

## TENDINȚE ȘI PERSPECTIVE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

DR. EC. MAT. INFO. LIVIU GAVRILESCU

cadru didactic asociat, Universitatea de Nord Baia Mare, adresa corespond.: Baia Mare, Bul. Unirii nr. 9/66, tel. 0262224337, e-mail liviugavrilescu@yahoo.com

*The human resource is the main resource of an organization, but, unfortunately, few companies pay sufficient attention to this issue. Higher performance is achieved by those who manage in a professional manner the human resources. Hiring young people implies a change in considering the recruitment, integration and promoting systems. Results improve when the motivation and the satisfaction of the employees increases. As "people are the company itself", new tasks emerge for the management, from top to front-line, in increasing the performance of the human resources.*

### Cerințe noi în angajare

Resursa umană este principala resursă a unei organizații, deși, din păcate, se constată că puține firme acordă o suficientă atenție acestui fapt.

În viitor se preconizează ca întreprinderile să fie restructurate în unități tot mai mici, cu o autonomie ridicată, capabile să motiveze personalul, să stimuleze inițiativa, spiritul de echipă și competiția.

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării obiectivelor organizaționale.

Întreprinderile care abordează în mod profesionist resursele umane au toate șansele să obțină performanțe ridicate în toate domeniile de activitate.

Pentru eficientizarea compartimentului de resurse umane sunt necesare abordări noi în ceea ce privește recrutarea, selecția, angajarea, perfecționarea, evaluarea și promovarea angajaților.

Satisfacerea necesităților tinerilor care sunt din ce în ce mai preocupați de problemele privind promovarea și cariera lor presupune ca întreprinderile să-și modifice nu numai sistemul de recrutare ci și cel de integrare și promovare. Întreprinderile, prin intermediul compartimentului de resurse umane pot organiza diferite forme de dialog cu tinerii în prag de absolvire pentru a le înțelege mai bine dorințele și aspirațiile. De asemenea, se pot alege studenți din anii terminali pentru îndeplinirea unor responsabilități în cadrul întreprinderii în scopul cunoașterii mai bine de către aceștia a profesiei pentru se pregătesc.

Compartimentul de resurse umane trebuie să aibă în vedere că atunci când angajează o persoană nu o face pentru numit post din structura organizației, ci o angajează pentru organizația în sine.

Așa cum în prefigurarea carierei indivizii își pun întrebarea "Am găsit o organizație care să ni se potrivească?", la fel în momentul recrutării, compartimentul de personal trebuie să răspundă la întrebarea "Această organizație este compatibilă, are nevoie de persoana în cauză?"

În firmele românești recrutarea angajaților se face adesea în mod empiric, folosindu-se doar în mică măsură practica existentă pe plan mondial. Pe măsură ce firmele vor fi confruntate cu probleme financiare, ele vor căuta să redimensioneze numărul angajaților urmărind să-i rețină pe cei buni.

Pe plan mondial există o adevărată rețea de instituții și organisme publice și private ce au drept obiectiv piața de recrutare a resurselor umane.

La noi în țară nu există încă o strategie în domeniul angajărilor, acestea făcându-se în funcție de conjunctură, fără o fundamentare riguroasă.

În perspectivă, obținerea unui loc de muncă necesită o strategie bine precizată. Pentru a avea șansa să ocupe un post, fiecare om trebuie să demonstreze că are pregătirea și calitățile necesare.

### **Dezvoltarea potențialului prin formare**

În firmele din țara noastră, perfecționarea angajaților este percepută ca o necesitate, dar nu constituie o prioritate.

În perioada actuală și viitoare formarea și perfecționarea ar trebui să devină un proces continuu și organizat care să țină seama atât de schimbările ce au loc în trecerea spre economia de piață cât și cele ce pot fi anticipate.

Se preconizează în viitor ca rolul și caracteristicile personalului de execuție să se schimbe, în sensul creșterii rolului decizional al acestuia, participarea la modul de realizare a sarcinilor, formare și autoperfecționare, policalificare

Odată cu apariția automatizării se reduce gradul de participare a omului la executarea procesului de producție; în consecință, munca intelectuală ia amploare în defavoarea celei fizice, cunoștințele tehnice înlocuiesc deprinderile practice.

Organizația care folosește pe deplin potențialul angajaților săi, un plan de carieră bine fundamentat va progresa. Acest lucru se obține și printr-un proces de integrare adecvat.

Ocupându-se de integrarea profesională Managementul Resurselor Umane trebuie să țină seama de neîncrederea generală a oamenilor față de organizație, dorința lor de promovare rapidă în ierarhie, aspirația spre a fi utili și de a-și pune în practică cunoștințele.

În perspectivă ierarhia responsabilităților și sistemul de promovare în firmă trebuie să se bazeze nu pe vechime, simpatii sau devotament, ci pe merit și competență.

### **Eficiența bazată pe un climat psiho-social favorizant**

O cale sigură de a mări profitul unei organizații, din păcate neglijată adeseori o constituie motivarea angajaților. Rezultatele nu vor întârzia să apară în momentul în care motivația și satisfacția salariaților cresc.

În prezent, nu sunt reglementate suficient drepturile și obligațiile proprietarilor în raporturile lor cu angajații, de aceea perfecționarea cadrului legislativ și normativ în domeniul relațiilor de muncă ar contribui la o mai bună precizare și respectare a drepturilor, obligațiilor și răspunderilor dintre patronat și angajați cu efecte benefice pentru toți cei implicați.

În perioada de tranziție, mișcarea sindicală din România a cunoscut eferescența de "organizare" și "reorganizare", în conformitate cu schimbările ce se produc în structura societății românești.

În prezent are loc o intensificare a acțiunilor revendicative ale sindicatelor, precum și o folosire excesivă a acțiunilor greviste care nu în toate cazurile duc la soluțiile dorite.

În viitor, sunt necesare schimbări conceptuale și operaționale în domeniul raporturilor "management - angajați" și "management-sindicate".

Climatul psiho-social favorabil muncii în echipă, asigurarea unor condiții corespunzătoare de protecție și securitate a muncii pot contribui la diminuarea numărului și intensității conflictelor de muncă.

Un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și pentru a produce anumite schimbări. Conflictul mediu poate duce la motivație și comportament creator.

În România sistemul instituțional de protejare a individului împotriva agresiunii psihologice este ca și inexistent. Astfel se explică starea conflictuală agresivă care domină relațiile dintre grupurile cu putere decizională pe de o parte și a celor ce resimt efectele deciziilor acestora pe de altă parte.

### **Schimbări în responsabilizarea nivelelor manageriale**

Este de așteptat ca în viitor să aibă loc schimbări importante în domeniul economic și social-politic, atât pe plan intern cât și internațional. În conformitate cu acestea trebuie să se stabilească responsabilitățile ce revin managerilor (aprovizionare, vânzare, cercetare, dezvoltare, producție, administrație).

Responsabilitățile ce revin *managerilor de vârf* nu se vor schimba, modificări esențiale vor apărea în conținutul funcțiilor individuale necesare îndeplinirii acestor responsabilități.

*Managerii mijlocii* situați în ierarhia întreprinderii între managerii superiori și cei de pe prima linie, au două categorii principale de responsabilități.

În primul rând, ei asigură asistarea directă a managerilor din prima linie, iar în al doilea rând asigură primirea, vehicularea, prelucrarea și interpretarea informațiilor (de la nivelul superior către bază și în sens invers),

Datorită faptului că odată cu apariția sistemelor informatice performante cea de a doua responsabilitate se diminuează corespunzător, numărul și importanța managerilor de primă linie (intermediari) tinde să se reducă în mod substanțial.

Cel mai important avantaj al acestui sistem îl constituie operativitatea în luarea deciziilor și rezolvarea problemelor apropierea între managerii superiori și personalul de execuție prin comunicare directă.

*Managerii de primă linie*, în rândul cărora un rol esențial îl ocupă maiștrii, își vor schimba, în perspectivă, în mod esențial conținutul activității lor.

În prezent maestrul desfășoară o activitate destul de fărâmițată având un rol mai mult de supraveghetor al activității executanților.

În viitor, maestrului și altor manageri de primă linie îi sunt necesare cunoștințe de psihologic a muncii, de motivare în muncă, de comunicare, fiind capabili să soluționeze conflictele, să urmărească producția, calitatea, aprovizionarea etc. Acesta trebuie să aibă competență și cunoștințe tehnice, tehnologice și economice spre deosebire de perioada actuală în care maiștrii sunt strict specializați într-un domeniu.

Se constată la noi rezistența în fața schimbărilor și inadaptabilitate de care conducătorii dau dovadă în perioada de tranziție. Așa se explică de ce majoritatea organizațiilor nu obțin rezultate bune și merg spre declin.

Pentru antrenarea salariaților spre rezultate performante, în fața managerilor se pun cel puțin următoarele cerințe:

- schimbarea mentalității angajaților și managerilor asupra semnificației de bază a ceea ce înseamnă economie de piață;
- folosirea managementului prin obiective cu stabilirea unor obiective clare, realizabile și benefice pentru firmă;
- schimbare mentalității tuturor angajaților și a deprinderilor acumulate în trecut, în sensul conștientizării faptului că venitul cel mai mare se poate obține numai prin rezultate performante;
- motivarea superioară a angajaților prin evaluarea corespunzătoare a rezultatelor obținute și aplicarea celor mai adecvate sisteme și forme de stimulare a performanțelor.

## **Concluzii**

Așadar, managerul viitorului trebuie să fie un factor de progres, cu personalitate aparte, flexibil și capabil să se adapteze la nou. Natura dominantă a activității managerilor de mâine este cu siguranță orientarea spre excelență și perfecțiune.

La nivelul unei organizații, resursele umane sunt apreciate drept cel mai valoros activ deținut. Apreciind că din totalul resurselor utilizate de o organizație doar resursa umană nu poate fi „copiată”, managementul acordă o importanță strategică acesteia.

Se poate aprecia că oamenii sunt însăși firma. Managementul resurselor umane are la bază o serie de considerente:

- Angajații sunt active valoroase. Managementul resurselor umane pornește de la considerația că unul dintre elementele prin care se diferențiază o organizație de concurență este resursa umană de care dispune.
- Strategia și cultura sunt importante. La nivelul unei organizații strategia generală are un capitol important referitor la resursele umane. Eficacitatea cu care este implementată o strategie este influențată de modul în care resursa umană, respectiv cultura organizațională sunt influențate și răspund la elementele implementate.
- Accentul pus pe atașament și nu pe servilism. Calitatea resurselor umane a unei firme depinde de politicile elaborate și implementate de management, prin care se promovează

atașamentul față de firmă și care permit manifestarea creativității, respectiv utilizează energiile angajaților în vederea atingerii obiectivelor propuse.

- Accentuarea rolului esențial al managementului de la nivelul inferior. În prezent, datorită unei concurențe acerbe ce există pe piețele naționale și internaționale, se pune accent pe rolul tot mai important al managerilor din „prima linie” (front-line people), care se mai numesc „de la nivel inferior”. Aceștia au responsabilitatea conducerii angajaților direct productivi respectiv a celor care intră în contact direct cu clienții.

### **Bibliografie**

1. Nicolescu, O., Verboncu, I. - *Management*, Editura Economică, București, 1995
  2. Hofstede, G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996
- Nica, C., P., Prodan, A., Iftimescu, A. - *Management*,