

# **Managementul resurselor umane – premise, stadiu și perspective pentru viitor**

Claudiu ROMĂNU  
Florian TUDOROIU<sup>1</sup>



Revista de Practică Penitenciară  
Nr. 2/2019; pp. 11-15  
Administrația Națională a  
Penitenciarelor  
Universitatea din București  
Facultatea de Sociologie și  
Asistență Socială

Motto: „*You can have the best strategy and the best building in the world, but if you don't have the hearts and minds of the people who work with you, none of it comes to life.*”

(Renee West, HR senior manager)

## **Abstract**

În dinamica unei organizații, resursa umană deține cel mai activ și important rol, aspect care, în mod firesc, a condus la concentrarea atenției asupra acesteia. Astfel, s-a conturat și dezvoltat conceptul de management al resurselor umane, care, pornind de la importanța oamenilor în organizație, caută să se axeze pe asigurarea cu personal a organizațiilor, a pregătirii, integrării și motivării acestuia, a implicării prin diverse modalități în realizarea obiectivelor organizațiilor.

Oricât de exact ca știință ar părea managementul, el se confruntă în practică cu diferite situații, multe dintre ele izvorând din componenta umană a organizațiilor. Nu putem să aplicăm principiile, metodele și tehnicile de management schematic, ca reguli rigide, concepte abstracte și, ulterior, să avem drept unică așteptare succesul.

În ceea ce privește organizațiile și modul în care acestea evoluează, ajungem la concluzia că există un nucleu, care dă viață și o anumită culoare tuturor acțiunilor acestora, având scopuri bine precizate și orientate spre performanță. Acest nucleu este, așa cum am mai precizat, factorul uman. Entități care să funcționeze numai pe baza resurselor materiale, a tehnicii și a tehnologiei, fără intervenția omului, nu există și nu vor exista.

Administrația Națională a Penitenciarelor, în special prin Direcția Management Resurse Umane, a manifestat preocupări constante în sensul dezvoltării managementului resurselor umane, a perfecționării personalului de resort și a îmbunătățirii proceselor de bază, astfel încât, asigurarea cu resursă umană să se facă cu personal de cea mai bună calitate.

In the dynamics of an organization, the human resource has the most significant and most important role, which, of course has led to focusing on this resource. Thus, the concept of human resources management has been shaped and developed, which, starting from the importance of the people in the organization, seeks to focus on them from the perspective of staffing the organizations, preparing them integrating and motivating them, ways to achieve the goals of the organizations.

No matter how scientific could seem the management to be, in practice it comes across many obstacles, many of them emanated from the human component of organizations. We cannot apply the principles, methods and techniques of schematic management, as rigid rules, abstract concepts, and then to ask for success as a main expectation.

---

<sup>1</sup> Direcția Management Resurse Umane – Administrația Națională a Penitenciarelor.

As far as organizations are concerned and how they evolve, we come to the conclusion that there is a core that gives life and color to all their actions, with well-defined and performance-oriented goals. This core is the human factor within them. Entities operating solely on the basis of material resources, procedures and technology, without human intervention, do not exist and will not exist.

The National Penitentiary Administration, in particular through the Human Resources Management Division, has been particularly concerned with the development of human resources management, training of the personnel that does the recruitment and with the improving of basic procedures so that providing personnel should be made with the best quality staff.

**Cuvinte cheie:** PERSONAL, RECRUTARE, MOTIVARE, RETENȚIE.

## INTRODUCERE

La nivel conceptual, funcțiile structurii de resurse umane pot fi reduse la: *recrutare, formarea profesională și retenția personalului*. Însurate, acestea au ca finalitate furnizarea unor garanții rezonabile că organizația obține și păstrează forța de muncă de care are nevoie, la un nivel satisfăcător de calificare, loială și bine motivată.

Este necesar ca orice organizație să aibă o viziune în ceea ce privește managementul resurselor umane, având în vedere că *„O politică de resurse umane este un ghid de comportament pe termen lung al organizației privind ceea ce va face, sau nu, cu angajații ei.”*<sup>2</sup>

Tot din literatura de specialitate descoperim că: *„Managementul resurselor umane reprezintă „coloana vertebrală” a unei organizații moderne”* sau că *„tot ceea ce înseamnă managementul resurselor umane are legătură directă cu productivitatea, cu performanța și cu succesul”*<sup>3</sup>.

Administrația Națională a Penitenciarelor și unitățile subordonate reprezintă sistemul administrației penitenciare, pentru care sunt prevăzute un număr de 16.041 posturi, conform H.G. nr. 652/2009 privind organizarea și funcționarea Ministerului Justiției.

În urma unui amplu proces de standardizare a modului în care sunt prevăzute posturile pentru fiecare unitate penitenciară, pornind de la baza legală incidentă în domeniul respectiv, precum și, de la criterii cuantificabile și complexitatea activităților desfășurate, a rezultat un necesar de 20.102 posturi. Se observă că există o diferență de aproximativ 4.000 de posturi de asigurat pentru atingerea nivelului optim al schemei de personal.

În sistemul administrației penitenciare, Direcția Management Resurse Umane este structura care gestionează capitalul uman, la nivel central, având un număr de 39 posturi prevăzute, din care 36 încadrate, iar la nivelul unităților subordonate structurile de resurse umane, reprezentate, din punct de vedere organizațional, la nivel de birou, sau, compartiment, însumează un număr de 301 posturi, din care 227 încadrate.

Specialistul de resurse umane va avea atât competențe personale, respectiv toate atributele, cunoștințele și valorile personale de care se folosește o persoană pentru a-și face bine treaba și competențe de resort sau tehnice, respectiv, ceea ce trebuie să fie capabilă să facă o persoană care are o ocupație dată – „acțiuni, comportamente sau rezultate pe care persoana trebuie să fie capabilă să le demonstreze”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Prodan, A. (2008) *Managementul resurselor umane*, Editura Princeps, Iași, p. 48.

<sup>3</sup> Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2007) *Managementul resurselor umane*, Editura Polirom, Iași, p. 9.

<sup>4</sup> Armstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura Codecs, ed. a 8-a.

Coordonatele în care structura de resurse umane și-a desfășurat activitatea în ultima perioadă de timp au alternat între buget limitat pentru încadrarea posturilor, respectiv restricționări privind încadrarea acestora, aspect reglementat de acte normative tranzitorii, pe de o parte, asociată cu pierderi consistente de personal, în special la nivelul anilor 2016 și 2017 și pe fondul unor modificări legislative legate de condițiile de pensionare, pe de altă parte.

Pierderi	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	258	1907	1127	423

În acest context, pentru o dezvoltare sustenabilă a funcțiilor structurii de resurse umane au fost întreprinse noi demersuri de identificare a unor mecanisme și procedee inovatoare în domeniul de resort și de asigurare a dezvoltării obiectivelor strategice, sens în care s-a reușit identificarea, în cadrul Mecanismului Financiar Norvegian<sup>5</sup> 2014-2021, a unor oportunități de finanțare pentru anumite obiective strategice ale structurii de management a resurselor umane.

Proiectul propus finanțatorilor norvegieni, generic intitulat Correctional<sup>6</sup>, are o componentă consistentă de HR, care pornește de la viziunea structurii de resurse umane și de la necesitatea de a ne situa dincolo de contexte nefavorabile sau circumstanțe improprii, prin identificarea unor soluții de finanțare și a unor mecanisme flexibile, care să ne asigure implementarea obiectivelor propuse:

- optimizarea proceselor de *recrutare* și selecție a personalului;
- *motivarea* și evaluarea personalului;
- îmbunătățirea cadrului legislativ, îndeosebi pe domeniile deficitare (evaluare, concursuri, formare).

Identificarea unor astfel de soluții dovedește că, dincolo de anumite circumstanțe, uneori nefavorabile, în ceea ce privește fondurile alocate de la buget, se pot identifica modalități alternative care să asigure performanța în domeniu și dezvoltarea principiilor de lucru la un nivel de excelență, tocmai datorită acestui capital, fără de care nicio organizație nu poate performa, *capitalul uman*. Putem face ceea ce ne-am propus prin muncă, inovație și competență profesională.

Dezvoltarea capacității resurselor umane din sistemul penitenciar va debuta cu o analiză inițială a status quo-ului, prin realizarea, în premieră, a unei diagnoze organizaționale, în cele patru unități penitenciare pilot din cadrul proiectului (Baia Mare, Tg. Mureș, Vaslui, Botoșani). Diagnoza va fi realizată de experți externi cu experiență în acest domeniu, sens în care imaginea rezultată va fi una obiectivă și de impact. Vor fi vizate atât componentele statice, cât și cele dinamice ale organizațiilor. Personalul care va susține activitatea experților externi va participa la o sesiune de instruire pentru aplicarea metodologiei de realizare a diagnozei organizaționale. Ulterior încheierii acestui proces va fi realizată o nouă cercetare în

<sup>5</sup> Granturile SEE și Norvegiene reprezintă contribuția Islandei, a Liechtensteinului și a Norvegiei la reducerea disparităților economice și sociale și la consolidarea relațiilor bilaterale cu 15 țări din Europa Centrală și de Sud și cu țările baltice. Pentru perioada 2014-2021, a fost alocată în total suma de 2,8 miliarde euro. Granturile Norvegiene, în cuantum de 1,3 miliarde euro, sunt finanțate exclusiv de Norvegia și sunt disponibile în cele 13 țări care au aderat la UE după 2003, printre care și România. (<https://www.eeagrants.ro/descriere-programe>, resursă accesată în 31 mai 2019).

<sup>6</sup>Proiectul Correctional își propune întărirea capacității sistemelor penitenciar și de probațiune, prin implementarea unei abordări integrate la nivelul principalelor domenii de intervenție: reintegrare socială, resurse umane, procese de lucru interne și interinstituționale, respectiv, infrastructură. Vor fi înființate 1160 locuri noi de detenție în cadrul a patru centre corecționale pilot (Baia Mare, Botoșani, Vaslui, Târgu Mureș).

vederea identificării riscurilor profesionale și a modalităților adecvate de reducere a acestora, la nivelul celor 4 centre corecționale pilot amintite.

Scopul studierii comportamentului organizațional este de a previziona și/sau controla comportamentul individual și de grup pentru a contribui la atingerea scopurilor manageriale, care pot fi sau nu împărtășite în întreaga organizație<sup>7</sup>.

Într-o altă etapă, ulterioară, se va proceda la redefinirea proceselor de *recrutare* și selecție, care va avea ca punct de plecare rezultatul diagnozei organizaționale și va viza analiza și îmbunătățirea principalelor componente referitoare la etapele și instrumentele utilizate în recrutarea și selecția candidaților. Un accent deosebit se va pune pe stabilirea trăsăturilor psihologice necesare unui lucrător de penitenciare, precum și, pe construirea de probe psihologice adecvate procesului de selecție. Vor fi organizate cursuri de pregătire a diferitelor categorii de personal implicate în aceste procese.

Procesul de *recrutare* și selecție este clar unul din procesele care a căpătat noi valențe și a devenit extrem de dinamic, într-o societate în care atragerea (headhunting) de oameni bine pregătiți profesional și cu un profil adecvat postului vizat a devenit o activitate foarte importantă. Aceste procese beneficiază de alocarea unor fonduri consistente și li se acordă o importanță deosebită. În acest context, amintim faptul că structuri militare din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională, care poate nu sunt percepute ca având o foarte mare deschidere pentru public, au mutat procesul de recrutare în dimensiuni poate de neconceput, pentru acum cinci sau zece ani, respectiv, în mediul on-line, prin intermediul rețelelor de socializare, la sediile instituțiilor de învățământ, în zone aglomerate etc. Toate acestea au drept scop asigurarea unor candidați corespunzători, conformi cu profilul dorit, astfel încât, organizația să beneficieze de oameni cu trăsături și aptitudini de top.

O altă activitate din proiect își propune să identifice factorii motivaționali cel mai frecvent întâlniți la nivelul personalului de penitenciare, cu scopul de a crea un *sistem motivațional* eficient, pentru a crește performanța individuală și, implicit, pe cea organizațională. Intenționăm, printre altele, să regândim rolul zilei de 29 iunie, dedicată personalului sistemului administrației penitenciare, ocazie propice pentru recunoașterea efortului depus și a meritelor angajaților.

O altă componentă foarte importantă a acestei activități o constituie crearea unui program de prevenire a stresului ocupațional, având în vedere că acest fenomen este unul real, care afectează personalul încadrat, în special, pe cel cu vechime.

Ne dorim, de asemenea, analiza manierei de lucru privind evaluarea performanțelor profesionale ale personalului de penitenciare și formularea de propuneri de îmbunătățire sau legiferare. Alte aspecte supuse analizei și, eventual, îmbunătățirii, sunt reprezentate de validarea unui algoritm de staffing, a modalităților de gestionare a personalului aflat la finalul carierei, a principiilor privind programul de lucru, precum și, a metodelor de reducere a riscului asociat funcțiilor sensibile.

În plus, ne dorim realizarea profilului managerului de penitenciar, iar ulterior acestei activități, dezvoltarea instrumentelor adecvate și a abilităților de leadership și management ale personalului selecționat de penitenciare.

Proiectul se va finaliza în 30 aprilie 2024, interval în care structura de resurse umane își propune să aducă un plus de valoare proceselor, care implică angajații și să creeze instrumente de lucru noi, în contextul în care vom beneficia și de expertiza partenerilor din serviciile corecționale norvegiene și canadiene.

---

<sup>7</sup> Cole, G.A. (2000) *Managementul personalului*, ediția a 4 a, Editura Codecs.

## CONCLUZII

De ce facem aceste lucruri? De ce încercăm să aducem lucruri noi și să inovăm proceduri? Pentru că ne place să credem, la nivelul structurii de resurse umane, că una din condițiile esențiale de dezvoltare a unei organizații este capacitatea acesteia de a se auto-inova, de a se redefini, de a fi realistă (chiar autocritică, atunci când este cazul) și de a-și seta obiective palpabile, concrete, pentru atingerea acestor scopuri.

Viziunea noastră este centrată pe angajat și ea pleacă de la constatarea că resursa umană este cea mai prețioasă resursă a Administrației Naționale a Penitenciarelor. Încercăm să rămânem consecvenți acestui deziderat, chiar dacă uneori demersurile sunt influențate sau necesită fonduri financiare suplimentare, prin identificarea de noi soluții, precum cea reprezentată de proiectul Correctional. Considerăm că asigurarea dezvoltării competențelor profesionale ale personalului este esențială, deoarece doar cu un personal competent, specializat putem reuși să îndeplinim obiectivele strategice asumate la nivel instituțional.

## BIBLIOGRAFIE:

- Armstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura Codecs, ed. a 8-a.
- Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2007) *Managementul resurselor umane*, Editura Polirom, Iași.
- Prodan, A. (2008) *Managementul resurselor umane*, Editura Princeps, Iași.