

# EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ȘCOLILE DIN ROMÂNIA

*Lector univ.dr.Todor Liliana-Simona<sup>1</sup>, prof. Buzgău Rodica <sup>2</sup>,*

## Abstract

*Based on the role and importance of the activity carried out by the managers of the educational institutions, regardless of the type of pre-university education or higher education institutions / universities - it can be said that it is necessary and extremely useful that they focus mainly on the issues of concern And effect of the analyzed unit situation. But this can only materialize in an environment with efficient cooperation between, unit management, human resources managers and future employees*

**Cuvinte cheie:** managers , means, analyze, educational institutions

**Clasificarea JEL:** A10, A12, I20, I21, I25

În orice unitate de învățământ pot interveni la un moment dat schimbări de personal. Dacă activitatea se extinde va fi nevoie de un număr suplimentar de angajați. În plus, unii angajați părăsesc organizația din diferite motive, alții sunt promovați, transferați, pensionați sau concediați. Toate aceste mutații crează posturi vacante. Compartimentului de personal îi revine responsabilitatea de a planifica resursele umane, necesare organizației și în funcție de aceasta, de a întocmi planuri concrete de recrutare și selecție. În cele din urmă, scopul oricărui proces de recrutare și selecție îl reprezintă găsirea omului potrivit pentru un anumit post. Dacă la prima vedere această activitate pare simplă, lucrurile sunt mult mai complexe căci în alegerea personalului auxiliar în unitățile de învățământ există numeroase posibilități de luare a unor decizii greșite.

Managerii trebuie să identifice cele mai importante nevoi ale angajaților și să conștientizeze că acestea se pot schimba în timp.

Analiza diagnostică a resurselor umane se realizează la nivelul fiecărei unități de învățământ deoarece în cadrul oricărei instituții, departamentul de resurse umane joacă o sumă de roluri, în funcție de dimensiunile instituției în general, de specificul acesteia și de politicile interne adoptate. Rolul principal al resurselor umane este însă, de a ajuta instituția să-și atingă obiectivele.

---

<sup>1</sup> Academia Comercială Satu Mare, lilianatodor@yahoo.com

<sup>2</sup> Liceul Tehnologic "George Barițiu" Livada, buzgaurodica@yahoo.com

Ca și prim pas în planificarea resurselor umane se face o analiză a situației prezente la momentul dat de timp, a resurselor umane din cadrul instituțiilor de învățământ. În funcție de modificările care survin, precum și de previziunile făcute pentru perioade scurte de timp privind evoluția entității se stabilește numărul de persoane din aparatul auxiliar care este necesar. Ținând cont de strategia de dezvoltare a resurselor umane se va stabili ulterior dacă se va urmări politica de dezvoltare a resurselor respective sau se va merge pe recrutarea unor noi persoane, din exterior. În situații excepționale (când de exemplu se confruntă cu un deficit de personal) ca și punct prioritar se urmărește acoperirea activităților cu resursele disponibile și ulterior noile angajări, pentru a nu opri activitatea. Nu se fac previziuni pe termen lung privind necesitățile de personal întrucât nici nu se poate anticipa cu exactitate evoluția acestora și după cum s-a mai precizat surplusul/deficitul se acoperă în momentul apariției.

În cadrul instituțiilor de învățământ există un sistem informațional care cuprinde o bază de date despre toți angajații existenți indiferent dacă mai desfășoară activitate sau nu în cadrul acesteia. Aceasta cuprinde ca și informații datele de identificare, studiile acestora, aptitudini, experiența în muncă, evoluția carierei, rezultatele evaluării profesionale.

De exemplu, atât timp cât se respectă cerințele formulate în cadrul postului vacant, nu contează dacă persoana în cauză este un profesionist experimentat sau un tânăr absolvent. De multe ori absolvenții dovedesc că pot face față tuturor cerințelor, vin cu idei inovative și îndeplinesc eficient solicitările entității.

În cazul apariției unui post vacant se apelează la două surse de recrutare atât intern (din interiorul organizației) cât și extern (de pe piața forței de muncă).

Considerăm că, apelând la sursele enumerate mai sus, instituția poate dispune de o varietate de opțiuni în ceea ce privește alocarea de resurse umane.

În cazul instituțiilor de învățământ, etapele selecției sunt reprezentate de evaluarea CV-urilor și implicit a scrisorilor de intenție urmate de interviul propriu-zis și testarea (care cuprind teste de personalitate/inteligență, probe practice de lucru, teste scrise de cunoștințe), verificarea referințelor/recomandărilor în cazul în care acestea există, examenul medical și punctul final oferta propriu-zisă de angajare.

Un accent aparte cade pe modalitatea de integrare a noilor angajați. După oferta de angajare și angajarea propriu-zisă, se urmăresc anumiți pași care au rolul de a integra noua persoană în cadrul echipei. Astfel, ca și proces incipiental se va face turul organizației în scopul prezentării, se va furniza un manual al instituției de învățământ pentru o cunoaștere mai solidă, se va furniza fișa postului în care sunt trecute principalele activități și responsabilități pe care angajatul va trebui să le îndeplinească și de care trebuie să fie conștient. Un alt element la fel de important este reprezentat de furnizarea Regulamentului intern al instituției de învățământ și ca punct final o discuție cu Managerul instituției de învățământ care are rolul de a evidenția așteptările și cerințele noului post precum și modul de atingere ale acestora.

Analiza de post este o activitate periodică ce se realizează atunci când se constată anumite îmbunătățiri ce pot fi aduse în cadrul unui anumit post. Considerăm că acest aspect este avantajos pentru că astfel se urmărește îmbunătățirea continuă din punct de vedere calitativ.

În cadrul instituțiilor de învățământ se realizează reprojectări ale posturilor atunci când în urma analizei postului se constată că acesta are anumite neajunsuri sau poate fi îmbunătățit.

Evaluarea performanțelor profesionale trebuie să țină cont de obiectivele evaluării care sunt destul de bine detaliate în cadrul instituțiilor de învățământ, pornind de la identificarea nevoilor de instruire sau corecția unor serii de probleme și implicit planificarea carierei profesionale a acestora. În cadrul instituțiilor de învățământ metodele de evaluare folosite sunt atât formale cât și informale depinzând și de poziția disponibilă. Metodele de evaluare formale

sunt structurate și au loc la un anumit moment dat de timp (de regulă o dată pe an) la care însă nu iau parte toți angajații, precum și metode informale, reprezentate de discuții între directorul instituțiilor de învățământ și angajați asupra modului în care se pot aduce soluții la anumite probleme cu care se confruntă. Metodele utilizate în cadrul instituțiilor de învățământ prezentate sunt prin obiective, și ierarhizarea pe baza ordinii de merit precum și scale de evaluare. Aplicând aceste metode se va genera o mai mare responsabilitate din partea angajaților, precum și interes în stabilirea cu exactitate a performanțelor și nu în ultimul rând determină creșterea gradului de motivare.

Întrucât evaluarea performanțelor unui angajat are drept scop obținerea de rezultate pertinente și cât mai fidele, categoriile de evaluatori sunt cei care au contact direct cu persoana în cauză. Aceștia sunt reprezentați de șefii ierarhici direcți sau comisiile de evaluare și instituția de învățământ mai aplică o metodă numită feed-back-ul de 360 de grade prin care își fac simțită contribuția atât a managerului instituției de învățământ, colegii, subordonații precum și persoana în cauză prin autoevaluare (pe scurt fiecare persoană care a interacționat și poate emite o părere cu privire la comportamentul profesional al unui angajat)

Precum este și firesc, rezultatele evaluării au un rol esențial în cadrul stabilirii deciziilor de promovare și salarizare, dar nu numai, ci și în cazul sancționării angajaților. Prin metodele utilizate pentru evaluare se urmărește implicarea tuturor resurselor indiferent de rolul pe care îl îndeplinesc, însă responsabilitatea principală revine managerului de resurse umane și cel al departamentului din cadrul căreia se face evaluarea.

Considerăm că metodele de evaluare aplicate sunt benefice atât pentru angajați cât și pentru instituțiile de învățământ. Astfel, evaluările formale și cu precădere cele informale crează un mediu confortabil pentru ca angajații să își poată exprima liber opiniile. Managerii instituțiilor de învățământ cunosc gradul de satisfacție al angajaților și motivația lor pentru muncă prin frecvențele discuții pe care le au cu aceștia, într-o manieră informală, precum și prin intermediul unui chestionar care se aplică în cadrul organizației, într-o manieră formală. Angajații sunt încurajați să își exprime liber ideile, gândurile.

Cei mai mulți manageri consideră ca se poate realiza o creștere a productivității muncii pe baza investițiilor în sisteme informaționale sau modernizarea proceselor de producție însă în instituție există o singură resursă: oameni, diferența dintre mediocritate și excelentă este rezultat al motivației

Motivarea angajaților se face continuu în instituțiile de învățământ deoarece acestea sunt conștiente că cea mai importantă resursă a societății este cea umană.

Motivația este liantul ce leagă laolaltă obiectivele și strategiile organizației. Managerii dispun de numeroase strategii de motivare a angajaților, de implicarea acestora în activitatea profesională, rezultatul fiind atât creșterea satisfacțiilor personale, cât și creșterea productivității. În general o combinație a acestor strategii conduce la obținerea celor mai bune rezultate. Managerul instituțiilor de învățământ împreună cu responsabilul de resurse umane ține o strânsă legătura cu Agenția Județeană de Ocupare a Forțelor de Muncă pentru a ști în permanență care este starea pieței forței de muncă. Din informațiile furnizate de acestea poate cu ușurință să știe cu exactitate dacă există personal calificat liber și astfel ajută și la reducerea șomajului.

Societatea se orientează în recrutare și prin intermediul recomandărilor și după principiul că un om de calitate va aduce, recomanda o persoană la fel de competentă ca el, deoarece nu va risca să își strice reputația.

La nivelul organizației școlare managerul nu se poate mulțumi doar cu o bază teoretică bine pusă la punct, acesta are nevoie de discernământ și experiență, tărie de caracter și înțelepciune deoarece personalitatea umană este complexă. Succesul unei organizații depinde într-o mare

măsură de modul în care se realizează analiza diagnostic, recrutarea și selecția personalului. Recrutarea este activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane care au acele caracteristici și aptitudini solicitate de posturile vacante, grup din cadrul căruia se pot atrage candidații corespunzători pentru aceste posturi. Soluțiile pentru satisfacția tuturor categoriilor de nevoi sunt simple și numeroase, însă resursele financiare alocate învățământului sunt insuficiente.

### **Bibliografie:**

1. Amiel, M., Bonnet, F., Jacobs, J. Management de l'administration, DeBoeck Université, Bruxelles, 1993
2. Armstrong, Michael Managementul resurselor umane, Editions Codecs, București, 2003
3. Becker, Gary S. Comportamentul uman, o abordare economică, Editura ALL, București, 1994 Bernard, P. Y., Daviet, J. P. Culture d'entreprise et innovation, Editura Presses du CNRS, Paris, 1992
4. Brewster, C. Developing an 'European' Model of Human Resource Management, International Journal of Human Resource Management, no 4, 1993
5. Byars, L., Rue, L. Human Resources Management, IRWIN – Edition Homewood, Illinois, 1987
6. Bernard, Gazier, Strategiile resurselor umane, Institutul european, Iași, 2003
7. Burloiu, Petre, Managementul resurselor umane, Editura Lumina Lex, București, 1997
8. G.A. Cole, Managementul personalului, Editura CODECS, București, 2000
9. Lefter, Viorel, Deaconu, Alexandrina, Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, București, 2008,
10. Pânișoară, Georgeta, Pânișoară, Ion-Ovidiu, Managementul resurselor umane, Editura Polirom, București 2004
11. Petrescu, Ion Managementul Personalului Organizației, Editura Expert, București, 2003
12. Radu, Emilian, Conducerea Resurselor Umane, Editura Expert, București, 1999,
13. Rusu, C., Voicu, M. ABC-ul managerului, Ediția a II-a, Editura Gh. Asachi, Iași, 1995
14. Scarpello, V. G., Ledvinka, J. Personnel/Human Ressources Management, PWS - Kent Publishing Company, Boston, 1991
15. Zamfir, C. Un sociolog despre MUNCĂ și SATISFACTIE, Editura Politică, București, 1980 Zorlențan, T., Burduș E., Căprărescu, G. Managementul organizației, Editura Holding Reporter, București, 1996
16. Legea nr.1/2011 Legea educației naționale
17. \* \* Dictionnaire Encyclopedique. Le petit Larousse, Larousse, 1995
18. \* \* Management, Ghid propus de „The Economist”, Editura Nemira, București, 1997
19. \* \* Management consulting, International Labour Office, Geneva, 1986