

## Managementul personalului și managementul resurselor umane – asemănări și diferențe –

**A**tât în teorie, cât și în practica economică se întâlnesc tot mai frecvent termenii *resurse umane* și *personal*, cu sintagmele derivate: *managementul resurselor umane*, respectiv *managementul de personal*. Analizând acest aspect, Torrington<sup>1</sup> arată că, în prezent, există tendința ca termenul *resurse umane* să fie adoptat ca alternativă a termenului *personal*, fie numai pentru o simplă schimbare, fie pentru a lăsa în urmă o anumită imagine legată de epocile anterioare. Deși natura și gradul diferențelor rămân în mare măsură o problemă de opinie mai degrabă decât de conținut, arată același autor, iar similaritățile sunt mai mari decât diferențele, există totuși, între cei doi termeni, diferențe substanțiale, care necesită o clarificare corespunzătoare.

Prin *resurse umane* înțelegem rezerva pe care o are societatea la un anumit 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 *personal*, acesta este sinonim cu sintagma *personal angajat* sau *personal salariat*, adică cel care este încadrat într-un serviciu prin încheierea unui contract de muncă și care, în schimbul forței sale de muncă, primește un salariu. Deci, termenul *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 la populația ocupată.

Dacă termenul *personal* are o accepțiune restrânsă la nivelul unei anume organizații, deci la nivel microeconomic, termenul "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 personalul 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).

Diferența de conținut a termenilor *personal* și *resurse umane* conferă și managementului dimensiuni corespunzătoare; se impune deci evidențierea particularităților managementului de personal și ale managementului resurselor umane.

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

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

Deci rolul managementului de personal nu este numai acela de a servi scopurilor organizației; în același timp acționează în interesul angajaților, ca fiind persoane individuale și, prin extensie, în interesul societății.

Torrington consideră specialiștii de personal ca fiind direct preocupați de angajații organizației și nu ca fiind total identificați cu interesele managementului în general. 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, 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 organizații, 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

<sup>1</sup> D. Torrington & L. Hall, *Personnel Management. HRM in Action*, Prentice Hall, London, 1995.

# Priorități tehnologice în economia românească

personal din unitate, condițiile de menținere și dezvoltare a acestuia<sup>2</sup>, 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 concepția managementului tradițional de personal, trebuie să existe grijă permanentă pentru angajați, iar aceștia din urmă, ca răspuns la grija ce li se acordă, vor dovedi eficacitate în muncă, atunci când nevoile lor vor fi satisfăcute.

Managementul resurselor umane consideră că asigurarea unui număr adecvat și de calitate corespunzătoare a angajaților, este mult mai importantă decât implicarea în rezolvarea problemelor personale ale oamenilor.

Se poate spune deci că, în timp ce managementul de personal are în vedere, în special, latura socială a resurselor umane ale unei organizații, managementul resurselor umane privește latura organizatorică, cu finalitatea ei economică și socială, adică performanța profesională.

În gândirea managementului resurselor umane, Fowler<sup>3</sup> identifică două teme principale:

- prima: *fiecare aspect al managementului angajatului trebuie să fie complet integrat în managementul organizației, astfel încât să contribuie la dezvoltarea generală a acesteia;*
- a doua: *scoaterea în evidență a intereselor comune ale patronilor și angajaților, pentru succesul afacerilor.*

În măsura în care aceste teme se întâlnesc în practica managerială, ele determină o intensă inițiativă și angajare din partea salariaților. Asupra conceptului *Human Resource Management (HRM)*, Fowler este sceptic. El argumentează: *ceea ce este nou în HRM nu este ceea ce se spune ci, cine spune. În câteva cuvinte, HRM reprezintă descoperirea managementului de personal de către șefii executivi.*

Michael Armstrong<sup>4</sup> consideră că HRM are la bază patru principii fundamentale:

(1) resursele umane sunt cea mai importantă avere a organizației;

(2) politicile de personal trebuie să aibă o contribuție majoră la îndeplinirea scopurilor generale și a planurilor strategice;

(3) cultura colectivă exercită o majoră influență în atingerea performanței, și deci trebuie dirijată ca atare;

(4) toate organizațiile sunt societăți pluraliste, în care oamenii au diferite interese și preocupări, dar pe care tind să le apere colectiv.

S-a constatat că, din diverse motive, fie rațiuni interne organizației, fie factori externi ce derivă din dezvoltările tehnologice și presiuni ale unor piețe din ce în ce mai competitive, multe organizații adoptă HRM ca răspuns la managementul de personal.

Guest<sup>5</sup> identifică câteva din motivele ce au determinat interesul crescut pentru HRM în Marea Britanie:

- căutarea de avantaje competitive, ceea ce au determinat interesul sporit pentru latura eficienței economice;
- eșecul managementului de personal de a promova potențialele beneficii ale managementului efectiv al oamenilor, neglijând finalitatea economică;
- declinul în presiunea sindicatelor;
- schimbările în compoziția forței de muncă și a naturii muncii o dată cu automatizarea, cibernetizarea și informatizarea producției;
- disponibilitatea unor modele noi de management, implicând un subtil amestec de câteva din cele mai bune elemente ale managementului științific și al relațiilor umane.

Guest sugerează că există trei modalități în care este folosit termenul de HRM, și anume:

- reîntitularea managementului de personal;
- reconceptualizarea și reorganizarea rolului personalului, în special în contextul creat de Harvard Business School;
- o abordare nouă și, evident diferită, a managementului oamenilor.

Guest vede HRM ca având patru țeluri politice:

(1) *integrare* – o integrare pe verticală, între nivelele strategic, managerial și operațional, precum și integrarea angajaților în realizarea scopurilor organizației pentru care lucrează;

(2) *angajament din partea oamenilor* – dezvoltarea sistemului de implicare din partea angajaților, ceea ce duce la o mai mare satisfacție, productivitate și adaptabilitate a acestora;

(3) *flexibilitate* – structuri organizaționale flexibile, împreună cu un conținut flexibil al locului de muncă și flexibilitate din partea angajaților, duc la o capacitate de

<sup>2</sup> Nica, P. și colab., *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994, p. 275.

<sup>3</sup> Fowler, A., *When chief executives discover HRM*, Revista "Personnel Management", 1987.

<sup>4</sup> Armstrong, M., *Human resource management: a case emperor's new clothes?*, Revista "Personnel Management", 1987.

<sup>5</sup> Guest, D.E., *Personnel and HRM: can you tell the difference?*, Revista "Personnel Management", 1989.

# Priorități tehnologice în economia românească

răspuns rapidă și eficientă la schimbări ce pot asigura buna utilizare a resurselor umane și a celorlalte resurse ale organizației;

(4) *calitate* – este considerată ca având mai multe elemente: calitatea personalului, performanță, aplicarea în practică a managementului, imaginea publică și, în special, politicile de resurse umane. Pentru a asigura o înaltă calitate, o atenție deosebită în HRM se acordă recrutării și selecției, instruirii, evaluării resurselor umane, stabilirii obiectivelor și proiectării locurilor de muncă.

## Strategii și politici ale managementului resurselor umane

Fără a fi considerată ca o definiție, ci ca un punct de plecare, se poate spune că politica reprezintă declararea intențiilor de conducere, ca o regulă de comportament. Politica unei organizații reflectă modalitățile prin care organizația respectivă înțelege să-și îndeplinească obiectivele generale. O dată ce o politică a fost declarată, se pot stabili strategiile în concordanță cu această politică. Obiectivele strategice focalizează în țelurile finale mai degrabă decât în mijloacele de atingere a acestora, și, de obicei, se stabilesc pentru o perioadă de câțiva ani. Strategiile se constituie ca un cadru general în care se stabilesc planurile operaționale detaliate.

Obiectivele strategice se stabilesc pentru toate funcțiile organizației, începând cu acelea legate de scopul pentru care a fost creată.

Exemple tipice de strategii de personal:

- asigurarea, în termeni numerici și calitativi, a necesarului de resurse umane pentru următorii cinci ani;
- menținerea unor nivele de salarizare care să permită recrutarea, păstrarea și motivarea personalului la toate nivelele organizației;
- crearea și menținerea unor relații armonioase între management și aceia pentru care managementul este responsabil;
- asigurarea facilităților care să permită menținerea sau îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților forței de muncă;
- furnizarea unor sisteme de comunicație adecvate între management și angajați, între diverse departamente și funcții ale organizației;
- furnizarea unor mecanisme care să permită organizației să facă față la schimbările, de orice natură, ce pot apare de-a lungul timpului.

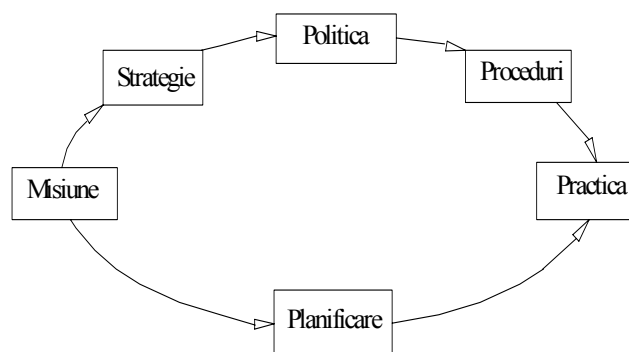
Planurile operaționale conțin formulări detaliate ale modului (mijloacelor) în care organizația intenționează să-și atingă obiectivele strategice. Asemenea planuri conțin referiri la cantitate, calitate, timp, costuri, precum și precizarea persoanelor responsabile pentru realizarea rezultatelor așteptate.

Planificarea resurselor umane nu înseamnă numai estimarea unor cifre, deși calculele statistice constituie un important element în planificare, ci trebuie să aibă în vedere calitatea personalului și desfășurarea forțelor în cadrul întregii organizații.

În studiul asupra politicilor și strategiilor de personal, Torrington<sup>6</sup> definește politica, în general, ca fiind *un mod declarat de acțiune pentru viitor*. Strategia este un program amplu prin care se definesc și îndeplinesc obiectivele organizației.

Deci, *strategia* înseamnă planificarea a ceea ce trebuie îndeplinit, iar *politica* este cadrul în care aceste planuri strategice sunt transpuse în acțiuni.

Torrington consideră că *politica este un cadru de acțiune pentru management*, dat fiind că nu se poate face o diferență clară între politică și procesele manageriale, ceea ce este sugerat simbolic astfel:



Locul politicii în procesul managerial

În cadrul acțiunii managementului de a transpune misiunea în practică, via strategie - politică - proceduri, toate integrate prin planificare, politica are un rol important.

Misiunea arată pentru ce a fost creată organizația, spre ce se îndreaptă. Ea este generală și vizionară și depinde atât de anticiparea gradului de specializare în cadrul organizației, cât și a cerințelor potențialilor beneficiari.

Strategia constă în implementarea misiunii prin dezvoltarea de programe prin care se definesc și se îndeplinesc obiectivele organizației.

Misiunea generală și strategia se supun politicii, ca fiind linia de urmat în luarea deciziilor și executarea acțiunilor.

Procedurile reprezintă instrucțiunile de urmat pentru implementarea politicii.

Strategia, politica și procedurile pot fi coordonate și transpuse în practică prin planificare.

Practica reprezintă ceea ce se întâmplă de fapt; nici o organizație nu are proceduri pentru orice activitate și nici o

<sup>6</sup> Derek Torrington, Laura Hall, *Personnel Management. HRM in action*, Prentice Hall, Oxford, 1995.

# Priorități tehnologice în economia românească

procedură nu este atât de cuprinzătoare, încât să excludă nevoia interpretării și a judecății. Practica este deci o mixtură a implementării procedurilor, a deciziilor ad-hoc, a reacțiilor la politică și a fluxului și refluxului interacțiunii dintre organizație și mediul ei exterior. Eficiența politicii este apreciată prin rezultatele practice obținute.

Între aceste șase elemente nu există granițe clare, întrucât adesea, ele se suprapun în practică.

Plecând de la definiția politicii, în general, ca fiind modul declarat de acțiune în viitor, se poate defini politica de personal ca fiind o serie de asemenea declarații despre obiectivele managementului în relație cu forța de muncă din cadrul unei organizații.

*Lect. univ. dr. Doina ROȘCA,  
Facultatea Universitară din Craiova*

## Bibliografie

1. COLE, G. A. *Personnel Management*, DP, Publications, London, 1993
2. GRAHAM, H. T. *Human Resource, Management*, Pitman Publishing, London, 1991
3. LEGGE, K. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Macmillan Press Ltd, London, 1995
4. PANAIT, N. *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994
5. TORRINGTON, D. *Personnel Management. HRM in Action*, Prentice Hall, 1995
6. TYSON, S. *Human Resource Management in Europe*, Kogan Page Limited, London, 1993