

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

CAPITALUL UMAN SI COMPETITIVITATEA

Gianina Goicea *

Abstract:

Competitivity can be seen as a result of rapidity, creativity/unique of solutions, level of trust and the price with which an employee can achieve his/her economic objective. Employee competence and skill are extremely important matters today in view of the general shortage of talent and the mobility of employees with talent. Taking into account the above mentioned facts, we present as follows the procedures concerning the optimum, quality and quantity, as well as the procedure concerning the improvement of the personnel level.

Managementul resurselor umane constă în ansamblul activităților orientate către asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul organizației în vederea realizării cu eficiență maximă a obiectivelor acesteia și satisfacerii nevoilor angajaților.

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația.

Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Aceste activități reprezintă componentele managementului resurselor umane.

Planul de resurse umane este creat în acord cu planul strategic al organizației. Pe măsură ce organizația identifică oportunitățile de dezvoltare disponibile, este necesară corelarea lor cu abilitățile de care va fi nevoie pentru acoperirea lor. Recrutarea, instruirea și programele de recompensare sunt create în vederea atragerii, dezvoltării și păstrării oamenilor cu abilitățile necesare.

* Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație. Problema constă în recunoașterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării. Există un număr de tehnici de instruire și elemente necesare pentru ca un program de instruire să fie eficient.

În evaluarea performanțelor este importantă atât evaluarea comportamentelor considerate adecvate, cât și a celor neadecvate, precum și acordarea echitabilă a recompenselor.

Pentru asigurarea unor relații benefice între conducere și angajați se desfășoară o serie de activități cum sunt gestionarea conflictelor, consolidarea relațiilor cu sindicatele sau reprezentanții angajaților și consilierea angajaților.

Pe măsură ce își dezvoltă dimensiunile, orice organizație se confruntă cu probleme legate de nevoia de resurse umane.

Dacă organizația este în creștere, trebuie stabilite metode de găsim și angajare de oameni care să posede abilitățile solicitate. Acest lucru se reflectă de obicei într-o formă de **planificare** a resurselor umane. Analizându-se proiectele și tendințele viitoare ale organizației, se estimează numărul de oameni de care este nevoie și tipul de abilități și competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante. O parte a acestui proces o reprezintă succesiunea managerială, adică determinarea numărului de manageri care se vor pensiona și a măsurii în care organizația dispune de oameni talentați care să-i înlocuiască.

După dezvoltarea unui plan de resurse umane, trebuie urmați un număr de pași necesari implementării planului. Prima parte esențială a implementării este determinarea numărului de oameni cu anumite abilități de care este nevoie la un anumit moment. Următorul pas îl constituie **recrutarea** – o procedură folosită pentru atragerea oamenilor calificați să candideze pentru posturile libere din cadrul organizației. După ce oamenii au fost atrași să solicite postul, este folosită procedura de **selecție** pentru stabilirea persoanelor care vor îndeplini efectiv sarcinile în organizație și care vor fi angajați.

Oamenii nou angajați trebuie să fie învățați care sunt regulile și standardele organizației, iar pentru aceasta este folosit un tip de program de **integrare** sau orientare. După ce oamenii au fost integrați în sistem, de obicei este necesar să fie ajutați să își actualizeze capacitățile, atitudinile și competențele generale, aducându-le la nivelul considerat potrivit în organizație prin intermediul **instruirii și dezvoltării** angajaților. Odată ce oamenii au început să funcționeze în cadrul organizației la nivelul potrivit apare problema **recompensării** lor adecvate. Sunt stabilite salariile considerate corecte pentru oamenii cu anumite abilități și responsabilități ale postului, precum și procedura potrivită de **evaluare a performanțelor** prin care conducerea poate lua decizii corecte de acordare a recompenselor oferite sub forma salariului sau promovării.

Pe măsură ce oamenii se stabilesc în organizație, devin preocupați de **beneficiile** (asigurări de sănătate, concedii medicale și de odihnă, fonduri de pensii) care le sunt oferite.

Angajații pot să-și aleagă reprezentanți sau să se afilieze la un sindicat pentru a-și proteja drepturile și a-și promova interesele și prin urmare apare necesitatea angajării unei colaborări cu aceste structuri. Atunci când apar conflicte sunt necesare intervenții calificate pentru a le gestiona și rezolva constructiv. Pot fi de asemenea acordate angajaților servicii de consiliere în diverse aspecte din partea managerilor sau a unor specialiști. Toate aceste activități constituie substanța **relațiilor angajați-conducere**.

Această serie de activități poartă numele de **management al resurselor umane**.

▪ **Cunoașterea surselor de resurse umane**

În afara de o cunoaștere aprofundată a postului pe care vrea să facă angajarea o firmă, recrutații trebuie să fie capabili să găsească sursele de resurse umane. Întrucât oferta de persoane din care se va face recrutarea se modifică în mod continuu, vor fi perioade în care găsirea resurselor umane adecvate se va dovedi mai dificilă decât în alte perioade. Specialiștii în resurse umane din organizație monitorizează continuu piața muncii pentru a ști unde să recruteze sursele umane adecvate și ce tipuri de strategii și tactici să folosească pentru a atrage candidații pe o piață concurențială.

Sursele de resurse umane disponibile pentru ocuparea unui post pot fi, în general, clasificate în două modalități:

- a. Surse din interiorul organizației.
- b. Surse din afara organizației.

a. Sursele din interiorul organizației – grupul de salariați dintr-o organizație constituie una din sursele de resurse umane. O serie de persoane care deja lucrează pentru organizație pot fi bine calificate pentru a ocupa un post liber. Deși persoanele existente sunt uneori transferate lateral în cadrul organizației, cele mai multe sunt transferuri interne sau promovări. Promovarea din interior are avantajul îmbunătățirii moralului salariaților, al încurajării salariaților să lucreze mai intens în speranța unei promovări și a păstrării salariaților în organizație datorită posibilității unei promovări viitoare.

b. Surse din afara organizației. Dacă un post nu poate fi ocupat de cineva din organizație, managementul are disponibile numeroase surse de resurse umane din afara organizației. Aceste surse cuprind:

1. **Concurenții** – una dintre sursele de resurse umane folosite adesea este cea reprezentată de organizațiile concurente. Întrucât există o serie de avantaje datorate atragerii resurselor umane de la concurenți, acest tip de piraterie a devenit o practică obișnuită. Printre avantajele enumerăm:

- Persoana cunoaște activitatea .
- Concurentul a plătit pentru pregătirea persoanei.

- Organizația concurentă va fi oarecum slăbită prin pierderea acelei persoane.

Odată angajată persoana va reprezenta o sursă valoroasă de informații despre modul în care se poate concura cel mai bine cu organizația de la care a plecat.

2. **Agențiile de recrutare** – îi ajută pe oameni să găsească locuri de muncă și le ajută pe organizații să descopere candidați pentru posturile lor libere. Aceste agenții pot fi publice sau private. Agențiile publice de recrutare nu percep taxe, în timp ce cele private percep o taxă fie de la persoana angajată, fie de la organizația care a făcut angajarea, după finalizarea angajării.
3. **Cititorii anumitor publicații** – probabil cea mai des folosită sursă externă de resurse umane este reprezentată de cititorii anumitor publicații. Pentru a contacta această sursă, recrutanții plasează pur și simplu un anunț într-o publicație corespunzătoare. Anunțul, descrie în detaliu postul disponibil și comunică faptul că organizația acceptă candidaturile din partea persoanelor calificate. Tipul de post care urmează să fie ocupat determină tipul de publicație în care va apărea anunțul. Obiectivul este acela de a publica anunțul într-o publicație ai căror cititori sunt interesați de ocuparea postului.
4. **Instituțiile de învățământ** – mulți recrutanți merg direct în instituții de învățământ pentru a-i intervieva pe absolvenți. Eforturile de recrutare trebuie să se focalizeze asupra instituțiilor de învățământ care oferă cea mai mare probabilitate de a găsi resursele umane adecvate posturilor libere.

Dezvoltarea pieței europene și tendințele din ce în ce mai vizibile de globalizare a economiei din ultimul deceniu aduc vrând-nevrând în prim plan problema competitivității.

La nivelul pieței concurențiale globale, accentul cade din ce în ce mai mult pe plus-valoarea dată de competitivitatea factorului uman, ținând cont că resursa umană nu se epuizează, iar valoarea sa nu scade în timp, ci dimpotrivă, valoarea sa crește, în condițiile în care aceasta este riguros gestionată și dezvoltată.

Astfel, tendința dezirabilă este cea către o cultură organizațională intelectuală ce are nevoie pentru a se putea dezvolta, de:

- un microclimat favorabil inovației, fundamentat pe încredere (aprecierea nediscriminatorie a contribuțiilor individuale la fondul comun de cunoștințe, având conștiința faptului că întreaga capacitate a competentelor poate fi exploatată cu succes și dezvoltată);
- o rețea de succes intra- și interorganizațională, presupunând dezvoltarea abilităților de cooperare, distribuția și exploatarea eficientă a cunoștințelor și competentelor dezvoltate de diverși actori;

- procese de munca riguros definite, organizate, planificate si implementate;
- valori împărtășite;
- metode de lucru si politici unitare, coerente.

O astfel de realitate împinge în primul rând spre conștientizarea responsabilităților funcționale ale managementului resurselor umane, în al doilea rând spre conștientizarea determinărilor si condiționărilor care apar între aceste responsabilități.

Facem aceasta precizare deoarece în marea majoritate a cazurilor, companiile românești nu numai ca au o abordare mecanicista, liniara a managementului resurselor umane, dar prezintă în numeroase situații lacune la nivelul implementării uneia sau alteia din funcțiile ce vizează gestionarea si dezvoltarea eficienta a capitalului uman. Schema de mai jos își propune sa prezinte sistemul funcțional al responsabilităților managementului resurselor umane în organizații, alături de o succinta descriere a principalelor caracteristici ale fiecăreia:

Atragerea

- identificarea cerințelor posturilor în organizație, prin intermediul proceselor de analiza si evaluare a postului;
- determinarea si planificarea necesarului de personal si a ansamblului de competente necesare pentru îndeplinirea sarcinilor aferente postului;
- furnizarea de oportunitatea egale tuturor celor care prezintă nivelul de calificare cerut, în cadrul procesului de recrutare a resurselor umane.

Selecția

- procesul prin care alegem persoanele cele mai potrivite pentru a ocupa postul respectiv, în conformitate cu precizările legislative în vigoare, utilizând:
 - teste scrise;
 - teste de performanta;
 - interviuri;
 - analiza istoricului candidatului;
 - căutarea/verificarea referințelor.

Retenția

- orientarea si integrarea organizaționala si profesionala a noilor angajați;
- susținerea motivației angajaților pentru a crește si menține eficienta prestației acestora (politica de compensații si beneficii);
- crearea si menținerea unui mediu de munca sigur si sănătos;
- comunicare deschisa;
- rezolvarea conflictelor;
- promovarea lucrului în echipa.

Dezvoltarea

- presupune acele activități ce urmăresc conservarea și creșterea competențelor resurselor umane prin îmbunătățirea cunoștințelor, deprinderilor, abilităților și a altor caracteristici:
 - programe de instruire;
 - aplicarea unor strategii de stimulare-motivare;
 - dezvoltarea managementului și leadership-ului;
 - planificarea carierei;
 - consiliere individuală și profesională.

Evaluarea

- presupune investigarea și evaluarea atitudinilor relevante pentru postul respectiv, performanța pe post și gradul de conformare la standardele și politicile de resurse umane ale organizației, prin:
 - dezvoltarea de sisteme de evaluare/recompensare a performanței;
 - studii, cercetări și audituri de personal.

Ajustarea

- presupune activități ce urmăresc să mențină necesarul de competențe la nivelul angajaților, atât ca volum cât și ca nivel:
 - promovări;
 - transferuri;
 - disponibilizări;
 - instruire și consiliere.

Fiecare din aceste funcții poate fi luată în discuție atât la nivel individual, cât și la nivel de grup/departamental, inclusiv la nivelul întregii organizații. Uneori aceste funcții sunt activate de către organizație (declanșarea unui proces de recrutare, de exemplu), altele chiar de către individ (pensionare la cerere, demisie etc.).

Similar dinamicii oricărui sistem, modificarea unor parametri într-o anumită zonă a sistemului de management al resurselor umane are un efect reverberant asupra tuturor celorlalte componente ale sale, fapt puțin conștientizat și luat în considerare la nivelul organizațiilor românești, care, de obicei, reacționează și acționează strict la nivelul zonei la care a apărut o problemă sau alta, fără a-și îndrepta atenția asupra întregului. În continuare vom studia funcțiile managementului resurselor umane, pentru a înțelege mai bine, organizarea și necesitatea capitalului uman într-o organizație

▪ Planificarea necesarului de resurse umane

În principiu, apar următoarele întrebări: De câți angajați (aspect cantitativ), cu ce fel de calificări (aspect calitativ), în ce locuri (aspect spațial), când și pentru cât timp (aspect temporal) ar fi nevoie pentru ca sarcinile companiei să fie rezolvate eficient. O altă problemă o constituie dificultatea calculării necesității nete de personal (de exemplu, reducerea de personal sau momentul pensionării unor angajați). La toate acestea se adăuga și

problematica estimării loialității angajatului fata de angajator (si invers), ce rezulta dintr-o tendința din ce în ce mai puternica a angajatului de a nu se mai „lega“ pe durata întregii sale cariere de o singura firma, ci de a explora șansele de dezvoltare ale diferitelor ocupații. Nevoia de personal nou nu este ușor de calculat, deoarece schimbările organizatorice, determinate de fuzionări sau programe de restructurare, apar din ce în ce mai des. În plus, apar si noi investiții, care la rândul lor necesita personal adițional. Aceste investiții sunt legate de hotărârile strategice ale firmelor. Acestea ar trebui, așadar, sa își acopere nevoia de personal în mod flexibil (de exemplu, prin forme de cooperare part-time sau angajare pe o anumita perioada de timp, în cazul unui proiect). Astfel pot fi evitate probleme juridice si se poate obține o libertate de acțiune în ceea ce privește adaptarea la diferite situații.

- **Atragerea resurselor umane**

Atragerea resurselor umane trebuie realizata din cele patru perspective: calitativ, cantitativ, spațial si temporal. La acest capitol, companiile vor trebui sa apeleze la cercetarea forței de munca, pentru a vedea ce posibilități le oferă procurarea interna sau externa de resurse umane. Din conținutul cercetării forței de munca face parte si preocuparea dezvoltării demografice (o mai buna utilizare a angajaților cu experiența sau o mai buna recunoaștere din timp a problemelor ce apar în cazul tinerilor).

O alta problema care va preocupa firmele va fi imaginea acestora atât în interior, cat si în exterior. Imaginea companiilor reprezintă un factor decisiv în atragerea resurselor umane si determina șansele acestora de a câștiga personal calificat. Aceste șanse depind de elaborarea unui sistem de salarizare care sa stimuleze obținerea unor rezultate deosebite, precum si de modul în care recunoașterea si motivarea high-potentials este realizata. Companiile, în încercarea de a atrage resurse umane, se concentrează pe segmente diferite de personal (executivi, specialiști, angajați tineri), rezultând astfel si un instrumentar ce va fi aplicat în mod diferit. De exemplu, în ultimii cinci ani, utilizarea site-urilor web pentru recrutarea de personal a jucat un rol important în atragerea tinerelor forte de munca. De aceea, firmele încep a investi în așa numitul Electronic Recruiting.

În cadrul recrutării de resurse umane s-au dezvoltat servicii specializate în afara departamentelor de resurse umane ale companiilor, care oferă o mai buna cunoaștere a pieței forței de munca si o reducere a riscului angajatorului, prin preselecție. Modalitatea folosita pentru atragerea personalului cuprinde, pe langa clasicele instrumente, așa numitul Assessment Center.

- **Mentținerea si dezvoltarea personalului**

La acest capitol trebuie suprapuse profilul locului de munca al angajatului cu profilul si calificarea acestuia. Daca angajații dispun de calificările cerute, ei vor fi în stare sa îndeplinească atât cerințele actuale, cat si pe cele viitoare ale firmei. Trebuie luate însa în considerare si masuri de instruire la locul de munca. Au angajații potențial sa avanseze pe orizontala

(sa ocupe alte funcții la același nivel), pe verticala (sa ocupe funcții cu un grad de responsabilitate mai mare) si intercultural (sa ocupe funcții în culturi diferite, ca de exemplu la filiale din străinătate)? Aceste estimări se dovedesc dificile, din cauza deselor schimbări în organizarea departamentelor. Piața forței de munca a crescut în volum, nu însă si în transparența.

Acest fapt este valabil si pentru piața absolvenților de facultate, pe care chiar si firmele cu o dezvoltata competența interna de evaluare nu o mai pot cuprinde în întregime. Avansările în tehnologie au determinat multe companii sa se ocupe mai îndeaproape de programe de instruire a personalului. Angajații trebuie sa aibă posibilitatea de a-si extinde aria de competența (suma a competenței metodice, sociale si profesionale), nu numai de a-si limita posibilitatea de avansare în sistemul ierarhic. De aceea, firmele trebuie sa își stabilească un sistem de compensare materiala, care sa nu fie legata direct de avansarea pe scara ierarhica, vertical, ci mai mult pe orizontala. Aceasta dezvoltare a organizării joaca un rol important în managementul schimbării, de aceea si dezvoltarea personalului nu-si va pierde din importanta. O noua provocare pentru dezvoltarea resurselor umane o va constitui implementarea managementului științei.

Bibliografie

- Lefter, V., – *Managementul resurselor umane, Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, 1999, București;
- Nicolescu, O., - *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2005, București;