

# ABORDAREA CONTEMPORANĂ A MANAGEMENTULUI PERSONALULUI

**Autor: lect. sup. Maria Liliana MARIAN**

Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** În teoria tradițională a întreprinderii, personalul era privit prin prisma modului în care acesta executa anumite operații prestabilite. Ceea ce interesa era capacitatea angajaților de a pune în operă, conform regulilor, deciziile conducătorilor. Niciodată individul, cu personalitate, nevoi, comportament și viziune nu intra în obiectivele conducătorilor. Managementul personalului vine să schimbe aceste concepte, el presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale.

**Cuvinte cheie:** managementul resurselor umane; managementul personalului; administrarea personalului; relații umane; organigrama întreprinderii; structura activelor întreprinderii; resurse fizice; resurse intelectuale.

Este cunoscut faptul că rădăcinile managementului personalului se află în adâncurile civilizației umane. Încă primii reprezentanți ai omenirii, care activau în cadrul a diferite triburi, soluționau zilnic problemele utilizării resurselor fizice și intelectuale, destul de modeste, ciocnindu-se în acest proces cu disciplina în muncă, diviziunea muncii și motivația. Însă și Biblia conține multe exemple privind gestiunea oamenilor.

În Evul Mediu majoritatea organizațiilor foloseau munca unui număr redus de persoane (cu excepția forțelor armate), care în decursul zecilor și chiar sutelor de ani executau practice aceleași operații. Gestiunea personalului era una din direcțiile de activitate a conducătorului organizației, adeseori a stăpînului acesteia, ale cărui decizii se bazau pe intuiție și experiență. Cu toate că în această perioadă nu remarcăm mari realizări ale civilizației umane, Evul Mediu oferă exemple interesante privind planificarea și dezvoltarea carierei profesionale (unitățile vest-europene de meșteșugărit cu o ierarhie internă bine structurată), stimularea muncii (primele planuri de participare a lucrătorilor în repațiția veniturilor), instruirea profesională (școli de meșteșugărit, sistemul de învățare a noilor lucrători).

Revoluția industrială a capitalismului a schimbat caracterul organizațiilor economice în locul unităților de meșteșugărit apar fabricile, care foloseau lucrul în comun al unui număr mare de oameni. S-a modificat și caracterul muncii în locul muncii calificate a meșteșugarului apare munca mecanizată a muncitorului. Extinderea întreprinderilor și intensificarea nemulțumirii muncitorilor în legătură cu condițiile de muncă a acestora i-au impus treptat pe conducători să angajeze specialiști, a căror sarcină consta în armonizarea relațiilor personalului cu administrația companiilor. În Marea Britanie acești specialiști erau numiți Secretari ai bunăstării, iar în Franța – Secretari sociali. În sarcina respectivilor specialiști intra și crearea școlilor și a spitalelor pentru muncitori cât și controlul condițiilor de muncă al acestora.

Transformări importante în managementul resurselor umane s-au produs în țările industrial dezvoltate în anii 20-30 ai secolului al XX-lea. Trei factori cruciali au impulsionat aceste schimbări:

- Apariția și răspîndirea “organizării științifice a muncii”;
- Dezvoltarea mișcării sindicale;
- Implicarea activă a statului în reglementarea raporturilor de muncă între muncitori și patroni.

În prezent este răspîndit punctul de vedere conform căruia managementul s-a transformat într-o știință complex interdisciplinară, avînd ca scop cercetarea și descrierea căilor optime de elaborare a celor mai eficiente decizii. Aplicarea abordării științifice a metodelor de management, fundamentarea economică a fiecărei decizii au devenit necesare pentru funcționarea eficientă a tuturor verigilor de conducere.

Fără îndoială, putem evidenția în aceste procese importanța deosebită a factorului uman. Nu putem nega faptul că managementul personalului înglobat în mediul social-informațional, într-un anumit climat psihologic, este una din direcțiile prioritare în strategia companiilor contemporane. Menționăm de asemenea că în condițiile actuale de producție rolul omului a crescut substanțial și, față de aptitudinile, nivelul intelectual și calificarea acestuia sunt înaintate tot mai multe cerințe.

Tranziția la economia de piață, sofisticarea interdependențelor economice la nivel micro- și macroeconomic, ascensiunea progresului tehnico-științific, dezvoltând intensiv forțele de producție, conduc la modificări majore în metodele de muncă, ceea ce, la rândul lor determină schimbări în structura organelor de conducere, fundamentare temeinică a deciziilor, aplicarea unor metode flexibile de conducere, orientate spre creșterea eficienței utilizării potențialului uman.

Unele din cauzele care au condiționat insolabilitatea și falimentul întreprinderilor din Republica Moldova sunt:

- imperfecțiunea organigramei întreprinderii, care a condus la un număr neadecvat de angajați;
- lipsa normativului pentru formarea fondului de remunerare a muncii în funcție de nivelul vânzărilor;
- Imperfecțiunea structurii activelor întreprinderii;
- serviciu de marketing neadecvat
- uzura fondurilor fixe e.t.c.

După cum observăm, cu excepția ultimei cauze, toate celelalte țin într-o anumită măsură de eficiența managementului personalului organizației. Pentru a gestiona eficient activitatea oamenilor și pentru a evalua această eficiență este necesară cunoașterea esenței managementului personalului, care sunt scopurile acestuia precum și să se determine semnificația conceptului „managementul personalului” în condițiile actuale ale tranziției.

În literatura de specialitate se întâlnesc diferite definiții ale conceptului „managementul personalului”. Unii autori în definiții pun mai mult accentul pe latura organizațională a managementului, operând cu scopurile și metodele care permit atingerea lor. Alții acordă mai multă atenție conținutului, care reflectă latura funcțională a managementului.

O influență puternică asupra dispersării definițiilor revine literaturii traduse, având diferită terminologie, caracteristică pentru diferite școli de management. Totuși putem constata că cel mai des se întâlnesc următorii termeni:

- Administrarea personalului – recrutarea, selecția, pregătirea profesională, utilizarea personalului, relațiile dintre angajați și administrație;
- Managementul personalului – instruirea personalului, remunerarea și condițiile de muncă, problemele protecției muncii, relațiile de muncă, climatul psihologic în colectivul de muncă;
- Relațiile umane- apărute între angajații diferitelor nivele ierarhice, precum și între aceștia și administrație.

Încercând să dea o definiție concretă a unei sau altei noțiuni, referindu-se la conținutul acesteia autorii pun accentul pe cea mai importantă latură a problemei. De aceea ne vom opri în continuare la unele concepte întâlnite în literatura de specialitate din ultimii ani:

„Managementul personalului este activitatea ce presupune integrarea strategiei sociale în politica generală a organizației; dezvoltarea umană și socială a întreprinderii ca organizație; antrenarea personalului la realizarea proiectelor de dezvoltare a întreprinderii”-Stanciu Șt., Managementul resurselor umane București-2001

„Managementul resurselor umane-ansamblul de funcții și procese intercorelate care au în vedere atragerea, socializarea, motivarea, reținerea și menținerea angajaților unei organizații”-Manolescu A., Managementul resurselor umane, București-2003

„Managementul personalului-asigurarea organizației cu numărul necesar de angajați, care execută funcțiile necesare de producție. Eficiența managementului personalului se determină prin gradul de realizare a scopurilor generale ale organizației”-Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, Москва-1997

„Managementul personalului –acțiunea sistemică, planică, organizată cu ajutorul măsurilor economice, organizaționale și sociale asupra procesului formării și repartizării forței de muncă la întreprindere, al creării condițiilor pentru utilizarea capacităților de muncă ale angajaților cu scopul asigurării funcționării eficiente a întreprinderii și dezvoltării multilaterale a personalului acesteia”-Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий, Москва-1998

„Managementul personalului-sfera de activitate, elementele de bază ale căreia sunt determinarea necesarului de personal, recrutarea, selecția, dezvoltarea, controlul, disponibilizarea personalului, politica de remunerare și avantaje sociale, gestiunea cheltuielilor aferente personalului.”-Март Р., Словарь\Человек и труд-1994

Pentru a nu pune în discuție conținutul definițiilor de mai sus, vom remarca totuși că acestea pot continua, astfel confirmându-ne o dată în plus interesul sporit al specialiștilor pentru managementul

personalului și evaluării majore al acestui proces în activitatea umană. Toate formulările de mai sus ar putea fi reduse la o definiție mai simplă: Managementul personalului reprezintă activitatea orientată asupra formării caracteristicilor calitative și cantitative ale resurselor umane.

La ora actuală, pe mapamond nu există probabil divergențe asupra faptului că fundamentul managementului contemporan îl constituie factorul uman. Figura centrală a managementului este conducătorul-capabil să vadă businessul său în perspectivă, să evalueze operativ situația, să găsească soluții optime pentru atingerea scopurilor propuse. În acest context managerul trebuie să posede anumite capacități profesionale și personale: competență înaltă, gândire flexibilă, asumarea riscului, capacitatea de executare a planurilor elaborate, rolul de leader.

Fundamentul factorului uman îl constituie personalitatea – portretul psihologic al omului, privit ca un individ capabil să-și conștientizeze rolul său în societate.

Managementul personalului a devenit direcția-cheie a strategiei generale la întreprinderi. Scopul principal al acestei strategii, în condițiile perioadei de tranziție, constă în:

- Obținerea cotei-părți a profitului pentru fondurile companiei
- Sporirea productivității muncii
- Desfacerea producției sau serviciilor în volumul preconizat
- Atingerea nivelului prognozat de satisfacere a necesităților sociale ale angajaților

Practica ne arată că în gestiunea resurselor umane ca parte componentă a managementului există două abordări diferite:

- 1) Tehnocrată
- 2) Umanistă

În primul caz deciziile de conducere sunt influențate de interesele producției. Abordarea umanistă însă, presupune crearea condițiilor corespunzătoare de muncă și a unui astfel de conținut al muncii care ar permite minimizarea posibilității de înstrăinare a lucrătorului de activitatea sa profesională și de ceilalți colegi. De aceea, conform acestei concepții, eficiența funcționării întreprinderii depinde în mare parte nu doar de corespunderea numărului și componenței profesional-calificative a personalului cu cerințele producției, dar și de nivelul motivării lucrătorilor, armonizarea climatului psihologic în colectivul de muncă.

#### **Bibliografie:**

- 1) Burloiu P., Managementul resurselor umane-București, Ed. Humanitas,1998
- 2) Prodan A., Managementul de succes-motivație și comportament-București, 1999
- 3) Stanciu St.,Managementul resurselor umane București, 2001
- 4) Manolescu A.,Managementul resurselor umane-București, Ed. Economică, 2003
- 5) Gamov I., Managementul personalului-Chișinău, 2004