

CZU: 37.014.5:005.96:331.108

DOI: 10.36120/2587-3636.v39i1.106-113

FACTORII ȘI CONȚINUTUL GESTIUNII PREVIZIONALE A RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE EDUCAȚIONALE

Lilia CEBANU, dr., conf. univ.

<https://orcid.org/0000-0003-4278-8927>

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

Rezumat. Gestiunea previzională a posturilor de lucru și a competențelor aferente acestora țin cont de constrângerile din mediul extern și intern al organizațiilor educaționale, precum și de direcțiile strategice decise de aceasta, având o componentă colectivă, ce are în vedere detectarea problematicilor legate de evoluția funcțiilor de lucru, a competențelor și a efectivelor, care să permită definirea regulilor, ajustarea nevoilor resurselor umane ca o componentă individuală, pentru a promova dezvoltarea profesională și angajabilitatea fiecărui salariat la nivelul parcursului profesional. Prezentul articol elucidează reperele psihopedagogice ale gestiunii previzionale a resurselor umane din instituțiile organizaționale fiind analizat conceptul de gestiune previzională și descriși factorii gestiunii previzionale, elementele sale cât și principalele responsabilități ale acestora.

Cuvinte cheie: resurse umane, gestionare, factori, principii, competențe, organizații educaționale, previziune.

THE FACTORS AND CONTENT OF FORECAST MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Abstract. The predictive management of jobs and their related skills takes into account the constraints of the institution's external and internal environment, as well as the strategic directions decided by it, having a collective component, which takes into account the detection of problems related to the evolution of work functions, of the skills and the effectives, which allow the definition of the rules, the adjustment of the needs of human resources as an individual component, in order to promote the professional development and the employability of each employee at the level of the professional career. This article elucidates the psycho-pedagogical benchmarks of the predictive management of human resources in the early education institution. The concept of predictive management is analyzed and the factors of predictive management, its elements and their main responsibilities are described.

Keywords: human resources, management, factors, principles, skills, educational organizations, foresight.

Societatea secolului XXI este o societate profund influențată de schimbare. Infrastructura, produsele și chiar concepțiile oamenilor se schimbă într-un ritm din ce în ce mai alert.

La etapa actuală, una dintre problemele cu care se confruntă sistemul educațional din Republica Moldova, confirmată de numeroase studii, se referă la *RESURSA UMANĂ*, care, de fapt, este factorul primordial de îmbunătățire a calității educației și unul dintre principalii actori în construirea unei societăți democratice durabile.

Managementul resurselor umane reprezintă o activitate de bază a managementului și cuprinde mai multe activități precum: *managementul predictiv al resurselor umane, analiza și prognoza resurselor umane, evaluarea ofertei de resurse umane.*

La nivel internațional, conceptele de management al resurselor umane abordează aspecte precum: planificarea, recrutarea și menținerea personalului; dobândirea și menținerea forței de muncă eficientă; utilizarea resurselor umane pentru atingerea obiectivelor individuale și organizaționale.

Referitor la activitățile din domeniul resurselor umane în cadrul *Asociației Americane de Formare și Dezvoltare* sunt identificate 9 domenii de activitate:

- „formarea și dezvoltarea;
- organizare și dezvoltare;
- organizarea/proiectarea posturilor;
- planificarea resurselor umane;
- recrutarea și plasarea personalului;
- cercetarea resurselor umane și sisteme informaționale;
- recompense/beneficii sau sprijin acordat;
- sfaturi privind problemele personale ale angajaților;
- relații sindicat/angajați” [apud 2].

„*Managementul ca proces*, reprezintă o serie de gânduri și eforturi de a acționa, prin urmare echipa de management realizează diagnostic, planifică și ea decizii, organizează, coordonează și controlează transformarea continuă a informațiilor, resurselor financiare și fizice, cu participarea efortului de resurse umane, pentru atingerea obiectivelor strategice ale organizației într-un mod eficient (economisire de timp) și eficientă (cu câștig maxim și efort minim) de acțiune”. Este o acțiune de management, adoptarea deciziei se exprimă în toate etapele enumerate: *previziunea permite adoptarea de planuri, organizația merge mai departe pentru a lua decizii legate de planificarea activităților și. alocarea resurselor, coordonarea implică decizii specifice de coordonare a activităților, formarea implică decizii privind motivarea angajaților, iar controlul implică deciziile necesare pentru a reglementa ajustarea proceselor care au fost implementate* [6]. În opinia diverșilor cercetători prin „Resursa umană” se subînțelege faptul că oricărui individ care are condițiile necesare poate avansa și dezvolta continuu; trebuie subliniat faptul că angajații nu constituie o investiție precum capitalul fix sau de lucru ci sunt o sursă de profit pentru organizație, dacă apar oportunitățile necesare. Aceasta este exact esența managementului resurselor umane: învățarea managerilor cum să creeze condiții care să permită angajaților să „producă” mai mult. Cu alte cuvinte, rolul managementului resurselor umane este de a crea spații organizaționale în care angajații își pot maximiza potențialul [apud 5]. În conceptele moderne, managementul resurselor umane se bazează pe patru obiective de bază, prezentate în figura 1.1.

- „*Creează condiții favorabile pentru competitivitatea instituțională*. Deși competitivitatea este adesea asociată cu ideile de afaceri, există și alte organizații care au de realizat astfel de obiective. Având în vedere rolul resurselor umane în performanța unei organizații, este clar că organizația are nevoie de cei mai capabili

indivizi pentru a-și atinge obiectivele și, prin urmare, a rămâne competitivă. Managementul resurselor umane are ca scop înțelegerea abilităților organizatorice și a profilurilor de personal cele mai potrivite instituției și dezvoltarea metodelor de atragere și formare a resurselor umane.

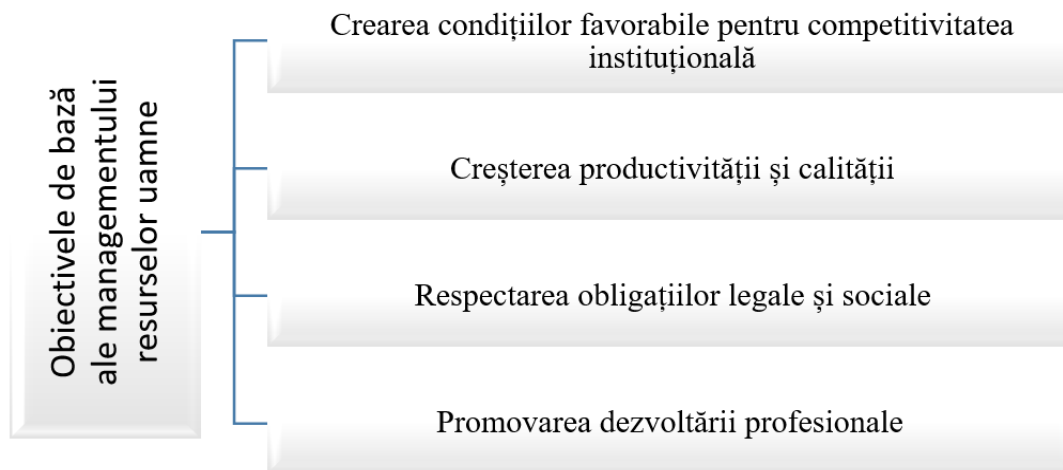


Figura 1.1. Obiectivele de bază a managementului resurselor umane

- „*Creșterea productivității și calității.* Organizațiile realizează că aceste două aspecte îi ajută nu numai în competiție, ci mai presus de toate îi ajută să supraviețuiască. Productivitatea și calitatea necesită managementul resurselor umane folosind mai multe sisteme. Diversitatea angajaților și sistemele de selecție necesită, de asemenea, investiții mai mari în formare și dezvoltare, precum și utilizarea diferitelor recompense pentru a menține motivația și efortul prin diversitate, diversitatea activităților, managementul resurselor umane ajută organizațiile să crească productivitatea și calitatea rezultatelor.
- „*Respectarea obligațiilor legale și sociale.* Codul Muncii al Republicii Moldova și alte reglementări legale în domeniul muncii stabilesc regulile de angajare și alte practici în managementul resurselor umane.”
- *Promovarea dezvoltării profesionale.* Un obiectiv important al instituțiilor de învățământ este dezvoltarea personalului. Punctul de pornire este formarea profesională și alte activități de învățare și dezvoltare. În multe organizații, există și un interes pentru dezvoltarea altor abilități decât competențele de bază. De exemplu, un curs de engleză sau de TIC ajută la dezvoltarea perspectivei unui angajat, programele de mentorat sunt utile în dezvoltarea carierei, programele antistres îi ajută pe angajați să reducă anxietatea și stresul în cadrul organizației etc. Conform înțelegerii moderne, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt recrutați în organizații cu unicul scop de a ocupa posturile vacante, ci cu accent pe rolul fiecărei persoane în organizație. Acest lucru este cu atât mai evident și mai important pentru că în mediul socio-economic actual, caracterizat de competiție,

dinamism și interdependență, multe dificultăți sau succese ale organizațiilor se bazează pe resursele lor umane și, implicit, pe managementul acestora.

Principiile managementului resurselor umane sunt:

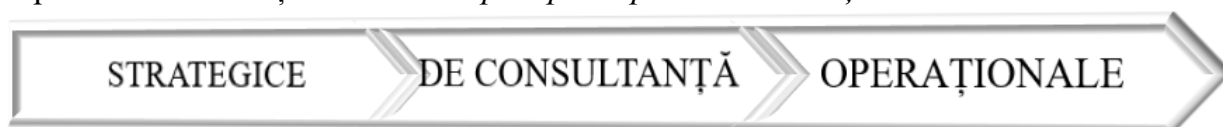
- *Promovarea factorului uman ca resursă vitală;*
- *Corelația integrată între politicile și sistemele de resurse umane cu misiunea și strategia organizației;*
- *Direcționarea abilităților și eforturilor individului pentru atingerea eficientă a misiunii și a obiectivelor stabilite;*
- *Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.*

Resursele umane ale unei organizații sunt adesea considerate „cel mai valoros activ”.

Cu toate acestea, succesul unei organizații depinde de modul în care membrii ei își ating obiectivele. Prin urmare, capacitatea și calitatea resurselor umane sunt decisive pentru rezultatele organizației. Dar lucrul cu oamenii necesită luarea în considerare a sensibilităților și a caracteristicilor emoționale ale fiecărei persoane. Toată lumea are obiective și ambiții, trebuie să-și măsoare rezultatele și are nevoi complexe. Există o serie de termeni care descriu activitățile întreprinse pentru a ajuta o organizație să profite la maximum de resursele sale umane. Acest concept se referă la trei aspecte legate de resursele umane: utilizarea, motivarea și protecția resurselor umane.

Considerăm că unul dintre factorii cărora organizațiile trebuie să le acorde atenție este sănătatea și siguranța angajaților lor, ceea ce este extrem de important. Timp de multe decenii, operațiunile de resurse umane au fost considerate echivalente cu managementul resurselor umane, dar, în realitate, este doar o parte a managementului resurselor umane. În esență, aceasta este o tranziție treptată de la activitatea de personal la conducerea resurselor umane, sub influența factorilor economici, sociali, tehnologici și demografici. Acești factori variază de la o organizație la alta.

Managementul resurselor umane, ca funcție de management specializată, este responsabil de desfășurarea a trei tipuri principale de activități:



Activitățile strategice includ dezvoltarea, recomandarea și aprobarea politicilor și strategiilor de resurse umane ale organizației, precum și înțelegerea, prezicerea consecințelor schimbărilor, inclusiv asupra comportamentului uman al angajaților. Rolul consultanței este de a oferi sprijin în cadrul organizației.

Un alt concept este cel de gestionare a resurselor umane, care reprezintă un instrument de management al resurselor umane, ce include proiectarea pe termen scurt și lung a nevoilor și resurselor umane ale unei organizații; diverse activități precum: managementul previzional al resurselor umane, analiza și prognozarea resurselor umane, evaluarea ofertei de resurse umane etc.

Deși apare adesea sub forma unor modele formalizate și automatizate, coerente, gestiunea previzională a resurselor umane este în primul rând un mijloc de analiză a gestiunii resurselor umane ale instituției și a recomandărilor acesteia ce devin o bază pentru deciziile manageriale în domeniu.

Două caracteristici socioeconomice ale resurselor umane ale unei organizații justifică și fac eficientă utilizarea gestiunii previzionale a resurselor umane: *inerția sistemului de oameni al unei organizații și adevărata flexibilitate a resurselor umane*. Necesitatea *gestiunii previzionale* a resurselor umane este cu atât mai actuală cu cât realitatea demonstrează că în multe instituții preocupările în acest sens sunt slabe, iar consecințele nu întârzie să apară: existența unor supra efective globale însoțită de lipsa forței de muncă pentru anumite specializări, dezechilibre în ceea ce privește grupele de vârstă ale resurselor umane existente etc.

Proгноza nevoilor de resurse umane trebuie să țină cont de anumiți factori legați de mediul în care funcționează unitatea, evoluțiile pieței, progresele în tehnologia educațională etc. Când vine vorba de gestionarea resurselor umane la locul de muncă, aceasta reprezintă o provocare pentru mulți manageri care este greu de realizat. „Subordonații, ca resurse, sunt mult mai complecși și greu de gestionat decât resursele financiare, tehnice, informaționale etc. În același timp, resursele umane sunt unice prin potențialul lor de creștere și dezvoltare, prin capacitatea de a-și percepe și depăși propriile limite“ [adaptat apud 1].

Competențe în gestionarea resurselor umane	<i>Elaborarea fișelor de post</i>
	<i>Proiectarea procesului de recrutare și selecție a resurselor umane</i>
	<i>Organizarea, monitorizarea activității resurselor umane</i>
	<i>Realizarea procesului de evaluare a performanțelor</i>
	<i>Identificarea necesităților individuale de instruire ale resurselor umane și planificarea procesului de instruire a acestora</i>
	<i>Crearea condițiilor/stării de bine a resurselor umane în instituție</i>
	<i>Soluționarea situațiilor de conflict la nivel de instituție</i>
	<i>Asigurarea climatului psihologic adecvat în organizarea procesului managerial și educațional.</i>

Figura 1.2. Competențe în gestionarea resurselor umane

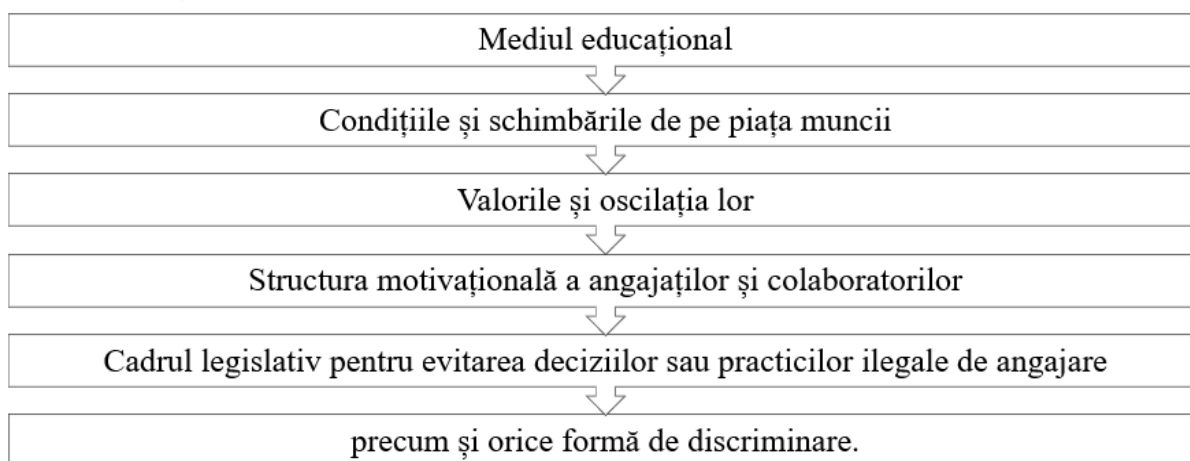
În acest sens managerii instituțiilor educaționale trebuie să dispună de competențele necesare în gestionarea resurselor umane, și anume, cele enumerate în figura 1.2.

Scopul activităților de *dezvoltare a competențelor manageriale* este de a identifica, evalua și, prin instruire planificată, promova dezvoltarea competențelor cheie care vor permite resurselor umane să îndeplinească sarcinile curente legate de locul de muncă acum sau în viitor. Odată ce un angajat este numit într-o funcție, este folosită o formă de formare

pentru a-l ajuta să-și actualizeze abilitățile. Pentru unii oameni, accentul se pune pe pregătirea tehnică (persoana este ajutată să-și îmbunătățească abilitățile în utilizarea echipamentelor tehnice sau a software-ului). Pentru alții, antrenamentul implică abilități de comunicare (abilitatea de a lucra cu ceilalți) sau abilități cognitive (abilitatea de a gândi clar, de a planifica sau de a rezolva probleme). Dezvoltarea resurselor umane include un proces de instruire pentru a îndeplini sarcinile necesare în cadrul organizației. Este o chestiune de recunoaștere a tipului de pregătire de care are nevoie angajatul. Fiecare decizie de instruire trebuie să țină cont de motivația angajatului care urmează să fie instruit. Formarea și dezvoltarea angajaților urmărește să identifice, să aprecieze și, prin instruire planificată, să faciliteze dezvoltarea abilităților cheie care vor permite indivizilor să își îndeplinească sarcinile legate de poziția lor actuală sau de viitor.

Pregătirea resurselor umane se poate desfășura atât la locul de muncă, cât și în afara instituției, folosind o varietate de metode și tehnici, precum: *rezolvarea problemelor, studii de caz, exerciții de lucru cu diverse documente de management, simulări de joc de rol, bune practici, ateliere de lucru etc.*

Pentru ca programele de formare să fie eficiente, este necesară integrarea acestora în politica de ansamblu a organizației și pre evaluarea posturilor și a ocupanților acestora din punct de vedere al compatibilității dintre cunoștințele și aptitudinile necesare și disponibile. Prin urmare, recrutarea resurselor umane este primul contact între angajatori și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, fiind totodată o activitate publică. În aceste condiții, recrutarea resurselor umane nu este o activitate simplă, deoarece politicile de recrutare și practicile de management din acest domeniu de activitate sunt influențate de o serie de factori interni și externi, precum:



În consecință, structura motivațională a angajaților și colaboratorilor are o influență mai mare asupra managementului resurselor umane. Motivația angajaților devine foarte importantă pentru organizație în lumina cunoașterii faptului că diferiți angajați trebuie să fie motivați diferit, dar același angajat poate fi motivat diferit în funcție de cariera sa. Ea include toate impulsurile comportamentale interne, înnăscute sau dobândite, conștiente sau nu, simple nevoi fiziologice sau idealuri abstracte.

Astfel, în spatele fiecărei decizii, atitudini și acțiuni umane se află motivația. Motivația este o pârgie în procesul de autoreglare al individului, o forță motrice pentru dezvoltarea fizică și psihică. Motivația presupune deci existența unei reflecții care vizează îndeplinirea unui rol clar definit în dirijarea acțiunilor.

Factorii care declanșează activitatea unui individ sunt foarte importanți, permit prelungirea activității dacă scopul nu este atins imediat.

Astfel enumerăm:

- *factorii organizaționali: cultura organizațională* – valorile, normele și practicile care ghidează comportamentul angajaților; *structura organizațională* – modul în care sunt organizate posturile și fluxurile de lucru; *strategia instituției* – obiectivele generale și planurile de dezvoltare care influențează politicile de resurse umane; *leadership și management* – modul în care liderii influențează angajații și cultura muncii.
- *factori individuali*: motivația angajaților – factorii care determină implicarea și performanța acestora; competențele și calificările – nivelul de pregătire și dezvoltare profesională al angajaților; stilurile de lucru și personalitatea – modul în care diferite persoane se adaptează la mediul de lucru.
- *factori juridici și politici*: legislația muncii – regulamente privind angajarea, concedierile, egalitatea de șanse și protecția muncii; politici guvernamentale – subvenții, taxe și reglementări care pot influența strategiile resurselor umane; drepturile angajaților – respectarea contractelor de muncă, protecția împotriva discriminării și hărțuirii.
- Factori economici: situația economică – starea economiei locale și globale poate influența recrutarea, salariile și beneficiile; bugetul alocat pentru resurse umane – Investițiile în formare, dezvoltare și retenția angajaților; competitivitatea pe piață – concurența dintre organizații pentru atragerea și menținerea resurselor umane la locul de muncă etc.

În acest context, motivația trebuie înțeleasă ca o structură cognitivă dinamică care direcționează acțiunea către scopuri specifice. Dintre funcțiile motivaționale putem cita:

- *funcția de declanșator și semnalizator al unui dezechilibru fiziologic/psihic.*
- *funcția de mobil sau declanșator a acțiunilor efective. În această etapă, comportamentul și activitățile sunt concentrate pe un scop specific.*
- *funcția de autoreglare a comportamentului, în care comportamentul este proactiv și selectiv.*

Motivația are rolul de a instiga, de a impulsiona și de a declanșa acțiunea, iar acțiunea influențează baza motivațională și dinamica ei. Prin termenul de „motivație” se definește o componentă structural-funcțională specifică psihicului uman, ce ilustrează o stare de necesitate. Primul element din structura motivației îl reprezintă *trebuințele*, urmate de *motive, interese, impulsuri, valențe, tendințe, dorințe, scopuri, idealuri, convingeri.*

Satisfacerea acestor stări este necesară și ele determină individul spre satisfacerea acestora, ele formând sfera motivațională a acestuia [apud 1].

Un alt factor important cu care interacționează managementul resurselor umane este *piața muncii*. Aceasta afectează organizarea prin structura ofertei și prin modificări legate de licitație. În acest proces, adaptarea organizației la piața muncii se realizează prin elaborarea de previziuni și proiecte de dezvoltare pe termen mediu și lung care țin cont de tendințele internaționale și locale. Dinamica pieței, *organizațională și tehnologică*, la rândul său, influențează din ce în ce mai mult managementul resurselor umane. Schimbările teritoriale și temporale de pe piață duc la schimbări atât în ceea ce privește cantitatea, cât și calitatea resurselor umane. În plus, dezvoltarea tehnologiei conduce la apariția unor cerințe suplimentare pentru activitățile de management al resurselor umane, în direcția creșterii nevoii de forță de muncă înalt calificată, creativă, flexibilă și a reducerii nevoii de forță de muncă generală.

Procesul de internaționalizare și globalizare a piețelor este un alt factor care afectează managementul resurselor umane. În plus, un factor foarte important care determină cultura organizațională și comportamentul uman este *sistemul de valori pe care oamenii îl acceptă și îl urmează*. Ca orice componentă a vieții socio-economice, sistemul de valori este în continuă schimbare datorită dezvoltării societății în ansamblu.

Ca urmare, vedem schimbări în atitudinile față de muncă, timpul liber, sistemele de salarizare, viziuni complet diferite asupra resurselor umane față de acum câteva decenii etc. Prin urmare, afirmăm că pentru ca o organizație să supraviețuiască pe o piață din ce în ce mai competitivă, v-a trebui să-și transforme angajații în resurse cu adevărat strategice.

Referințe bibliografice

1. CEBANU, L. *Managementul resurselor umane: Provocări și soluții*. Ghid metodologic. Chișinău: Tipocrat Print SRL, 2022. 108 p. ISBN 978-9975-117-53-1.
2. PITARIU, H. *Managementul Resurselor Umane – Evaluarea performanțelor profesionale*. București: Ed. All Beck, 2000. ISBN 9789736550294.
3. RUSU, C. VOICU, M. *Managementul resurselor umane în asigurarea calitatii*. Bucuresti: Editura Economica, 2001.
4. <https://www.cciamh.ro/danube-entrepreneurship/Course-support-MRU.pdf>
5. https://www.academia.edu/10248496/Managementul_resurselor_umane
1. [6.https://uspee.md/wp-content/uploads/2017/05/Stefan-Stanciu-Management-Resurse-Umane.pdf](https://uspee.md/wp-content/uploads/2017/05/Stefan-Stanciu-Management-Resurse-Umane.pdf)

Recepționat / Received: 05.02.2025

Acceptat / Accepted: 18.03.2025

Email: cebanu.lilia@upsc.md