

## THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL FORMATION AND EDUCATION FOR PERFECTING THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Petruța Blaga, Prof., PhD., "Petru Maior" University of Târgu-Mureș

*Abstract: Human resources have become a major component of performance in all areas and at all levels of organization. The education and training of human resources contributes to the process of development of an organization, considering that the investments in education and training generate benefits both for individuals and for the organization.*

*The investment in human capital contributes significantly to increase productivity and represents an attractive investment compared to other investments.*

*Keywords: company, strategy, management, human resources, training.*

Resursele umane au devenit un factor de producție strategic, devansând chiar și resursele financiare. Totodată, resursele umane au devenit și componenta principală a performanței în toate domeniile și la toate nivelurile de organizare.

Potențialul uman al unei organizații reprezintă un domeniu de maximă importanță, de actualitate și cu o dinamică accentuată.

### **Resursele umane, resursă strategică a organizației**

În general se poate afirma că organizațiile sunt colectivități de oameni realizate în vederea atingerii unui scop comun. Pentru a exista, orice organizație se clădește pe baza unor interacțiuni între indivizi care urmăresc același obiectiv. Argumentul fundamental al apariției organizațiilor îl reprezintă caracterul limitat al capacităților umane fizice și intelectuale, dar și faptul că omul este prin excelență o ființă socială [8].

Coordonata socială este întărită și de înțelesul pe care îl oferă Gary Johns organizațiilor, acesta considerând că organizațiile sunt *invenții sociale* destinate realizării unor scopuri comune printr-un efort de grup. Cu alte cuvinte, organizația reprezintă o grupare coordonată a indivizilor pentru un scop care poate fi realizat numai pe baza unui efort de grup, bazat pe interacțiuni de natură formală și informală.

O perspectivă din care pot fi privite organizațiile este tipologia oferită de R. Kilmann (1983) pe baza caracteristicilor: *deschis - închis* și *tehnic - social* [8]:

- *Organizația ca sistem închis-tehnic* se bazează pe practici birocratice în care puterea este de natură legitimă, coercitivă, iar mediul exterior nu are importanță. Latura socială a organizațiilor este ignorată, iar accentul cade pe eficiența internă fără a lua în considerare mediul exterior caracterizat de permanente schimbări.
- *Organizația ca sistem închis-social* diferă doar din perspectiva relațiilor informale, aproape familiale, influențate de caracteristicile personale ale membrilor, dar de asemenea, nu ia în considerare variabilele externe.
- *Organizația ca sistem deschis-tehnic* păstrează caracteristicile tehnice, dar este preocupată și de adaptabilitatea în fața schimbărilor, fiind conștientă de lumea de dincolo de organizație.
- *Organizația ca sistem deschis-social* este cea mai bine văzută din perspectiva resurselor umane deoarece cuprinde atât trăsăturile adaptive ale sistemului deschis, cât și elementele de menținere și dezvoltare a resurselor interne. Tipul deschis-social ia în considerare sistemul social informal, iar majoritatea membrilor din aceste organizații au un înalt

sentiment de participare. În acest caz, caracteristicile organizațiilor sunt mai mult sociale decât tehnice.

Se poate afirma că organizațiile pot fi privite drept sisteme socio-economice în care, prin combinarea factorilor de producție (resurse umane, financiare, materiale și informaționale), are loc producerea de bunuri și servicii în scopul obținerii unui profit. Mai mult, ele constituie o realitate umană complexă a cărei acțiune depinde de nivelul de angajare a actorilor implicați. Deci, între resursele pe care le utilizează organizațiile, *cele umane ocupă un loc primordial deoarece reprezintă sufletul care dă viață sistemelor*, având o particularitate distinctă pentru că fac parte din numeroase sisteme sociale (familie, cluburi, organizații de voluntariat, colectivități religioase etc.). Această complexă și multiplă apartenență socială îi oferă individului un anumit set de credințe, obiceiuri, valori, pregătire profesională, interese și exigențe.

*Rolul și particularitățile resurselor umane au constituit în ultimii ani obiectul a numeroase studii care au adus în atenția managerilor ideea că resursele umane sunt principalele resurse strategice ale organizațiilor.* Noua filozofie a organizațiilor pune preț deosebit pe rolul resurselor umane deoarece [5]:

- ⇒ resursele umane reprezintă organizația;
- ⇒ resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp;
- ⇒ resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite;
- ⇒ deciziile manageriale din domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile deoarece acestea interconectează factorii individuali, organizaționali și contextuali care influențează și se regăsesc în deciziile respective;
- ⇒ resursele umane constituie un potențial uman deosebit, care trebuie înțeles, motivat sau antrenat în vederea implicării cât mai depline sau mai profunde a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale;
- ⇒ oamenii dispun de o relativă inerție la schimbare, compensată însă de o mare adaptabilitate la situații diverse;
- ⇒ resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp, necesar schimbării mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor etc.
- ⇒ oamenii sunt autonomi și liberi, chiar dacă sunt dependenți de anumite influențe;
- ⇒ oamenii trăiesc și acționează în colectivități, fiind atașați de anumite grupuri;
- ⇒ relațiile manageri-subordonați trebuie să fie generate de principiul demnității umane;
- ⇒ eficacitatea utilizării celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde într-o măsură din ce în ce mai mare de eficacitatea folosirii resurselor umane;
- ⇒ dintre toate categoriile de resurse ale unei organizații, resursele umane sintetizează și exprimă cel mai sugestiv specificitatea managementului ca tip de activitate umană.

Până când s-a ajuns la această abordare modernă, a trecut o perioadă îndelungată. Implicarea resurselor umane în procesul muncii cu întreaga lor personalitate și specificitate

este o problemă pe care teoria clasică a organizațiilor a neglijat-o continuu. Abia începând cu perioada antreprenorială a anilor '80 apare conceptul de *management al resurselor umane*, iar istoricul organizațiilor cunoaște mutații importante în privința reconsiderării rolului resurselor umane.

### **Dezvoltarea strategică a resurselor umane**

*Dezvoltarea strategică a resurselor umane* se ocupă cu asigurarea oportunităților de învățare, dezvoltare și instruire pentru angajați, menite să îmbunătățească performanțele individuale, de echipă și organizaționale. Așa cum a fost definit de Harrison (1997), conceptul de dezvoltarea strategică a resurselor umane este o „idee care rezultă dintr-o viziune clară asupra capacității și potențialului oamenilor, încadrată în strategia generală a întreprinderii” [1].

Dezvoltarea strategică a resurselor umane adoptă o viziune largă și pe termen lung asupra modalităților prin care politicile și practicile de dezvoltare a resurselor umane vin în sprijinul înfăptuirii strategiilor organizației. Strategia de dezvoltare a resurselor umane decurge din strategiile organizaționale globale și are un rol pozitiv în realizarea țelurilor organizației. Are drept scop să-i dezvolte capacitățile în planul resurselor umane, întrucât se clădește pe convingerea că resursele umane sunt o sursă majoră de avantaj competitiv. Urmărește dezvoltarea capitalului intelectual de care are nevoie organizația și satisfacerea cerințelor ei prezente și viitoare de personal de bună calitate [4].

### **Scopurile dezvoltării strategice a resurselor umane**

Dezvoltarea strategică a resurselor umane oferă un cadru coerent de dezvoltare a personalului. Dintre activitățile de dezvoltare a resurselor umane fac parte programele tradiționale de instruire, însă accentul cade pe dezvoltarea capitalului intelectual și pe promovarea învățării organizaționale, de echipă și la nivel individual. Principalul obiectiv este de a crea un mediu în care cunoașterea să fie dezvoltată și gestionată sistematic. Dezvoltarea strategică a resurselor umane vizează deopotrivă planificarea modurilor în care este abordată încurajarea autodezvoltării, cu susținere și îndrumare corespunzătoare din partea organizației [1].

Deși, dezvoltarea strategică a resurselor umane este o activitate de nivel organizațional, politicile sale trebuie să țină seama de aspirațiile și necesitățile de nivel individual. Creșterea capacității de angajare atât în exteriorul, cât și în interiorul organizației trebuie să constituie un aspect esențial al politicilor de dezvoltare a resurselor umane.

### **Elementele dezvoltării resurselor umane**

Elementele esențiale ale dezvoltării resurselor umane sunt [1]:

- *Învățarea* – definită ca o schimbare relativ permanentă a comportamentului, apărută ca rezultat al practicii sau al experienței [2].
- *Educația* – dezvoltarea cunoștințelor, a valorilor și a înțelegerii necesare în toate domeniile vieții, nu doar a cunoștințelor și a aptitudinilor corespunzătoare unor domenii specifice de activitate.
- *Dezvoltarea* – sporirea sau împlinirea potențialului și capacităților unei persoane prin asigurarea unor experiențe educaționale și de învățare.
- *Instruirea* – modificarea planificată și sistematică a comportamentelor prin activități și programe de învățare ce permit individului să dobândească nivelul de cunoștințe, aptitudini și competențe pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient.

### **Importanța educării și formării resurselor umane ale organizației**

Educația și formarea resurselor umane contribuie la procesul de dezvoltare a unei organizații, considerându-se că investițiile în educație și formare generează beneficii atât

pentru indivizi, cât și pentru organizație, comparabile cu investițiile în capitalul fizic. Ritmul actual al schimbărilor tehnologice, creșterea participării informațiilor/cunoștințelor la valoarea producției, precum și nivelul restructurărilor economice au întărit necesitatea unor astfel de investiții. Investiția în capitalul uman contribuie în mod semnificativ la creșterea productivității și constituie o investiție atrăgătoare față de alte investiții de la nivel microeconomic.

Totodată, calitatea resurselor umane este factorul principal al creării de noi cunoștințe și al diseminării acestora. În acest sens, educația joacă un rol fundamental în stimularea progresului și diseminării științei și tehnologiei. Mai mult decât atât, inovația în cadrul organizației necesită cercetare și activități de dezvoltare, aceasta fiind dependentă de abilitatea organizației de a atrage forță de muncă creatoare și bine instruită, care să o stimuleze, să o folosească și să o sprijine.

Educația și formarea resurselor umane generează beneficii economice organizației prin creșterea calității muncii, ca urmare a dezvoltării competențelor personale și a aptitudinilor profesionale, aceasta determinând un impact pozitiv în special asupra productivității muncii.

În cadrul organizațiilor, educația și formarea profesională trebuie să joace un rol decisiv în atragerea și reținerea talentelor necesare obținerii competitivității și dinamismului, fiind necesare nu numai investiții în cercetare, dezvoltare și tehnologia de comunicare și informatizare, dar și în dezvoltarea capitalului uman.

De asemenea, educația contribuie la formarea spiritului întreprinzător prin dezvoltarea aptitudinilor și calificării potrivite pentru aceasta și prin crearea în conștiința angajatului a posibilității ca aceasta să devină o opțiune în carieră. Din acest punct de vedere un deziderat important al resurselor umane ale unei organizații îl constituie dezvoltarea educației și formării profesionale de-a lungul întregii vieți.

### **Managementul resurselor umane în organizație**

Conducerea și administrarea resurselor umane sau *managementul resurselor umane* poate fi definit concomitent ca *știința* și *arta* de a coordona efortul uman astfel încât să fie atinse obiectivele de creștere a eficienței și eficacității organizaționale. Managementul resurselor umane este o *știință* pentru că formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere; este și *artă* pentru că aplicarea lor în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând multă experiență mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii și al gestionării conflictelor [8].

Principalele domenii ale managementului resurselor umane sunt: atragerea și folosirea resurselor umane, asigurarea compatibilității între cerințele posturilor și competența personalului, formarea și dezvoltarea resurselor umane, managementul carierei, evaluarea performanțelor profesionale, retribuirea personalului, conceperea modalităților de realizare a unui sistem social al organizației care să asigure satisfacții și posibilitatea de armonizare a obiectivelor personale și organizaționale.

Constituirea unor noi culturi organizaționale, satisfacerea noilor cerințe de dezvoltare și acumularea de noi competențe în structurile manageriale au determinat o nouă abordare a problematicii resurselor umane în vederea rezolvării problemelor individuale și globale ale angajaților pentru că managementul resurselor umane este recunoscut ca un factor decizional de succes. Mai mult, *tendința este de a include acest domeniu într-o funcție strategică a organizațiilor* [8].

*Managementul resurselor umane este considerat o parte managementului general al organizației* sau o activitate distinctă centrată pe efortul uman, managementul resurselor umane este unanim recunoscut din punct de vedere al efectelor pe care le are în procesul de muncă: succesul sau eșecul profesional.

*Managementul resurselor umane este definit ca fiind un complex de activități orientate către utilizarea eficientă a factorului uman cu scopul realizării obiectivelor organizaționale în armonie cu satisfacerea nevoilor de dezvoltare a resurselor umane.*

Ca preocupări prioritare se pot menționa *integrarea strategiei sociale în politica generală a organizației*, dezvoltarea umană și socială a organizației, respectiv asocierea personalului la proiectele comune. Pe ansamblu, managementul resurselor umane se referă la obținerea, utilizarea, dezvoltarea, motivarea și protecția resurselor umane.

Influențele majore asupra activităților de personal sunt exercitate atât din *mediul extern* cât și din *mediul intern* al organizației [8]. Problemele care trebuie soluționate pornesc în primul rând de la variabilele externe organizației: piața forței de muncă, conjunctura economică, concurența, ritmul inovațiilor tehnologice, diseminarea progresului tehnic, sistemele culturale, mentalitățile, factorul legislativ etc. Nu mai puțin important este mediul intern organizațional definit prin: strategie, structura organizatorică, mecanismele de coordonare și de luare a deciziilor, cultura organizațională, structura forței de muncă etc.

Din punct de vedere organizatoric, pentru a răspunde acestor solicitări s-a instituit funcția de manager al resurselor umane.

#### ***Obiectivele activității de conducere a resurselor umane***

Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure folosind cele mai adecvate metode [7].

Conducerea resurselor umane ca funcție specializată a managementului, este responsabilă de desfășurarea a trei mari categorii de activități:

⇒ *Activitățile strategice* – activități cu caracter creativ pe termen lung: formularea, propunerea și obținerea aprobării pentru politicile și strategiile de personal ale organizației, înțelegerea și anticiparea consecințelor schimbărilor, inclusiv ale comportamentului uman. Aceste activități revin directorului de resurse umane.

⇒ *Activități de consultanță* – au rolul de a acorda asistență în cazul organizațiilor. Se referă la asistența, ce trebuie acordată celorlalți manageri în rezolvarea problemelor legate de personal.

⇒ *Activități operaționale* – vizează aspectele de rutină, detaliile activității de conducere a resurselor umane, elaborarea fișelor de post înregistrarea personalului, elaborarea procedurilor privind disciplina [6].

*Managerii de vârf din firmele românești, nu acordă, încă o suficientă importanță activităților strategice în domeniul managementului resurselor umane, fie datorită limitelor individuale generate de inexistența unui minim de cunoștințe în acest domeniu, fie datorită lipsei de interes.*

Organizațiile care abordează în mod profesionist resursele umane au toate șansele să obțină performanțe ridicate în toate domeniile de activitate. Pe măsură ce o organizație se dezvoltă și începe să acorde o atenție resurselor umane, apare evident rolul specialiștilor în problemele generale de personal [4].

Activitățile ce vizează conducerea și gestionarea resurselor umane ale unei organizații se desfășoară în cadrul unui *departament de management al resurselor umane* și sunt realizate de către persoane specializate în acest domenii, cuprinse în compartimente distincte din structura organizatorică a întreprinderii. Mărimea, complexitatea acestor compartimente depind de dimensiunile întreprinderii și de specificul profilului său de activitate.

Pentru îndeplinirea funcției de personal a organizațiilor directorul și colaboratorii săi din departamentul de resurse umane trebuie să acționeze în baza standardelor maxime de

performanță. Munca se canalizează în direcția oferirii acelor abilități, tehnici, cunoștințe, a căror contribuție asupra performanțelor individuale și organizaționale este decisivă.

Cea mai dificilă problemă pentru reușita unei organizații este dezvoltarea prin propria ei schimbare. Politica de schimbare este un proces complex de ajustare structurală funcție de mediul socio-economic cultural, politic, legislativ. Schimbarea structurii organizațiilor trebuie să aibă în vedere în primul rând, schimbarea metodelor și procedurilor manageriale și apoi mijloacelor tehnice și tehnologice. Aceste schimbări pot fi asigurate numai de un manager, performant al resurselor umane.

Organizațiile românești care se vor bucura de o imagine favorabilă vor fi acelea care vor avea reputația că-și bazează ierarhia responsabilităților nu pe vechime sau pe dovezile de devotament ale angajaților, ci pe competență și pe merit [3].

### BIBLIOGRAPHY

1. Armstrong M., *Managementul Resurselor Umane: manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003;
2. Bass, B. M., Vaughan, J. A., *Training in industry: The management of learning*, London: Tavistock, 1966;
3. Beligrădeanu Ș., *Legislația Muncii*, Vol. I, Editura Lumina Lex, București, 1993;
4. Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000;
5. Manolescu, A., *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003;
6. Mathis R., Nica P., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, 1997;
7. Nicolescu Ovidiu, *Management comparat*, Editura Economică, 1998;
8. Pastor I., *Managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007.