

# STAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN PROFIL TERITORIAL

Codrin COCIERIU<sup>1</sup>

## Abstract

Ne aflăm într-o lume dinamică în toate aspectele vieții care ne schimbă rapid concepțiile și ne obligă mereu la adaptare. Este lesne de înțeles că viața economică se află în același proces, numai că actorii sunt mai agresivi ca niciodată, competiția este dură, regulile sunt altele, miza este din ce în ce mai mare. În acest context, pentru toți agenții economici adaptarea devine condiție pentru supraviețuire, iar modul în care se realizează aceasta și beneficiile aduse, condiție a performanței. Privim tehnologia și inovația ca pe elemente aducătoare de avantaj competitiv, ca elemente care devin armă principală în lupta pe o piață care a devenit o piață a cumpărătorului, ceea ce a determinat o creștere semnificativă a importanței clientului. Dar, dacă este să privim dintr-un punct de vedere mai larg găsim elementul de la care pornesc toate avantajele competitive: resursele umane. Acestea sunt cele care prin valoare, aptitudini, abilități, atașament, spirit de echipă sunt cele care împing organizația spre performanță. Așadar, mai echitabil ar fi spus că resursele umane reprezintă cel mai important avantaj pe care îl poate avea o firmă pentru a reuși. Desigur nu este îndeajuns, dar oferă mai mult decât capitalul financiar, prin simplul fapt că acestea din urmă în epoca actuală se pot procura mai ușor pe când, găsirea oamenilor potriviți devine din ce în ce mai grea și gestionarea lor cade în misiunea managementului resurselor umane. Aici însă sunt întâlnite destule probleme, natura și cauzele lor variind foarte mult. Știut fiind că în țările experiență în economia de piață, managementului resurselor umane i se acordă un rol vital în organizație, rămâne de văzut cum se vor adapta firmele românești acestui curent și în ce măsură se vor schimba pornind de aici.

## Partea I

### 1. Introducere

Trăim într-o lume în continuă schimbare, în toate domeniile. Petrecerea timpului liber e cu totul altfel, de la fotbalul pe gazon sintetic și nocturnă până la mp3 player-ul de pe telefonul mobil.

Viața sentimentală este altfel, de la neînsemnatele mesaje digitale gen „Te iubesc” sau „Noapte bună” până la trandafirii roșii trimiși prin curier de pe internet, și felicitările multimedia. Relațiile sociale sunt și ele în schimbare, sistemul de învățământ se modernizează, armata devine una profesionistă, perioada de aderare și integrare la Uniunea Europeană schimbă radical viața tuturor cetățenilor.

Tehnologia este un factor important dar nu cel mai important. Provine din schimbarea concepțiilor de-a lungul timpului. Aceasta schimbare a modului de gândire aduce și noi tendințe, iar primul domeniu afectat de „vântul schimbării” este cel economic.

Ce înseamnă în ziua de astăzi tehnologia? Biotehnologii de clonare, miniaturizarea tranzistoarelor și cipuri electronice, intervenții ale tehnicii în medicina, unele dintre ele surprinzătoare, frizând absurdul și fantasticul.

<http://www.youtube.com/watch?v=T1p783HOcCA>

### 2. Resursele umane și managementul resurselor umane – rol în performanța organizațiilor

În plan economic noul poate aduce numeroase avantaje și orientează organizația spre performanță, produsele spre calitate, consumatorul spre satisfacție. Însăși conceptele de management și resurse umane sunt roadele epocii contemporane.

Tehnologiile, oricât de surprinzătoare, entuziasmante cu acel element de nou și aducătoare de avantaj competitiv nu reprezintă cea mai importantă parte de capital. Dacă este să privim sursele acestor inovații ajungem la resursele umane.

Oamenii prin natura lor, încă din primele faze ale istoriei, am avut mereu o latură creativă gata să caute ceva diferit față de ceea ce se știa, încercând tot timpul să găsească utilizări practice

---

<sup>1</sup> Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică

aplicabile în domenii aparent fără nici o legătură. Este adevărat că sunt puțini cei care posedă abilități deosebite în acest domeniu, dar tocmai acest aspect imprimă resurselor umane o importanță peste cea a capitalului tehnologic sau financiar.

Oamenii sunt creatorii tuturor tehnologiilor, promotorul oricăror acțiuni și bunul cel mai de preț al organizației.

Indiferent de perioada istorică și de tipul de societate, calitatea factorului uman a condiționat mereu calitatea rezultatelor. Drept urmare, afirmația că resursele umane sunt resorturi fundamentale ale dezvoltării economice și sociale nu mai pare exagerată într-o perioadă în care managementul resurselor umane aduce mereu în discuție rolul strategic al acestora.

Fără a lua în considerare atitudinea întâlnită în practică, care de multe ori nu este una corespunzătoare, nici cel mai reticent sau reținut manager nu poate tăgădui că resursele umane sunt cele care identifică și pun în valoare oportunitățile strategice ale organizației.

„Lumea afacerilor se află într-un proces de continuă schimbare”. Această frază a dominat și domină economia ultimilor decenii. Organizațiile își întocmesc planuri strategice, încearcă să prevadă schimbarea și se adaptează din mers unui mediu în perpetuă transformare, unor piețe care își lărgesc granițele sau a unor cerințe mereu sporite ale consumatorilor. Mai mult, mai bine, mai repede.

Resursele umane, la rândul lor, trebuie să fie...la locurile potrivite...cu abilitățile potrivite...la timpul potrivit. Angajații nu se mai împart în muncitori și șefi, ci în colaboratori interni ai companiei și lideri oficiali, top manageri, manageri de compartimente, supervizori, coordonatori de proiecte, consultanți etc. Este căutat cu orice preț succesul în afaceri, iar asupra angajaților acționează o presiune imensă – ei sunt responsabili de maximizarea rezultatului afacerii.<sup>2</sup>

Managementul resurselor umane poate fi un instrument, mod de acțiune, mijloc de îmbunătățire a rezultatelor obținute în cadrul firmei, cu luarea în considerare a intereselor angajaților. Sistemul angajator-angajat funcționează perfect când sunt identificate și rezolvate interesele ambelor părți, iar managementul resurselor umane, pe lângă alte roluri ale sale, încearcă să identifice și acele pârgii care pot determina satisfacerea în același timp și în aceeași măsură a nevoilor organizației și a resurselor umane.

Situația descrisă anterior este considerată ca fiind una ideală, dar din păcate în practică este întâlnită relativ rar. La prima vedere, cele două părți par a avea interese opuse : pe de o parte dorința organizației de a obține rezultate maxime pe seama resurselor umane, și pe de altă parte interesele resurselor umane, care consideră că, creșterea cerințelor din partea întreprinderii poate duce la o creștere a presiunii asupra lor.

Managementul resurselor umane poate reduce diferențele de percepție ale celor două părți și poate contribui la satisfacerea intereselor ambelor grupe. De aceasta nu este singura menire a managementului resurselor umane. Identifică resursele umane care sunt cele mai potrivite pentru necesitățile firmei, coordonează integrarea acestora în organizație, evaluează performanțele activității lor, identifică mijloacele cele mai potrivite pentru a le motiva adecvat în realizarea sarcinilor și găsește metodele de a crea un climat de muncă lipsit de conflicte, care să favorizeze obținerea rezultatelor.

În contextul societății actuale românești , al unei economii în dezvoltare, marea majoritate a managerilor și întreprinzătorilor motivează eșecul în afaceri în principal prin gestionarea improprie a resurselor financiare ale organizației. Puțini sunt cei care realizează că eșecul s-ar putea datora și utilizării defectuoase a resurselor umane, motivării neadecvate a acestora sau corelării sistemului de recompense cu performanțele obținute pe seama angajaților. În legătură cu această problemă, Nasbitt și Aburdene menționau că „în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Carmen Emilia Chașovschi – „Cercetări privind managementul resurselor umane în contextul dezvoltării regionale”, Editura Didactică și Pedagogică , București 2006

<sup>3</sup> Manolescu A. – „Managementul resurselor umane”, Editura Economică București, 2003

### 3. Stadiul Managementului resurselor umane in Romania

Parcurgerea revistelor de specialitate de training sau de management al carierei îți lasă în mod unanim aceeași senzație. Că în România lucrurile stau bine. Că putem să ne ocupăm de aspecte de nișă. De multe ori, senzația - artificial – creată este că în România managementul resurselor umane este la fel de bine fundamentat la nivel companiilor, ca în străinătate. Din păcate lucrurile nu stau așa.

Mărturie e și Analiza Romanian HR Profile 2007 comandat la cererea Business-Edu și Corporate Dynamics International. Studiul, rezultat în urma interviuării a 501 companii din România, distribuite pe întregul teritoriu, s-ar putea spune că situația managerilor de resurse umane s-a îmbunătățit în companii, dar este încă departe de cea dorită.

Prima dovadă o constituie creșterea nivelului mediei bugetului alocat de companii pentru instruirea și dezvoltarea angajaților. Într-o societate a cunoașterii, creșterea indicatorilor legați de învățare și dezvoltare umană avantajează orice firmă care are o strategie de dezvoltare pe termen lung. Dacă se face însă corelație cu scăderea cu 5,4 puncte procentuale a ponderii firmelor care fac studii privind opinia angajaților, s-ar putea trage concluzia că anul integrării nu ne-a adus schimbări încurajatoare în gestionarea strategică a resurselor umane.

Studiul Romanian HR Profile 2007 pune în evidență faptul că top-managerii au tendința de a merge la instruire cu aproape o treime mai puțin decât restul angajaților. Percepția cum că trainingul nu este o prioritate pentru unii top-manageri ar putea fi cauzată și de neîncrederea în programele de instruire disponibile în România. Studiul relevă faptul că 48% dintre directorii de resurse umane consideră calificarea la locul de muncă cea mai eficientă metodă de învățare.

Principala problemă o reprezintă, în continuare, în opinia angajatorilor recrutarea și selecția personalului, atât a celui calificat cât și celui necalificat. Astfel firmele de recrutare au o misiune foarte dificilă, iar mare parte din organizații sunt nemulțumite de externalizarea acestei activități. Piața de consultanță în resurse umane a crescut în ultimii doi ani, atât ca număr de firme, cât și sub aspectul cifrei de afaceri. Sunt, într-adevăr, anumite servicii solicitate. Se fac multe licitații pentru evaluarea performanței, spre exemplu, dar companiile solicită punctual acest serviciu, nu la nivel strategic. Se orientează mai mult la crearea instrumentelor de evaluare și nu la introducerea unui sistem strategic de dezvoltare a resurselor umane. Totodată analiza și evaluarea posturilor este un alt serviciu solicitat de clienți.

În cele mai multe dintre firmele interviuate în cadrul studiului Romanian Profile 2007, am constatat că deciziile strategice sunt luate de către directorul general sau de către consiliul de administrație. Directorul de resurse umane are mai puțin un rol strategic. În urma interviurilor, a reieșit că numai în 19% din cazuri deciziile strategice cu privire la resursele umane sunt luate de către directorii de resurse umane ceea ce ne arată că din punctul de vedere al top managerilor, resursele umane nu sunt considerate factori critici în succesul afacerii și nu au importanță strategică. De aceea, nici nu alocă bugete pentru consultanță externă pe componenta strategică. Acolo unde totuși există, aceste bugete sunt foarte mici. Cauzele menținerii acestei situații sunt deopotrivă lipsa managementului pregătit precum și lipsa managerilor de resurse umane competenți cauzate la rândul lor de lipsa școlilor de resurse umane în România care să asigure o pregătire completă și la zi în domeniul managementului resurselor umane.

Ce ar însemna toate astea? Rezultatele studiului, descurajatoare de altfel, puse față în față cu realitatea descrisă de studiul amintit mai sus de duc cu gândul la Caragiale. Și la replica deja devenită faimoasă : „Industria română e admirabilă, e sublimă, putem zice, dar lipsește cu desăvârșire”.

Distanța efectivă de la vorbe și teorie la practică, în România, este foarte mare în acest domeniu. Deși toate companiile se bat cu pumnii în piept pentru strategii, măsuri, investiții numărul celor care chiar le realizează este în continuare limitat.

## 4. Stadiul managementului resurselor umane în profil regional

Motivul se poate desprinde foarte ușor dacă privim analiza grafică.

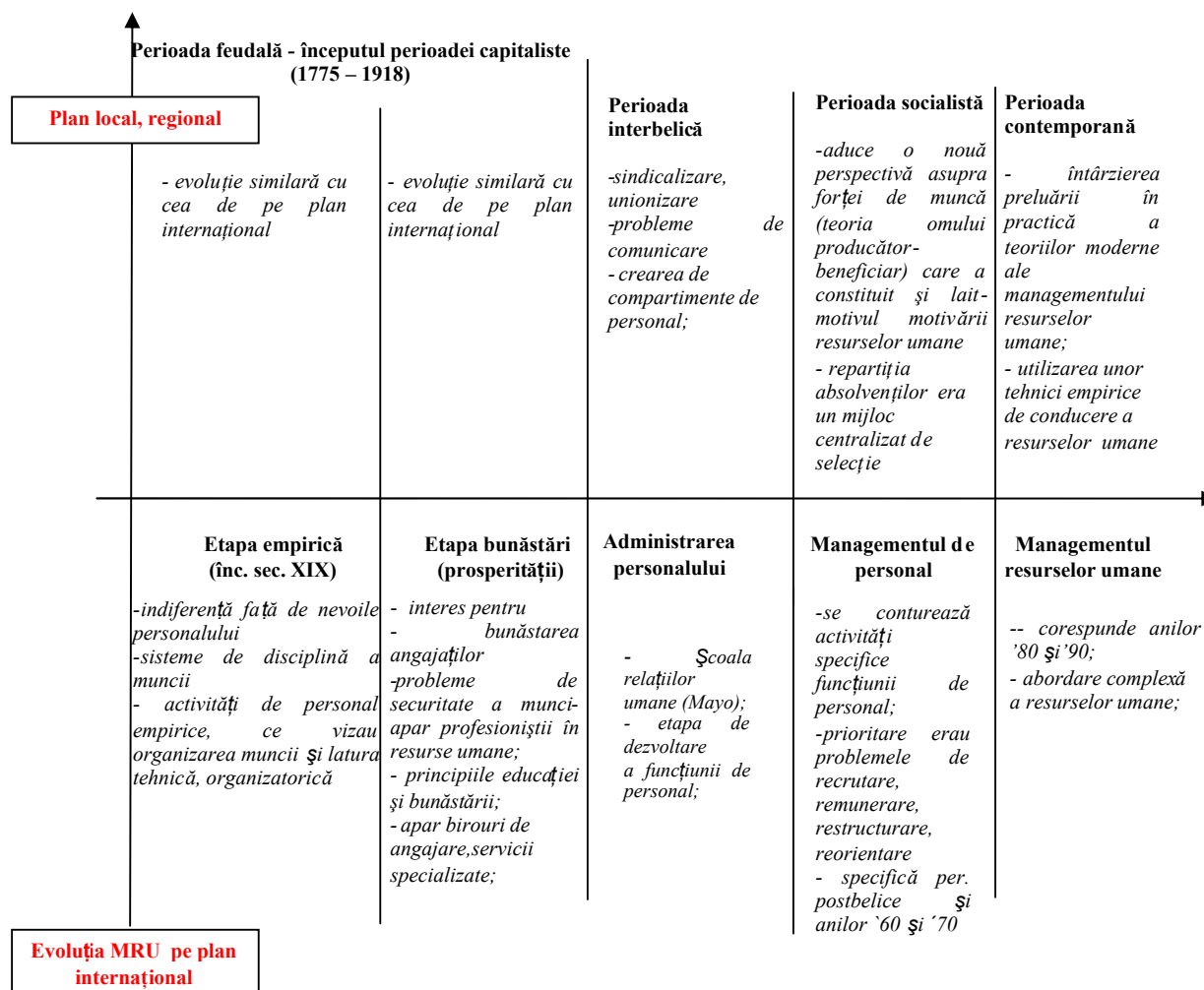


Figura 1 : Analiza comparativă a evoluției funcțiunii de personal pe plan internațional și la nivelul zonei Bucovina

După 1990 trecerea de la perioada socialistă la cea capitalistă s-a întreprins prea rapid spre nivelul statelor occidentale, unde această evoluție a fost rezultatul a mai multor decenii de dezvoltare și experimentare, iar trecerea spre nivelele următoare s-a efectuat în baza unei experiențe vaste. Tocmai de aceea ne lipsește o cultură a managementului resurselor umane, iar după cum am argumentat, acesta este un factor important în performanțele organizațiilor.

### Partea a II – a. Cercetare asupra stadiului managementului resurselor umane în profil regional

Preocuparea în cadrul Facultății de Științe Economice și Administrație Publică pentru cercetarea stadiului managementului resurselor umane în profil regional nu este una nouă. A demarat în 2005 prin realizarea unui studiu realizat de studenți sub coordonarea doamne conferențiar dr. Carmen Chașovschi. Rezultatele de atunci au fost surprinzătoare și au arătat că rezultatele din practică diferă mult de recomandările din teoria de specialitate.

În acest an studiul a fost actualizat, fiind păstrate categoriile de interogare, modificată doar lista firmelor care au fost interviuate. Echipa de lucru a fost constituită din 8 studenți care

au avut ca sarcini interogarea pe baza de sondaj a managerilor de resurse umane și a managerilor generali dintr-un număr de 39 companii din județul Suceava.

Scopul principal a fost analiza detaliată a caracteristicilor managementului resurselor umane privit atât din unghiul asemănărilor certe cu tendința națională dar și din punctul de vedere al proprietăților distincte ale regiunii analizate, date de factori istorici, politici, sociali etc.

Într-un spațiu teritorial delimitat (zona Bucovinei, respectiv județul Suceava) studiul a fost destinat, printre altele, identificării cauzelor unor eventuale lipsuri și modalități pertinente de a contribui la îmbunătățirea stării de fapt.

Cercetarea a fost structurată în patru faze principale :

1: Analiza diagnostic a managementului resurselor umane la nivelul unor companii din județul Suceava;

2: Analiza datelor obținute în urma analizei SWOT (caracterizarea managementului resurselor umane la nivelul regiunii luate în studiu);

3: Identificarea problemelor prioritare existente în domeniul managementului resurselor umane la nivelul zonei;

4: Elaborarea unor propuneri concrete de rezolvare a problemelor constatate prin utilizarea metodei P.C.M. (Project Cycle Management): Centru Regional de Consiliere în Managementul Resurselor Umane.

### Faza 1

Am pornit la drum, gândindu-ne cum un diagnostic precis asupra componenței organizației duce la extragerea punctelor forte și slabe, urmând ca pe baza acestora să identificăm problemele și să încercăm formularea unor soluții.

Colectivitatea urmărită a fost reprezentată de firmele din județ cu rezultate economice bune, pornind de la premisa că realizarea și adaptarea unui management eficient al resurselor umane conduce organizația spre performanță pe de o parte, și pe altă parte că acele companii care au profit și succes în afaceri au și o aplecare mai mare către o bună gestiune a resurselor umane. Am consultat ghidul companiilor „Top Bucovina 2006” realizat de Camera de Comerț și Industrie a Județului Suceava, în care companiile erau clasificate în funcție cifra de afaceri și profit.

Au fost selectate în colectivitatea de studiu firmele care au cele mai înalte performanțe, pe baza motivației descrise mai sus. Omogenitatea acestei colectivități poate fi privită din trei puncte de vedere :

- calitativ, colectivitatea este formată din firmele aflate în topul performanțelor obținute în anul precedent;
- temporal, firmele alese au fost cercetate în aceeași perioadă de timp, în care raportează rezultate foarte bune;
- teritorial, toți componenții colectivității fac parte din aceeași arie geografică, respectiv județul Suceava;

În cazul prezentei colectivități, aceasta reprezintă o colectivitate de stări, adică o colectivitate de ființe care exprimă starea acestora la un anumit moment și care se caracterizează prin esența lor faptică și prin înregistrarea curentă continuă a evenimentelor - faptelor, ideilor, opiniilor - care se produc într-un interval de timp dat și într-un spațiu determinat.

Din totalul de 50 de firme alese, au răspuns pozitiv cererii noastre de cooperare un număr de 39, număr care asigură rezultate exacte. Repartiția firmelor în teritoriul județului s-a făcut în funcție de ponderea fiecărei localități în totalul activității economice din județ.

	<i>Suceava</i>	<i>Câmpulung</i>	<i>Rădăuți</i>	<i>Siret</i>	<i>Vatra Dornei</i>	<i>Gura Humorului</i>	<i>Fălticeni</i>
Nr firme	21	4	6	1	2	3	2
<b>Pondere</b>	53,8 %	10,2 %	15,3%	2,5%	5,1	7,8%	5,1%

Figura 2 – Distribuția firmelor în teritoriu

Distribuția pe domeniul de activitate este echilibrată și respectă structura regională pe principalele activități, predominând comerțul intern 7 firme - 18%, industria ușoară 6 firme 16%, construcții de mașini, utilaje, instalații 4 firme - 11%.

Chestionarul (vezi Anexa 1) a fost elaborat cuprinzând 4 categorii de date :

- ✚ datele de identificare a organizației;
- ✚ identificarea punctelor slabe, respectiv forte in managementul resurselor umane;
- ✚ oportunități și amenințări;
- ✚ cauze ale punctelor slabe identificate.

Partea de identificare a punctelor slabe, respectiv forte in managementul resurselor umane este compusa din 49 de întrebări închise cu 2 variante de răspuns care presupune plasarea respectivului aspect la puncte slabe sau forte cu posibilitatea efectuării de observații, fiecare dintre acestea acoperind câte un aspect întrebările sunt structurate în 5 module : Generale, Planificarea resurselor umane, Recrutarea și selecția, Motivarea și recompensarea resurselor umane și Dezvoltarea resurselor umane.

Datele au fost prelucrate și centralizate utilizându-se convenția conform căreia fiecare întrebare va fi plasată la puncte slabe sau forte prin răspunsurile majorității din cele 39 de intervievați. Din păcate spațiul limitat nu permite analiza grafică a tuturor întrebărilor și interpretarea individuală.

## Faza a 2-a – prelucrarea datelor obținute prin elaborarea analizei SWOT

Am optat pentru realizarea unei analize SWOT deoarece surprinde bine toate aspectele problemei cercetate, în concordanță cu răspunsurile obținute. Am pornit de la început cu ideea realizării acestei analize deoarece prezintă avantaje evidente. După aplicarea chestionarelor și centralizarea datelor am obținut următoarele rezultate, pentru companiile interievate.

Puncte tari	Puncte slabe
Structura pe vârstă a angajaților	Resursele umane nu sunt percepute ca mijloc de obținere a unor avantaje competitive
Cooperarea între departamentul de resurse umane și managerii de departamente în gestionarea resurselor umane	Managerul de resurse umane nu are studii de specialitate (economie sau psiho-sociologie)
Responsabilitatea gestiunii resurselor umane revine managerului de personal	Managerul de resurse umane nu a urmat cursuri de specializare în managementul resurselor umane
Rol de ghidare al managerilor de resurse umane	Nu este apreciată valoarea și importanța activităților desfășurate în cadrul departamentului de resurse umane de către managerii altor departamente
Armonizarea prevederilor Codului Muncii cu solicitările patronilor sau a managerilor generali	Managerul de resurse umane nu participă la procesul strategic de luare a deciziilor generale de afaceri
Determinare impactului obiectivelor organizației asupra fiecărui compartiment	Responsabilitatea conducerii resurselor umane revine doar managerilor de departamente
Dimensionarea numărului personalului cu activitatea companiei	Managerii de resurse umane nu au puterea de a influența și implementa inițiativele lor
Dezvoltarea unor strategii de recrutare și ocupare a posturilor vacante	Rolul managerului de resurse umane de consilier și furnizor de servicii nu este îndeplinit
Distribuția personalului pe posturi în funcție de pregătire	Neutilizarea unor consultanți particulari sau a firmelor de consultanță în managementul resurselor umane
Asigurarea prin recrutare a unui număr suficient de mare de candidați	Necorelarea măsurilor interne cu măsurile de reformă a sistemului de formare continuă de la nivel regional (de pe piața muncii)
Recrutarea din resursele interne	Nu sunt dezvoltate proiecte prin programele regionale de dezvoltare a resurselor umane (Phare, Defit etc.)
Recrutarea din resursele externe	Lipsa de informarea asupra programelor de resurse umane sau a instituțiilor de profil la nivel regional

Întocmirea justă a fișei postului	Neutilizarea metodelor de previzionare a necesarului de resurse umane
Existența unui metodologii interne de selecție a resurselor umane	Lipsa evaluărilor periodice a deficitului de competențe a resurselor umane din firmă
Tehnici și instrumente de selecție adecvate	Neglijență în elaborarea planurilor de acțiune pentru asigurarea necesarului anticipat de resurse umane nu este realizată
Justa conducere a selecției de către responsabilii de selecție	Nemonitorizarea disponibilităților viitoare de resurse umane
Antrenarea angajaților în realizarea obiectivelor companiei	Nu sunt cunoscute trebuințele și interesele individuale ale angajaților
Activitatea de evaluare a personalului	Nu se practică politici salariale de atragere a resurselor umane înalt calificate
Existența unui sistem de motivare a angajaților în firmă	Necunoașterea teoriilor de bază ale motivației
Aplicarea unui sistem de evaluare a performanțelor individuale pe baza unor criterii și metode bine definite	Lipsa de particularizare a tehnicilor de motivare pe tipuri de angajați
Cunoașterea necesităților de instruire a personalului	Necesitatea investiției în dezvoltarea resurselor umane nu este conștientizată
Utilizarea de traineri interni în pregătirea personalului	Participarea angajaților la programe de perfecționare și calificare în afara firmei
Avansarea pe posturi	Organizarea de programe de perfecționare în firmă este adesea neglijată

Oportunități	Amenințări
Rețeaua densă de școli și universități	Lipsa unei politici active din partea structurilor responsabile la nivel regional în programele de resurse umane
Existența condițiilor de bază pentru investiții în resurse umane	Emigrarea resurselor umane care au urmat programe de training și de perfecționare
Nivel educațional mediu ridicat	Emigrarea forței de muncă înalt calificate
Implicarea ONG în furnizarea de servicii sociale și măsuri de formare profesionale.	Nivel general scăzut al cheltuielilor publice în domeniul educației
Serviciul electronic pentru realizarea legăturii între cererea și oferta de muncă, implementat de Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă, disponibil gratuit pe internet din 2002 ( <a href="http://www.semm.ro">www.semm.ro</a> )	Neconcordanța între oferta educațională și cererea de pe piața muncii
Existența unor linii de finanțare Phare pentru dezvoltarea resurselor umane	Furnizori de servicii de consultanță care nu sunt competenți și nu sunt acreditați
Diversificarea ofertei în ceea ce privește programele de formare, inclusiv învățământul la distanță	Lipsa de cunoștințe practice a absolvenților de instituții liceale și universitare
Forța de muncă existentă în județul Suceava este bine pregătită, relativ tânără și cu posibilități de adaptare rapidă la exigențele impuse de economia pieței;	Creșterea numărului persoanelor care lucrează în agricultură, datorită lipsei unor oportunități de angajare
Existența în Suceava a Universității „Ștefan cel Mare”	

Existența în orașul Vatra Dornei a sediului CEFIDEC și FAMD (Federația Agriculturilor de Munte), ambele organizații furnizând îndrumare și coordonare în domeniul turismului rural și în domeniul agricol  
Cuprinderea județului Suceava în zona de interes a Agenției de Dezvoltare Nord-Est, determină aplicarea mai eficientă în viitor a programelor de dezvoltare regională

Se impun totuși unele observații care vin ca o completare la analiza SWOT.

În cadrul oportunităților, este nevoie de accentuarea eforturilor privind politicile de dezvoltare regională și locală, modernizarea continuă a infrastructurii, adoptarea unor planuri de modernizare și extindere a rețelei de școli, precum și un program de informare asupra existenței în apropierea județului a Centrului de Perfecționare Profesională în Domeniul Relațiilor de Muncă ([www.cpppim.ro](http://www.cpppim.ro)). Centrul este unic în țară și organizează cursuri de formare a managerilor de resurse umane .

### **Faza a 3-a – Identificarea problemelor prioritare existente in domeniul managementului resurselor umane la nivelul zonei**

În urma analizei reies câteva probleme în ceea ce privește subiectul cercetării :

- ✚ Resursele umane nu sunt percepute ca mijloc de obținere a unor avantaje competitive;
- ✚ Managerii de resurse umane nu au studii de specialitate (economie sau psiho-sociologie);
- ✚ Managerul de resurse umane nu a urmat cursuri de specializare în managementul resurselor umane;
- ✚ Managerul de resurse umane nu participă la procesul strategic de luare a deciziilor generale de afaceri;
- ✚ Managerii de resurse umane nu au puterea de a influența și implementa inițiativele lor;
- ✚ Necorelarea măsurilor interne cu măsurile de reformă a sistemului de formare continuă de la nivel regional (de pe piața muncii)

Dintre cele mai importante cauze ale problemelor selectate mai sus amintim:

- Lipsa de cunoștințe privind teoriile moderne ale managementului resurselor umane;
- Nu este recunoscut rolul managerului de personal în cadrul companiei;
- Managerul de resurse umane nu este consultant în deciziile strategice privind afacerea;
- La nivelul companiilor există alte priorități de afaceri, resursele umane fiind lăsate de cele mai multe ori pe ultimul loc;
- Orizontul de timp redus nu permite elaborarea și punerea în practică a unei strategii de resurse umane;
- Lipsă de sprijin din partea managerului general;

Din problemele menționate, am extras o problemă centrală : Management deficitar al resurselor umane in zonă, care a corespuns cu ipoteza inițială. Pentru eliminarea măcar parțială a acesteia, am continuat cu elaborarea unui proiect la nivel regional, proiect pe care dorim să îl punem în practică în cooperare cu Camera de Comerț, Industrie și Agricultură a Județului Suceava.

### **Faza a 4-a – Elaborarea unor propuneri concrete de rezolvare a problemelor**

În opinia noastră unul din cele mai importante inconveniente este că managerii de resurse umane nu au studii de specialitate. Mulți dintre aceștia au alte calificări (studii juridice, filologie etc.) și nu au beneficiat de programe de specializare în domeniu. Acest fapt stă de multe ori la



baza lipsei de cunoștințe pe planul motivării, planificării strategice și a altor funcții ale managementului resurselor umane, determinând o conducere neadecvată a acestora, cu efecte negative asupra organizației. Din păcate la nivelul zonei nu există nici o structură care să ofere consiliere și să realizeze pregătirea managerilor de resurse umane, iar înființarea uneia astfel de structuri ar putea suplini ameliora lipsa studiilor de specialitate și a cunoștințelor în administrarea și conducerea resurselor umane în cadrul organizațiilor.

Drept urmare, colectivul de cercetare, care în mare parte face parte din CAST – Clubul Antreprenorial Studentesc a propus Camerei de Comerț și Industrie Suceava, înființarea unui Centru Regional de Consiliere în Managementul Resurselor Umane.

Centrul ar trebui să funcționeze în cadrul acestei structuri, urmând să ofere servicii de specialitate firmelor din județul Suceava. În prezent se lucrează la crearea liniilor generale de înființare a acestei structuri, urmând ca acesta să funcționeze ca Centru-Pilot pe o durată de 6 luni, fiind sprijinit și sponsorizat de către CCIA Suceava. Pe termen lung, prin serviciile de consultanță și informare în domeniul managementului resurselor umane centrul se va autofinanța, cu condiția ca în cele 6 luni de stadiu de proiect-pilot firmele membre ale camerei să solicite sprijinul în domeniul de specialitate menționat – cel al managementului resurselor umane. Pentru stabilirea obiectivelor proiectului și pașii care trebuie parcurși, s-a utilizat metoda PCM pentru identificarea acțiunilor și a indicatorilor ce pot măsura impactul proiectului.

În continuare vom prezenta succint scopul proiectului, grupurile țintă, obiectivele specifice și activitățile principale care vor fi dezvoltate prin intermediul Centrului Regional de Consiliere în Managementul Resurselor Umane.

(a) Scopul proiectului: dezvoltarea managementului resurselor umane prin consilierea și formarea continuă a responsabililor de resurse umane din cadrul companiilor din zona Bucovina (județul Suceava); cursurile de inițiere-perfecționare în acțiuni desfășurate de Centrul Regional de Consiliere în Managementul Resurselor Umane;

(b) Grupurile țintă: 1) responsabili de resurse umane care lucrează în cadrul companiilor din județul Suceava; 2) consultanții din cadrul CCI Suceava care vor beneficia de pregătire și perfecționare continuă pentru a deveni consilieri în domeniul managementului resurselor umane; (3) absolvenți care doresc să lucreze în domeniul resurselor umane;

(c) Activitățile principale: Activități de consiliere pentru conducerea și organizarea resurselor umane; activități de formare; activități de informare a firmelor asupra politicilor și strategiilor regionale de resurse umane.

Primul pas va fi crearea unei structuri logistice și umane – Centrul Regional de Consiliere în Managementul Resurselor Umane –CRC – MRU – care să pună la dispoziția întreprinzătorilor din regiune modalități eficiente de inițiere și/sau perfecționare în managementul resurselor umane.

Obiectivele specifice proiectului sunt:

1) crearea structurii logistice care să susțină implementarea și dezvoltarea continuă a CRC – MRU;

2) crearea și perfecționarea continuă a corpului de formatori (lectori) care să susțină activitățile de consiliere, cursurile pe diferite teme ale managementului resurselor umane;

3) realizarea și actualizarea permanentă a unei foi de informare care să permită diseminarea strategiilor de resurse umane dezvoltate la nivel regional și a problemelor actuale din teoria de management a resurselor umane;

4) desfășurarea și perfecționarea continuă a cursurilor de inițiere-perfecționare în MRU.

La cursurile de formare formatori și de perfecționare a managerilor de resurse umane vor participa consultanți din domeniile de interes, lectori de la facultățile de specific economic din zonă, specialiști cu experiență practică relevantă în domeniul respectiv.

Pentru alcătuirea curriculei de training se vor lua în considerare propunerile responsabililor de resurse umane, dar vor fi alcătuite de către trainerii acreditați responsabili de

derularea programului. Pentru probleme legate de legislația muncii se va apela la specialiști din cadrul Inspectoratului Teritorial de Muncă și la juriști care cunosc legislația în vigoare.

Centrul Regional de Consiliere în Managementul Resurselor umane urmărește dezvoltarea în zona Bucovinei (județul Suceava), dar și în Regiunea de Dezvoltare Nord-est a unui grup avizat de specialiști în resurse umane, prin dezvoltarea abilităților de organizare și gestionare a activităților de resurse umane, prin cunoașterea tehnicilor moderne de motivare a resurselor umane, prin dezvoltarea unor competențe de consiliere a tuturor factorilor de decizie în domeniul managementului resurselor umane de la nivelul companiilor – top-manageri, manageri de compartimente, manageri de resurse umane.

### **Bibliografie :**

1. Chașovschi Carmen Emilia – „*Cercetări privind managementul resurselor umane în contextul dezvoltării regionale*”, Editura Didactică și Pedagogică , București 2006 ;
2. Manolescu A. – „*Managementul resurselor umane*”, Editura Economică București, 2003
3. Revista Capital – Ediții din 2006, 2007
4. Revista Tribuna Economică – Ediții din 2003, 2004
5. Armstrong, Michael – „*A Handbook of Human Resources Management*”, Kogan Page, London 2001
6. Andreson, Arthur – „*Yield Management in small and medium-sized enterprises*”, Luxembourg, 2000
7. Leopold John, Harris Lynette, Watson Tony – „*The Strategic Managing of Human Resources*”, Pearson Education Limited, Harlow, 2005

## CHESTIONAR

PUNCTE TARI / PUNCTE SLABE, OPORTUNITĂȚI/AMENINȚĂRI  
ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Pentru elaborarea tezei de doctorat ne sunt necesare unele informații privind practica managementului resurselor umane în cadrul companiei dumneavoastră. În acest scop, vă rugăm să aveți amabilitatea de a completa următorul chestionar:

**I. Date de identificare a firmei:**

Forma juridică \_\_\_\_\_

Denumirea \_\_\_\_\_

Sediul \_\_\_\_\_

Nr. de înregistrare la Registrul Comerțului \_\_\_\_\_

Obiect de activitate \_\_\_\_\_

Denumirea compartimentului de resurse umane: \_\_\_\_\_

Denumire coordonator activități de resurse umane: \_\_\_\_\_

**II. Identificarea punctelor tari / punctelor slabe în managementul resurselor umane**

Cod	Caracteristica MRU în firma	Puncte forte	Puncte slabe	Observații
G	GENERALE			
G1	Structura pe vârstă a angajaților			
G2	Perceperea resurselor umane ca mijloc de obținere a unor avantaje competitive			
G3	Managerul de resurse umane are studii de specialitate (economie sau psiho-sociologie)			
G4	Managerul de resurse umane a urmat cursuri de specializare în managementul resurselor umane			
G5	Cooperarea între departamentul de resurse umane și managerii de departamente în gestionarea resurselor umane			
G6	Aprecierea valorii și importanței activităților desfășurate în cadrul departamentului de resurse umane de către managerii			

	altor departamente			
G7	Participarea managerului de resurse umane la procesul strategic de luare a deciziilor generale de afaceri			
G8	Responsabilitatea gestiunii resurselor umane revine managerului de personal			
G9	Responsabilitatea conducerii resurselor umane o au managerii de departamente			
G10	Managerii de resurse umane au puterea de a influența și implementa inițiativele lor			
G11	Rol de ghidare al managerilor de resurse umane			
G12	Rol al managerului de resurse umane - consilier și furnizor de servicii			
G13	Utilizarea unor consultanți particulari sau a firmelor de consultanță în managementul resurselor umane			
G14	Corelarea măsurilor interne cu măsurile de reformă a sistemului de formare continuă de la nivel regional (de pe piața muncii)			
G15	Dezvoltarea unor proiecte prin programele regionale de dezvoltare a resurselor umane (Phare, Defit etc.)			
G16	Armonizarea prevederilor Codului Muncii cu solicitările patronilor sau a managerilor generali			
G17	Informarea asupra programelor de resurse umane sau a instituțiilor de profil la nivel regional			
P	<b>PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE</b>			
P1	Determinare impactului obiectivelor organizației asupra fiecărui compartiment			
P2	Dimensionarea numărului personalului cu activitatea companiei			
P3	Utilizarea metodelor de previzionare a necesarului de resurse umane			
P4	Evaluarea periodică a			

	deficitului de competențe a resurselor umane din firmă			
P5	Elaborarea planurilor de acțiune pentru asigurarea necesarului anticipat de resurse umane			
P6	Dezvoltarea unor strategii de recrutare și ocupare a posturilor vacante			
P7	Distribuția personalului pe posturi în funcție de pregătire			
P8	Monitorizarea disponibilităților viitoare de resurse umane			
RS	<b>RECRUTAREA ȘI SELECȚIA</b>			
RS1	Atragerea de profesioniști din diferite domenii de activitate			
RS2	Asigurarea prin recrutare a unui număr suficient de mare de candidați			
RS3	Recrutarea din resursele interne			
RS4	Recrutarea din resursele externe			
RS5	Întocmirea justă a fișei postului			
RS6	Existența unei metodologii interne de selecție a resurselor umane			
RS7	Tehnici și instrumente de selecție adecvate			
RS8	Justa conducere a selecției de către responsabilii de selecție			
M	<b>MOTIVAREA ȘI RECOMPENSAREA RESURSELOR UMANE</b>			
M1	Cunoașterea trebuințelor și intereselor individuale ale angajaților			
M2	Antrenarea angajaților în realizarea obiectivelor companiei			
M3	Activitatea de evaluare a personalului			
M4	Politici salariale de atragere a resurselor umane înalt calificate			
M5	Cunoașterea teoriilor de bază ale motivației			
M6	Existența unui sistem de			



**IV. Selectați dintre aspectele următoare pe cele care le considerați cauze ale punctelor slabe identificate mai sus (punctul II). Vă rugăm să adăugați și alte cauze pe care le considerați specifice:**

1.	Lipsa de calificare în managementul resurselor umane	
2.	Lipsa de cunoștințe privind teoriile motivației resurselor umane	
3.	Lipsa de cunoștințe privind planificarea strategică a resurselor umane	
4.	Nu este recunoscut rolul managerului de personal în cadrul companiei	
5.	Managerul de resurse umane nu este consultant în deciziile strategice privind afacerea	
6.	La nivelul companiilor există alte priorități de afaceri	
7.	Orizontul de timp redus nu permite elaborarea și punerea în practică a unei strategii de resurse umane	
8.	Lipsă de sprijin din partea managerului general	
9.	Lipsa resurselor pentru aplicarea coerentă a funcțiilor managementului resurselor umane	
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		