

RESURSELE UMANE DIN ORGANIZATIILE SECOLULUI XXI – UN PARTENER STRATEGIC

LECT. UNIV. DR. MADELA ABRUDAN,

Universitatea din Oradea

tel.: 0723-958516, e-mail: mabrudan@uoradea.ro

LECT. UNIV. DRD. HORIA DEMIAN

Universitatea din Oradea

tel.: 0724-342612, e-mail: horia_demian@yahoo.com

Universitatea din Oradea

Facultatea de Științe Economice, Catedra de Management-Marketing

Str. Armatei Române, nr. 5, Oradea, cod 410087

Bihor, România

Abstract:

Leading companies are linking HR and strategy but many companies following suit are realizing the path is not without its bumps. No matter how hard it tries, HR is having difficulty shedding its image as a paper-pushing department. After a decade of proponents touting the direction HR needs to take, only a handful of companies have succeeded at making HR a strategic business partner. But it can be done.

Companiile de succes includ resursele umane în cadrul strategiilor organizaționale, dar multe dintre organizațiile care le urmează exemplul realizează că acest drum nu este lipsit de obstacole. În ciuda eforturilor făcute, departamentul de resurse umane nu poate scăpa de imaginea de birocratică pe care o are. După o decadă în care mulți au încercat să definească direcția pe care trebuie să o urmeze acest departament, doar câteva companii au reușit să facă din resursele umane un partener strategic de afaceri. Dar acest lucru este posibil.

Acum aproape zece ani, câțiva vizionari ai managementului au început să promoveze o direcție nouă în resursele umane. Ei susțineau că pe măsură ce afacerile vor trece de la era industrială la cea informațională, cunoștințele și experiența angajaților vor deveni atuurile cele mai valoroase ale unei companii. Fundația succesului în competiții nu va mai fi alcătuită din proprietăți sau din produse, ci mai ales din oameni de valoare. Ca departament ce se ocupă cu îngrijirea și sprijinirea forței de muncă, departamentul de resurse umane va trebui să sufere câteva modificări fundamentale, trecând de la responsabilitatea tradițională de a administra și reprezenta personalul, la cea de a-și asuma un rol central în sprijinirea firmelor să-și atingă cele mai importante obiective în afaceri. Dacă resursele umane nu vor deveni mai strâns legate de obiectivele strategice și economice ale firmelor, nu vor fi în măsură să contribuie adecvat la îndeplinirea obiectivelor acestora.

Logica acestei idei era și este încă indiscutabilă. Dar din nefericire, drumul de la teorie la practică nu a fost unul ușor. Multe echipe de management au întâmpinat dificultăți în a stabili exact pașii ce trebuie urmați pentru a aborda resursele umane într-o viziune strategică. În consecință, s-a susținut că se vor lua măsuri pentru a transforma resursele umane într-un partener strategic, dar singurele schimbări reale au rezultat din reducerile de personal și din alte eforturi de a controla costurile, și nu dintr-o realiniere a responsabilităților. În majoritatea companiilor departamentul de resurse umane a rămas centrat pe funcțiile administrative și birocratice.

Este oare noua viziune asupra resurselor umane sortită eșecului?

Un studiu efectuat ¹asupra a 17 companii recunoscute ca lideri în domeniu, atât pentru succesul pe piață cât și pentru managementul resurselor umane a demonstrat faptul că multe dintre aceste companii fac progrese concrete în implementarea noilor strategii pentru resursele umane, de multe ori în același timp cu reducerea dramatică a costului total al managementului resurselor umane. Mai mult, cele mai de succes eforturi au puncte comune care pot fi folosite ca model de către alte companii care doresc să dezvolte funcțiunea de resurse umane.

Noul statut al resurselor umane se reflectă clar în descrierea pe care managerii de resurse umane o fac atunci când vorbesc despre responsabilitățile lor.

Margaret Savage², director al serviciilor de strategie la British Telecom, descrie rolul resurselor umane în compania ei referindu-se clar la strategie: „Singurele avantaje competitive pe termen lung pe care compania le posedă sunt ingenuitatea, abilitățile și posibilitățile angajaților săi. La British Telecom, Departamentul de resurse umane are sarcina de a sprijini această resursă.”

Ron Parker³, vicepreședinte al resurselor umane la PepsiCo, consideră că funcția esențială a resurselor umane este de a duce mai departe strategia companiei. „PepsiCo este o companie unde se muncește mult, orientată spre performanță. Resursele umane trebuie să aplice programele în așa fel încât să susțină acest spirit întreprinzător.” Parker explică de asemenea că în fiecare an Departamentul de resurse umane al PepsiCo examinează planurile strategice ale tuturor diviziunilor operaționale ale companiei, analizând implicarea resurselor umane în toate elementele cheie, de la eficiența managementului până la cea a distribuției. „Pe baza acestei analize, putem să introducem metode concrete de măsurare și recompensare a performanței”, spune mai departe. „Vrem ca cei din staful executiv să facă legătura dintre performanțele individuale și cele organizaționale.”

În ciuda tendinței continue de a reduce personalul Departamentului de resurse umane în special la sediile companiilor, importanța funcțiunii de resurse umane a crescut și de asemenea și influența executivă a acestui departament. În majoritatea companiilor, managerii consideră esențial sprijinul Departamentului de resurse umane în toate componentele afacerii, Managerul de resurse umane are acces regulat la Managerul Executiv și la personalul din conducere și, de asemenea, sunt membri activi în comitetul de conducere, Departamentul de resurse umane fiind considerat un partener egal în conducere. Aceste companii folosesc reducerea de personal nu doar pentru a reduce numărul de angajați devotați sarcinilor administrative tradiționale, ci și pentru a le permite profesioniștilor din domeniul resurselor umane să se implice și în alte tipuri de activități, cum ar fi managementul schimbării, dezvoltarea organizațională, managementul comunicării și al informării.

Un model organizațional în dezvoltare

Acest rol strategic crescând al resurselor umane nu înseamnă că există uniformitate în concepția funcțiilor acestora în diferite companii. Companiile își adaptează funcțiunile și organizarea pentru a corespunde caracteristicilor unice pe care fiecare le are, pentru a reflecta filozofia Managerului Executiv și a întregii conduceri. Firmele care doresc să promoveze spiritul întreprinzător în diferitele lor subdiviziuni pot, de exemplu, să aibă un număr mic de persoane în Departamentul de resurse umane, care să se concentreze asupra unui număr mic de activități. Aceasta asigură adaptarea liniilor generale ale Managementului resurselor umane la nevoile specifice ale diferitelor departamente. În schimb, companiile cu o cultură corporațională omogenă și puternică au o perspectivă mai largă asupra resurselor umane, incluzând elementele și practicile specifice companiei.

¹ Thomas R. Connolly, Walter Mardis and James W. Down - Transforming human resources, *Management Centre Europe* - www.mce.be

² Susan M. Heathfield - Vol. 6 No. 36 - ISSN: 1533-3698 March 9, 2005, About Human Resources.

³ idem

Analizând aceste abordări, există totuși linii comune care împreună formează cadrul unui nou model organizațional pentru resursele umane: la sediul corporației se fixează felul în care se vor aplica strategiile în Departamentul de resurse umane la nivel de organizație, funcțiile administrative sunt concentrate pe sisteme centrale eficiente, și Managerii de Departament au responsabilitatea de a oferi zilnic serviciile Departamentului de resurse umane angajaților de la toate nivelele. Am numit aceste trei caracteristici Re-centralizare strategică, Centralizarea serviciilor administrative și Distribuția serviciilor pe departamente.

Re-centralizarea strategică

În prezent multe companii au în vedere o serie de activități cruciale ale Departamentului de resurse umane, care corespund cu strategia corporației. Scopul este să se asigure mai mult control strategic de la centrul organizației și de asemenea să se asigure uniformitatea și consistența abordărilor din diferite departamente. La multe dintre companii, aceasta a însemnat retragerea anumitor responsabilități strategice stabilite anterior pe diverse departamente.

De exemplu compania Oracle, furnizor de software cu dezvoltare rapidă, a evitat prezența prea puternică a celor din Departamentul de resurse umane la sediul corporației. Expansiunea rapidă a forței de muncă, forțează totuși acum compania să formalizeze multe dintre acțiunile legate de resursele umane care în trecut erau lăsate la întâmplare, inclusiv programe de compensare și dezvoltare, programe care să asigure oportunități egale, evaluarea angajaților, recrutarea și planificarea strategică a resurselor umane. Controlul centralizat crescut este văzut ca esențial pentru a proteja resursele tehnice și financiare ale firmei, și totuși compania a fost destul de reticentă în a folosi Departamentul de resurse umane ca și catalizator, ca cea mai importantă parte a unui mediu cooperant.

Multe dintre cele mai mari companii au devenit foarte atente în a coordona de la nivel central resursele umane fără a știrbi autoritatea responsabililor direcți pentru fiecare activitate.

În cadrul companiei General Electric, una dintre primele companii care a aplicat managementul descentralizat, Managerii Departamentului de resurse umane de la sediul corporației, coordonează activitatea împreună cu omologii lor pentru fiecare sector în parte, prin participarea la forumuri pentru a-și comunica strategiile și viziunile și a împărtăși exemple de bune practici. Pentru a se asigura că managerii din întreaga companie înțeleg pe deplin valorile cheie ale corporației, General Electric oferă și training extensiv și centralizat, precum și programe de dezvoltare. Compania consideră că în acest mod se poate focaliza mai mult pe acele competențe organizaționale pe care General Electric le consideră cheia succesului.

Centralizarea serviciilor administrative

Reducerea costurilor rămâne o prioritate pentru Departamentul de resurse umane, și majoritatea companiilor par să fi ajuns la concluzia că beneficiile consolidării sarcinilor administrative a Departamentului de resurse umane sunt prea atrăgătoare pentru a fi trecute cu vederea. Într-o dezvoltare interesantă totuși, câteva companii nu sunt pentru a consolida această rutină administrativă la sediu. Însă, acest tip de sarcini este trecut la un centru de servicii semi-autonom sau la un departament cu competențe speciale într-o anumită funcție, care apoi îndeplinește această funcție pentru întreaga companie. Mai mult, multe companii dau „clienților” acestor servicii centrale – adică departamentele – posibilitatea de a influența semnificativ suportul serviciilor oferite, costurile și standardele de performanță.

În cadrul companiei Intel, aspectele ale activității de gestiune a resurselor umane cum ar fi – modificarea beneficiilor, schimbarea adreselor, etc – au fost direcționate către un Serviciu de Informare al Angajaților unde sunt consolidate. Consolidarea a redus cheltuielile Departamentului de resurse umane, dar nu acest a fost principalul motiv pentru schimbare. Această metodă a fost adoptată pentru a economisi timp și pentru a ușura sarcinile administrative la nivelul fiecărui departament. Aceasta va permite o mai bună focalizare asupra problemelor organizaționale și strategice.

Microsoft este o altă companie cu dezvoltare rapidă care centralizează serviciile administrative pentru a îmbunătăți serviciul de clienți.

Distribuția serviciilor pe departamente

În timp ce sarcinile administrative se consolidează, multe companii redirecționează responsabilitatea serviciilor efective oferite de Departamentul de resurse umane fiecărui sector în parte. Există două probleme principale însă aici: specialiștii să-și poată folosi corespunzător capacitățile în fiecare sector și managerii departamentelor să se ocupe de serviciile ce implică resurse umane. Când se asigură legături eficiente cu serviciile centrale, managerii de departament pot să se ocupe de nevoile angajaților mult mai eficient decât managerii centrali. În multe cazuri, se dezvoltă sistemele interactive de informare pentru a le permite angajaților să-și rezolve direct problemele legate de Departamentul de resurse umane.

Pete Peterson⁴, Vicepreședinte al resurselor umane la Hewlett-Packard, consideră că în compania sa are loc o revitalizare a conceptului că managerii departamentelor sunt direct responsabili pentru oamenii din subordinea lor. „Pe măsură ce am dezvoltat relațiile în cadrul personalului, am constatat că se ocupau din ce în ce mai mult de problemele zilnice ale oamenilor”, spune el. „Astăzi avem mai puține legături, care se re-centrează pe prioritățile la nivel de companie. *Managementul resurselor umane este în mod clar responsabilitatea fiecărui manager de departament în parte.*”

Samsung Electronic Corp. a centralizat anumite responsabilități strategice, cum ar fi recrutarea, standardele compensaționale și „cultura managementului”. T.H.Lee, Manager în resurse umane internaționale spune: „*Resursele umane sunt percepute ca o responsabilitate constantă de către managerii de departament.*”

General Electric accentuează faptul că managerii sunt direct responsabili pentru formarea și dezvoltarea profesională a oamenilor de care răspund, iar compania a redus constant funcțiile Departamentului de resurse umane și a împins responsabilitățile către fiecare divizie în parte.

Această schimbare a responsabilităților se datorează faptului că în multe companii funcțiile Departamentului de resurse umane la nivelul diviziunilor se reduc cel puțin la fel de repede ca și la nivel central. Managerii executivi au ajuns la concluzia că atâta vreme cât există o strategie globală clară a resurselor umane și un mod eficient și ușor accesibil de a centraliza serviciile, managerii de departament pot să-și conducă real angajații.

Pregătirea pentru schimbare

În mod evident, schimbări dramatice în managementul resurselor umane încep în sfârșit să apară. Aspectul pozitiv este faptul că influența resurselor umane va crește pe măsură ce energiile acestea vor fi direcționate mai mult în direcția contribuțiilor strategice și mai puțin în direcția sarcinilor birocratice și administrative. Aspectul negativ este faptul că mulți manageri de resurse umane sunt sceptici cu privire la capacitatea celor care au lucrat în sistemul tradițional de resurse umane de a se adapta noilor cerințe.

Pentru a îmbunătăți competențele resurselor umane, multe companii recrutează manageri de departament pentru a se ocupa de resursele umane. Compania Aetna, de exemplu, selectează din ce în ce mai mulți economiști generaliști pentru poziții de conducere în departamentul de resurse umane – adică oameni cu abilități în domeniul vânzărilor și cunoștințe solide ale curentelor actuale de pe piața de asigurări. Compania Merck, lider în producția farmaceutică caută acum farmaciști, strategii în afaceri și epidemiologi pentru a adăuga și cunoștințele acestora fondului general al departamentului de resurse umane. Interacțiunea permanentă dintre resursele umane, managementul general și alte arii de activitate va fi esențială pe măsură ce schimbările vor deveni mai mari.

Pentru a stabili legătura între resursele umane și strategia corporației, companiile aleg diverse metode. Dar indiferent de calea aleasă, resursele umane își concentrează întreaga forță intelectuală și organizațională asupra unui număr limitat de obiective ce implică riscuri mari.

⁴ Thomas R. Connolly, Walter Mardis and James W. Down - Transforming human resources, *Management Centre Europe* - www.mce.be

Obiectivul lor este să îmbogățească nivelul de cunoștințe în Departamentul resurselor umane, să strângă legăturile cu strategia organizațională, și să comunice capacitățile îmbunătățite managementului. Această abordare se va răspândi în următorii ani.

Bibliografie:

1. Thomas R. Connolly, Walter Mardis and James W. Down - Transforming human resources, *Management Centre Europe* - www.mce.be
2. Susan M. Heathfield - Vol. 6 No. 36 - ISSN: 1533-3698 March 9, 2005, About Human Resources.
3. Mendhall Mark, Punnett B.J., Ricks David – “*Global Management*”, Blackwell Publishers, Cambridge, 1998.
4. Abrudan Maria-Madela – “Managementul resurselor umane în contextual globalizării”, Ed. Universitaria Craiova, 2004.