor. Aceasta presupune accentuarea sentimentului de satisfacție, pe care îl au oamenii din munca lor, încercând, pe cât posibil, să se reducă monotonia, să se amplifice gradul de varietate, responsabilitate și împuternicire și să se evite supunerea oamenilor la prea mult stres;
- **condițiile de muncă** – asigurarea unui mediu de muncă fără riscuri pentru sănătatea și integritatea oamenilor și cât mai agreabil pentru angajați.

Politicile de personal pot fi elaborate în diferite domenii sau pentru fiecare activitate legată de angajații organizației. Astfel, pentru fiecare activitate a MRU, se poate elabora și implementa o politică specifică. Prin elaborarea politicii respective, se trasează direcțiile prioritare, pe care organizația dorește să le aplice în raport cu angajații săi.

După aprobarea politicilor de RU, managerii se angajează să sprijine aplicarea corespunzătoare a acestora, astfel, încât deciziile ce vizează angajații, care operaționalizează politicile respective, să fie percepute ca aparținând responsabilității generale a organizației, și nu diverselor subdiviziuni funcționale.

Responsabilitatea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor revine atât managerilor, indiferent de poziția ierarhică, pe care o ocupă în structura organizatorică, cât și, în mod special, managerilor și specialiștilor funcțiunii de resurse umane. Or, funcțiunea de resurse umane trebuie să-și asume responsabilitatea pentru cadrul normativ, politicile, procedurile, metodele de muncă etc., elaborate și aplicate cu referire la angajații organizației.

Prin urmare, managementul resurselor umane s-a dezvoltat destul de accelerat în special în ultimele decenii ale secolului XX și continuă și în prezent. Procesul de globalizare, care a evoluat destul de semnificativ în ultimele decenii, a înaintat noi preocupări pentru specialiștii din domeniul managementului resurselor umane. Aceasta a făcut ca managementul resurselor umane să nu mai fie tratat separat de celelalte funcțiuni ale organizațiilor, ci ca o componentă a unui sistem integrat al organizației.

Bibliografie:

1. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane manual practic*. București: Editura CODECS. 2003.
2. BELEAȚCHI, N. și alții. *Upravlenie personalom*. Minsk: Editura Interpressservice Ācoperspectiva. 2003.
3. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura ASEM. 2005.
4. COLE, G. A. *Managementul personalului*, ediția a 4-a. București: Editura CODECS. 2000.
5. De CENZO, D., ROBBINS, S. *Human Resource Management*. Texas: Business Publications. 1993.
6. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*, ediția a IV-a. București: Editura Economică. 2003.
7. MATHIS, R., NICA P., RUSU C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică. 1997.
8. ROTARU, A., PRODAN, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris. 1998.