

MANAGEMENTUL FACTORULUI UMAN

dr. Ioan Bratu

În literatura de specialitate, numeroși autori relevă că managementul desemnează în esență știința și arta de a defini obiectivele, de a conduce oamenii și de a administra patrimoniul în vederea realizării acestor obiective, cu maximum de eficiență.

Managementul este o știință, în măsura în care formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere și o artă, în măsura în care le aplică în practică ținând seama de condițiile specifice ale fiecărui întreprinderi. El este, în același timp, știință și artă întrucât implică acceptarea de către conducători a unor responsabilități economice și sociale, care presupun selecția valorilor, fapt generator de competențe și performanțe pe toate planurile activității întreprinderii. Regiile autonome și societățile comerciale românești cunosc în etapa actuală transformări profunde impuse de tranziția de la economia de comandă la economia de piață, de restructurare și re tehnologizarea producției, de eficientizarea activității productive. Aceste modificări pun în fața managementului factorului uman probleme dificile, complexe și variate.

Managementul factorului uman constituie știința și arta elaborării și implementării strategiei și politicii de personal în vederea realizării cu maximum de eficiență a obiectivelor regiilor autonome și societăților comerciale.

Dirijarea factorului uman revine, în primul rând, cadrelor de conducere ale întreprinderii de la șef de echipă la maistru și până la directorul general. Misiunea de bază a oricărui cadru de conducere este de a testa, de a verifica competențele profesionale ale viitorilor angajați, de îndruma, supraveghea, pregăti, controla și stimula colaboratorii pentru atingerea obiectivelor comune.

Pentru stabilirea cadrului de desfășurare a acțiunilor de organizare și dirijare a

personalului și pentru a ajuta cadrele de conducere la realizarea în bune condiții a sarcinilor, competențelor și răspunderilor ce le revin au fost create în întreprinderi unul sau mai multe compartimente specializate.

Cercetările efectuate în întreprinderi industriale au relevat că în organizarea și conducerea factorului uman se manifestă unele neajunsuri. Astfel, o serie de acțiuni care fac parte din domeniul conducerii personalului între care există o strînsă legătură și nu pot fi realizate eficient fără o coordonare permanentă a executanților acestora cum ar fi: determinarea necesarului actual de personal, descrierea posturilor, elaborarea planului de muncă și salarii, protecția muncii etc. sînt de regulă, încadrate în alte domenii - cercetare dezvoltare, producție - și deci în alte compartimente de muncă coordonate de cadre de conducere cu funcții diferite - director general, director tehnic, inginer șef. Acest mod de a organiza și conduce a personalului nu ține seama în suficientă măsură de volumul important de relații permanente care există între aceste acțiuni, de interdependența lor, de necesitatea soluționării lor coresponsunătoare. Este evident că, fără a elabora determinarea necesarului de personal, normativele de muncă, fără a elabora descrierea posturilor nu se pot realiza în bune condiții acțiunile de recrutare, selecție încadrare, calificare și ridicare a pregătirii profesionale a personalului. În practică, deseori, biroul sau serviciul de personal angajează noi salariați la cererea diferitelor compartimente de muncă, fără să cunoască dacă este absolut necesar, dacă nu pot fi transferați oameni de la alte locuri de muncă care nu au acoperit cu lucrări programul de muncă și fără să posede suficiente date asupra naturii și complexității lucrărilor de executat, asupra condițiilor concrete de muncă etc. În acest fel conducătorul

compartimentului de personal nu dispune de suficiente elemente pentru a acționa cu mai mult succes asupra folosirii forței de muncă. De regulă, acest compartiment este încadrat cu un număr redus de cadre de specialitate cu pregătire superioară, comparativ cu sarcinile multiple și complexe pe care le are de îndeplinit. Menționăm că în foarte puține din întreprinderile investigate acesta a fost încadrat cu sociologi, psihologi, medici. Din această cauză, realizarea unor acțiuni nu se face la nivelul necesităților și exigențelor actuale, crește volumul informațiilor care circulă de la un compartiment la altul și adesea, scade operativitatea abordării și realizării problemelor de personal.

Potrivit Legii nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat în regiile autonome și societăți comerciale se asigură o autonomie sporită agenților economici. Legea prevede că întreaga problemă a conducerii resurselor umane este exclusiv de competența consiliului de administrație și a factorilor de decizie managerială din structura ierarhică a fiecărei întreprinderi. Ea fiind cea mai în măsură să cunoască cel mai bine și să rezolve operativ și eficient problemele ce se ridică în acest domeniu. În fapt, integrarea omului în activitatea economico-socială se face la nivelul întreprinderii, iar acest proces devine tot mai complex, realizarea lui solicită atenție sporită din partea conducerii și alocarea de mijloace tot mai importante.

Descentralizarea conducerii personalului este o condiție esențială a flexibilității fiecărei întreprinderi, a adaptării ei rapide la schimbările care au loc în mediul economic și social.

În condițiile descentralizării conducerii forței de muncă principalele acțiuni ale acesteia la nivel de întreprindere constau în:

- a) elaborarea strategiei și politicii de personal;
- b) stabilirea necesarului actual de personal;
- c) asigurarea numerică și calitativ-structurală a necesarului de personal;
- d) motivația în muncă a personalului;
- e) calificarea și ridicarea pregătirii

profesionale a personalului;

f) promovarea personalului;

g) asigurarea unor condiții mai bune de muncă și de viață a personalului.

În această concepție conducerea personalului ar cuprinde toate acțiunile referitoare la factorul uman.

Ținând seama de cerințele folosirii raționale a tuturor categoriilor de personal, considerăm necesară reorganizarea conducerii personalului. Avem în vedere reunirea acțiunilor care au ca obiect omul în cadrul direcției de personal. În componența acesteia ar urma să intre serviciile sau birourile de organizare, de asigurare a personalului, de calificare și ridicare a pregătirii cadrelor, de salarizare, de protecția muncii, laboratoare de testare ș.a. Se asigură astfel un echilibru corespunzător între conducerea resurselor umane cu cele materiale și financiare, coordonarea riguroasă a acțiunilor și sporirea eficienței deciziilor adoptate, promovarea unor metode, tehnici și instrumente de organizare și conducere modernă etc.

Directorul de personal ar putea sprijini efectiv consiliul de administrație în munca de elaborare și înfăptuire a strategiei și politicii de dezvoltare a întreprinderii. El poate aduce o contribuție importantă la elaborarea și implementarea strategiei și politicii de personal, la selecția și perfecționarea profesională a viitoarelor cadre de conducere, la proiectarea și aplicarea structurilor organizatorice, la dezvoltarea și aplicarea unui sistem riguros de apreciere, stimulare și recompensare bine gândite și justificate etc.

Desigur că în condițiile actuale, fiecare întreprindere își va organiza într-o concepție proprie aceste acțiuni ținând seama de particularitățile sale, dar astfel încât să-o ajute să-și realizeze obiectivele stabilite cu maximum de eficiență economică.

Realizarea în bune condiții a activităților care fac parte din domeniul personalului depinde în mod hotărâtor de încadrarea compartimentelor de personal cu cadrele necesare și îndeosebi cu cadre cu pregătire superioară. Rezolvarea operativă și eficientă a multiplelor probleme pe care le ridică asigurarea fiecărei unități cu personalul necesar și folosirea rațională a acestuia presupune o colaborare strânsă a

inginerilor, economiștilor, psihologilor, sociologilor, medicilor etc.

Investigațiile efectuate au relevat necesitatea ca organele de conducere ale regiilor autonome și societăților comerciale să acționeze pe mai multe direcții.

1. Elaboarea strategiei și politicii de personal

Inexistența în fiecare întreprindere a unei strategii și politici proprii de personal este una din cauzele situației în care ne găsim.

Desfășurarea eficientă a activității fiecărei întreprinderi presupune elaborarea unei strategii de dezvoltare realistă, care să prevadă obiectivele strategice ce urmează a fi atinse, resursele umane, materiale și financiare implicate, modalitățile de realizare; toate aceste elemente se cer fundamentate pe studii complexe de analiză, diagnoză și prognoză.

Conducerea resurselor umane are nevoie, datorită creșterii complexității problemelor asigurării și folosirii forței de muncă, de informații multiple, oportune și reale asupra desfășurării tuturor proceselor economice și sociale.

În condițiile actuale formularea unei strategii de dezvoltare cât mai realistă presupune cunoașterea nevoilor și posibilităților de asigurare a personalului în perspectivă, a cheltuielilor cu forța de muncă nu numai pentru stimularea ei, ci și pentru recrutarea, selecționarea, formarea și perfecționarea continuă a pregătirii sale profesionale.

Pentru elaborarea strategiei și politicii de personal conducerea trebuie să-și pună și să caute răspuns la numeroase întrebări, cum ar fi: Care va fi impactul noilor produse, materiale și tehnologii asimilate de întreprindere asupra conținutului muncii, calificării și perfecționării pregătirii profesionale a personalului, diviziunii și organizării muncii? Ce modificări vor avea loc în formele organizatorice, metodele și instrumentele de conducere? Care vor fi sensurile și intensitatea modificării raporturilor între diferite categorii de personal? Ce nivel va atinge productivitatea muncii? Câți oameni vor fi necesari și care va fi structura profesională a acestora pe categorii, meserii și specialități pentru realizarea obiectivelor strategice ale

întreprinderii? De unde vor fi recrutați și cum vor fi pregătiți în continuare acești oameni? Cum se va face evaluarea performanțelor și salarizarea diferitelor categorii de personal? Cât de amplă va fi mobilitatea și cum va evolua protecția socială a forței de muncă? Pe baza unor studii efectuate în acest scop se întocmește programul de perspectivă în care se precizează necesarul cantitativ și calitativ de personal, sursele de recrutare, fondul de salarii și salariul mediu termenele intermediare și finale de realizare etc.

Precizarea concepției strategice și a programului de perspectivă permit să se stabilească coordonatele politicii de personal, respectiv de recrutare, selecționare, motivare, pregătire și promovare a acestuia. Prin politică de personal se urmărește atragerea și menținerea în întreprindere a cadrelor competente necesare realizării cu maximă eficiență a obiectivelor sale strategice, tactice și curente. Strategia și politica de personal reprezintă elementele fundamentale pentru conducerea forței de muncă.

2. Determinarea necesarului de personal sub aspect numeric și structural calitativ

Multe întreprinderi realizează o productivitate scăzută datorată faptului că au un surplus de personal. În consecință, de dimensionarea științifică a necesarului de personal cerut de realizarea obiectivelor depinde în mare măsură productivitatea muncii și eficiența activității întreprinderii. În soluționarea corespunzătoare a acestei probleme trebuie să se pornească de la anumite criterii: productivitate, costuri, rentabilitate, eficiență, competitivitate.

Cel mai important criteriu pentru dimensionarea numărului și structurii personalului este cel al eficienței economice. Pragul minim de rentabilitate al producției reprezintă limita maximă a cheltuielilor cu munca vie și, respectiv a numărului de locuri de muncă și a fondului de salarii.

În vederea determinării numărului și structurii forței de muncă este necesar să se țină seama de deosebirile existente între munca diferitelor categorii de personal.

Astfel munca personalului de conducere și de concepție se deosebește de munca muncitorilor și funcționarilor.

Cunoașterea deosebirilor existente între munca diferitelor categorii de personal devine o premisă esențială a dimensionării riguroase a numărului și structurii acestuia.

Pentru dimensionarea corectă a personalului de specialitate (de conducere, de concepție și de birou) o importanță deosebită are elaborarea și aplicarea unei structuri organizatorice optime și descrierea corespunzătoare a tuturor posturilor sau funcțiilor, iar pentru stabilirea corectă a necesarului de muncitori trebuie să se repună în drepturi organizarea și normarea muncii.

a) Dimensionarea și folosirea rațională a personalului din aparatul de conducere a întreprinderii impune descrierea posturilor sau funcțiilor.

Actualele descrieri de posturi sînt încă în multe întreprinderi o listă de sarcini și răspunderi fără a defini obiectivele operaționale urmărite și a preciza volumul de muncă necesar îndeplinirii sarcinilor, mijloacele utilizate și metodele de muncă folosite în acest scop, cauze ce au generat, în numeroase cazuri, fie o supraîncărcare a titularului postului cu efecte negative asupra calității lucrărilor sau prelungirea termenelor de realizare, fie, mai ales, o subutilizare cu efecte negative asupra eficienței activității economice. De asemenea, multe din descrierile de posturi, o dată ce au fost redactate, sînt revizuite foarte rar sau nu sînt revăzute deloc astfel că foarte curînd ele își pierd caracterul de instrumente practice de lucru, devenind documente învechite.

Fiecare angajat trebuie să aibă sarcini precise, clare, bine delimitate, pentru a facilita identificarea mai ușoară atît a meritelor cît și a greșelilor, pentru o evaluare cît mai corectă a activității sale.

Descrierile de posturi pot deveni instrumente utile atît pentru cadrele de conducere, cît și pentru titularii lor numai dacă sînt întocmite pe baza unor studii aprofundate privind natura, complexitatea și volumul lucrărilor, mijloacele metodele sau procedeele de realizare, criteriile de calitate, eventual termenele de realizare dacă este cazul, relațiile postului cu alte

posturi pe verticală și orizontală etc.

Prin descrierea posturilor se asigură o concordanță cît mai deplină între sarcini, competențe și răspunderi.

Firește, forma și stilul descrierilor de posturi trebuie să fie adaptate cerințelor specifice fiecărei întreprinderi, ale fiecărui compartiment sau funcție. Pe lîngă rolul esențial de a asigura folosirea integrală și eficientă a capacității de muncă a salariaților, descrierile de posturi servesc și altor scopuri și anume: selecționarea personalului în vederea angajării și promovării, evaluarea posturilor și ierarhizarea salariilor, îmbunătățirea organizării muncii, aprecierea rezultatelor activității angajaților, desprinderea cerințelor de pregătire și perfecționare profesională.

b) Dimensionarea riguroasă a necesarului de muncitori depinde în mare măsură de extinderea și calitatea normelor de muncă aplicate.

Din analiza efectuată în unele întreprinderi industriale a rezultat că, în 1990 normele de muncă s-au lărgit fără fundamentare tehnică și economică, ceea ce a condus la încasarea salariilor tarifare de către angajați în condițiile realizării producției programate numai în proporție de 70-80%. În aceste condiții s-a redus capacitatea normelor de muncă de a asigura folosirea corespunzătoare a timpului de muncă al salariaților și a capacității de producție și de a menține echilibrul dintre producție, productivitate, fond de salarii și salariul mediu.

Normele de muncă trebuie să reflecte în permanență progresul tehnic și să țină seama de condițiile ergotehnice și organizatorice nou asigurate, ca rezultat al oricărei modificări a tehnologiei și a metodelor de lucru menite să reducă consumul de muncă vie.

În primul rînd, este necesară sporirea numărului de personal afectat acestei activități a organizatorilor și normatorilor; în al doilea rînd, se cere reconsiderarea studiului muncii și intensificarea preocupărilor pentru organizare ergonomică a locurilor de muncă în vederea ușurării muncii și reducerii consumului de muncă; în al treilea rînd, organizarea și normarea muncii nu trebuie să se oprească numai la activitățile

productive de bază, ci să se extindă și la activitățile auxiliare și de birou.

Nivelul productivității muncii europene poate fi atins prin re tehnologizarea producției, ridicarea calității forței de muncă, organizarea și normarea științifică a muncii. În acest context, îmbunătățirea organizării și normării muncii tuturor categoriilor de salariați are o deosebită importanță pentru stabilirea riguroasă a necesarului de personal, folosirea deplină și eficientă a timpului de muncă și a capacităților de producție, creșterea productivității muncii și a eficienței producției. Sistemul de normare a muncii trebuie să permită evaluarea contribuției fiecărui lucrător la realizarea obiectivelor întreprinderii, să înlesnească aplicarea corectă a sistemului de salarizare la nivel de individ și formație de lucru, să mențină echilibrul între volumul și calitatea rezultatelor economice dobândite de fiecare întreprindere și veniturile obținute de salariați.

Revizuirea pe baze științifice realiste a sistemului de organizare și normare constituie un domeniu în care se află mari resurse de sporire a productivității și eficienței muncii, prin utilizarea largă a modalităților, tehnicilor și instrumentelor specifice.

Normele de muncă dobândesc în mecanismul de piață un rol deosebit de important. Prin ipostazele sale funcționale norma de muncă îndeplinește rolul de ferment, de catalizator al mecanismului economic, fiind un resort generator de eficiență.

3. Asigurarea cantitativă și calitativă a necesarului de personal

În prezent, mai mult ca oricând, se impune asigurarea întreprinderilor cu personal competent, capabil să îndeplinească obiectivele asumate de conducerea acestora.

În contextul creării condițiilor pentru o competiție reală pentru ocuparea unui loc de muncă apare posibilă selecția personalului după competență și aptitudini, voință de perfecționare și rezultate, astfel încât dinamica productivității muncii să devanseze dinamica salariilor.

Dintre procedeele de asigurare a unei corelații eficiente între natura și complexitatea lucrărilor prevăzute în descrierile posturilor și personalului ce

urmează să fie încadrat pe aceste posturi, selecția reprezintă o modalitate de intervenție cu caracter mai general. Ea ține seama de sarcinile ce se cer realizate și de variabilitatea foarte mare de la individ la individ a trăsăturilor ființei umane. Bazându-se pe cerințele principiului "Omul potrivit la locul potrivit" selecția profesională poate lua în întreprinderi o multitudine de forme și poate interveni la diverse niveluri.

Selecția ferește întreprinderea de: efectuarea unor cheltuieli de pregătire prelungite și instruirii inutile pentru cei ce nu se adaptează și părăsesc întreprinderea; rebuturi, utilaje deteriorate, materie primă și energie îrosite; nerealizarea normelor de muncă accidente de muncă, fluctuație etc. De asemenea, pentru un individ un loc de muncă neadecvat înseamnă: insucces profesional și insatisfacție în muncă; eventualitatea pericolului de accident; necesitatea unei reorientări. Având în vedere că toate aceste aspecte afectează calitatea produselor, productivitatea muncii, eficiența economică, competitivitatea, fiecare întreprindere ar trebui să recurgă la selecția profesională.

Selecția personalului implică examinarea pe baza bateriei de teste validată pentru fiecare profesie sau meserie atât a noilor angajați, cât și a personalului existent în vederea reorientării profesionale. Această acțiune permite să se asigure folosirea mai eficientă a forței de muncă.

O atenție deosebită se cere acordată restructurării unor activități din cadrul întreprinderilor și reorientării profesionale.

În unele întreprinderi s-au organizat laboratoare de testare psihoaptitudinală a salariaților, încadrate cu specialiști și dotate cu aparatul și documentația necesară desfășurării unei investigații corespunzătoare pentru toate categoriile de personal. Aceste laboratoare ar trebui extinse în toate întreprinderile foarte mari și mari, iar pentru întreprinderile mijlocii și mici s-ar putea crea centre teritoriale municipale sau județene de selecționare și orientare profesională.

4. Motivația în muncă a personalului.

O deosebită importanță pentru

antrenarea salariaților la realizarea obiectivelor întreprinderii are motivația superioară în muncă a acestora, prin evaluarea corespunzătoare a rezultatelor obținute și aplicarea celor mai adecvate sisteme și forme de stimulare a performanțelor economice, a competenței profesionale.

Performanța muncii este dependentă de forța și calitatea evaluării și stimulării personalului.

Motivația presupune punerea în concordanță a muncii și rezultatelor ei cu veniturile obținute.

Cît timp salariatul nu constată existența unui raport direct între munca lui și compensarea rezultatelor ei, el pierde interesul pentru a obține noi performanțe. Productivitatea scăzută în întreprinderile noastre a fost determinată, între altele, și de anihilarea inițiativei și de insuficienta cointeresare a competenței și responsabilității.

În aceste condiții salariul și alte drepturi salariale trebuie să devină un instrument major de motivare a lucrătorilor de la toate nivelurile organizatorice ale întreprinderii.

În vederea realizării unei motivații puternice este necesar ca organele de conducere ale fiecărei întreprinderi să elaboreze și să introducă sisteme de evaluare a rezultatelor muncii atât pe uzine, secții, ateliere, formații de lucru, cît, mai ales, pentru fiecare salariat în parte. Numai după ce munca fiecărui om, a fiecărui microcolectiv a fost riguros evaluată se poate recurge la acordarea stimulentelelor corespunzătoare.

Elaborarea și aplicarea sistemelor de evaluare la nivelul uzinelor, secțiilor, atelierelor, formațiilor de lucru are drept scop să indice conducerii care sînt acele componente structurale care influențează pozitiv sau negativ rezultatele de ansamblu, iar aprecierea rezultatelor individuale contribuie la fundamentarea stimulării și promovării fiecărui angajat.

Evaluarea presupune o evidență riguroasă a aportului adus de fiecare lucrător la realizarea obiectivelor curente și de perspectivă ale întreprinderii și o judecată de valoare asupra salariaților întreprinderii, luată fiecare separat în calitatea lui de titular al unui post, apreciere care relevă modul de realizare a sarcinilor privite cantitativ și calitativ. Ea furnizează elementele necesare stimulării, formării și

perfecționării profesionale.

Este evident că într-o economie eficientă salariile trebuie să fie corelate cu performanțele, astfel încît omul să fie sigur de rezultatele muncii sale și aparțin, că valoarea este recunoscută și promovată, că munca de calitate este recompensată pe măsură.

Pentru atragerea și menținerea personalului în cadrul întreprinderii, precum și pentru creșterea contribuției fiecărui la performanțele acesteia, conducerea trebuie să apeleze la sistemul de stimulare a personalului.

Conducerea trebuie să acționeze prin sistemul de evaluare și cointeresare în direcția schimbării mentalităților și deprinderilor acumulate în trecut, în așa fel încît fiecare om să devină conștient că singurul acces la venit mai mare îl poate oferi numai o eficiență economică superioară. Fiecare lucrător ar trebui să știe că orice cheltuială avansată se cere recuperată în condițiile obținerii unui beneficiu, singurul în măsură să ofere garanția reluării muncii. Fiecărui lucrător se cade să-i revină un câștig corespunzător naturii, cantității și calității muncii prestate, determinate prin norme și concretizate în produse și servicii adecvate.

Principiul dominant al sistemului de cointeresare materială se cuvine să fie stimularea inițiativei, punerea în valoare a potențialului creator, apreciat prin rezultate materializate în creșteri de producție, de calitate, eficiență și competitivitate.

Promovarea progresului științific și tehnic presupune cultivarea și stimularea, prin cele mai diverse prîghii, a unui spirit novator în rîndul oamenilor de cele mai diferite profesii și specialități în vederea obținerii unor performanțe tot mai înalte în ce privește calitatea produselor și lucrărilor realizate, productivitatea, costurile de producție.

Retehnologizarea producției solicită mai mult ca oricînd stimularea gîndirii tehnice și economice, singura în stare să determine în fiecare întreprindere participarea colectivelor de specialiști și muncitori la introducerea tehnologiilor moderne, de înaltă eficiență și perfecționarea parametrilor calificativi ai produselor.

Dacă pînă acum stimularea materială cunoștea numeroase piedici birocratice și nu

reușea să compenseze munca specialiștilor, astăzi organele de conducere sînt datorate să folosească intens noile forme și metode de stimulare materială pe care le au la in-

demnă, dezvoltînd în rîndul acestora dorința de participare, ambiția profesională, asigurîndu-le, totodată, satisfacția succesului.