

# ASPECTE PRIVIND OPORTUNITĂȚILE DE DEZVOLTARE A CARIEREI ÎN DOMENIUL RESURSELOR UMANE

*Lect. Univ. dr. Maria – Madela Abrudan  
Universitatea din Oradea  
Prep. Univ. Bianca Forsigan  
Universitatea Agora din Oradea  
Lect. Univ. drd. Horia Demian  
Universitatea din Oradea  
Ec. Marius Forsigan  
Banca Transilvania Oradea*

## *Abstract*

*The function of human resources is an unusual matter concerning the evolution of the other functions of the organization. The enriching and changing process of its status determined, at the same time, a movement of its instruments and activities as far as all the departments and activities are concerned, so that it can ensure a true partnership with the personnel and be closer to reality. Our step can't situate itself outside the new context of the evolution of the human resources function.*

Una din misiunile importante ale compartimentului de resurse umane se referă la previziunea și administrarea carierei salariaților organizației<sup>[1]</sup>. Pentru realizarea în cele mai bune condiții a obiectivelor care îi corespund, trebuie să se aibă în vedere, simultan, cerințele organizației, dorințele salariaților de a-și dezvolta cariera, dar și potențialul lor individual.

Compartimentul de personal/resurse umane, ca și funcțiune esențială a organizației, este divizat în două domenii, Managementul Resurselor Umane (MRU) și Dezvoltarea Resurselor Umane (DRU). În timp ce multe companii nu fac distincție între managementul resurselor umane și dezvoltarea resurselor umane ca și funcțiuni separate, este important de înțeles și reținut că, acestea sunt două domenii majore a resurselor umane – sunt de fapt, cele două mari opțiuni în cariera profesională în resurse umane.

## **Managementul resurselor umane (MRU)**

Managementul resurselor umane este direcția tradițională a activității de resurse umane care conduce și sprijină personalul dintr-o organizație și se presupune că fiecare organizație are cel puțin o persoană responsabilă de acest domeniu.

---

<sup>1</sup> Cerdin J-L., *Gerer les carriers, Vade Mecum*, Editions EMS Management & Societe, Collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000.

Compartimentul de management al resurselor umane include ca principale activități :

- Selecția și recrutarea
- Sistemul de recompense
- Relațiile cu angajații
- Sănătatea și siguranța.

Rolul managementului resurselor umane este de a menține resursele umane capabile precum și de a le fructifica. Să ne imaginăm ce s-ar întâmpla dacă organizația dumneavoastră ar opri plata salariilor. Managementul resurselor umane are responsabilitatea de a face organizația să funcționeze bine și departamentul de management al resurselor umane este responsabil de a interveni și de a descoperi ceea ce angajații așteaptă la locul de muncă. Departamentul de management al resurselor umane este, de asemenea, responsabil ca organizația să funcționeze ca un tot unitar. Funcționarea acestor procese poate să coste o mulțime de bani, și este de competența managementului de resurse umane de a lua decizii care să ajute compania să economisească bani și să se asigure că personalul este bine tratat. În fiecare domeniu important al managementului resurselor umane se pregătesc continuu procese de evaluare și se implementează programe și sisteme noi care să servească mai bine organizația.

Următoarele exemple sunt relevante :

- Recrutarea și strategia de personal: sistemele de management al recrutării (SMR) sau sistemele de identificare a aplicațiilor (SIA) sunt ultimele curente în managementul electronic al gestionării fluxului de CV-uri din timpul perioadelor aglomerate de recrutare. Organizațiile economisesc astfel bani, prin accelerarea procesului de recrutare și prin implicare unui număr mai mic de personal care să gestioneze dosarele angajaților.

- Relațiile de muncă cu angajații: traininguri pentru manageri pe teme ca hărțuire sexuală și regulile de la locul de muncă devin din ce în ce mai comune, cu scopul de a reduce proactiv conflictele și procesele aflate pe rol aflate în legătură cu comportamentul la locul de muncă.

- Protecția muncii: în timp ce accidentele sunt frecvente în fabrici și pe șantiere , specialiștii în resurse umane se confruntă și cu o creștere a numărului de accidente în munca de birou. Mulți specialiști în protecția muncii propun de exemplu, o abordare a mobilierului de birou din punct de vedere ergonomic. Deși aceste scaune sofisticate și monitoare de calculator pentru reducerea luminozității sunt scumpe, astfel de investiții pot preveni accidente viitoare și costurile adiacente.

- **Recompense și Beneficii:** beneficiile provenite din exterior sunt o modalitate populară de a reduce costurile și responsabilitățile pentru o organizație. Câteva dintre compartimentele responsabile cu recompense și beneficii contractează firme din exterior care să conducă programe de beneficii, ca de ex: un plan de economisire pentru angajați. Din momentul în care aceste firme au expertiza și sistemul necesar pentru a conduce aceste programe, companiile sunt deseori salvate de la cheltuieli suplimentare.

De când publicitatea făcută prin baze de joburi online a devenit costisitoare, găsirea unor noi canale de a recruta personal este o modalitate importantă de a economisi bani.

Așa cum afirmă studiile în domeniul managementului resurselor umane, o parte importantă a muncii trebuie să conste în îmbunătățirea modului în care sunt “serviți” angajații, astfel că, în ultimii cinci ani, o foarte mare parte din preocupări au fost orientate cu scopul de a servi mai bine “clienții”; firmele au realizat rețele Intranet și procesul de opțiuni și beneficii precum și toate procedurile și politicile de personal au devenit on-line...fără birocrație.

#### **Dezvoltarea resurselor umane (DRU)**

Dezvoltarea resurselor umane reprezintă al doilea domeniu (după unii specialiști, mult mai restrâns) al departamentului de resurse umane. Compartimentul de dezvoltare a resurselor umane dintr-o organizație, concentrează acele activități care ajută la creșterea și dezvoltarea angajaților. Multe organizații se referă, într-un mod simplist, la dezvoltarea resurselor umane din punct de vedere al training-ului sau learning-ului, dar în realitate, este mult mai mult decât atât. Compartimentul de dezvoltare a resurselor umane include :

- Training și learning
- Programul de Dezvoltare a Organizației ce cuprinde:
  - ✓ planificarea succesiunii/dezvoltarea carierei organizaționale
  - ✓ coaching
  - ✓ management performant.

Dezvoltarea resurselor umane este domeniul resurselor umane care se dezvoltă tot mai mult în ultimii ani, întrucât organizațiile recunosc necesitatea de a face mult mai mult decât de a-și conduce pur și simplu forța de muncă. În timp ce organizațiile mici adesea au un generalist în resurse umane care își asumă responsabilitatea pentru training pe lângă celelalte atribuții pe care le are, companiile mari au o componentă dedicată în totalitate dezvoltării resurselor umane dintr-o organizație.

Compartimentul de dezvoltare a resurselor umane poate fi responsabil de anumite activități specifice - de exemplu, training pentru personalul din departamentul de vânzări - sau poate servi ca și serviciu de consultanță internă pentru unele proiecte – de exemplu,

referitoare la restructurarea departamentelor sau la restructurarea unui plan de succesiune pentru întreaga divizie). Alte responsabilități ale acestui compartiment pot include de asemenea: evaluarea performanțelor angajaților, trainingul pentru noi angajați, și ajutorul dat companiei cu privire la schimbările ce rezultă din noile programe, tehnologii, fuziuni sau achiziții.

Departamentul de dezvoltare a carierei se dezvoltă în fiecare an. Training și dezvoltare sunt domeniile care în anii ce vor urma, vor cunoaște o amplă dezvoltare. Aceasta se datorează nu numai faptului că job-urile devin tot mai complexe, dar, de asemenea și datorită numeroaselor schimbări de tehnologie, care necesită mult mai mult training și elaborarea de programe de dezvoltare a personalului.

Ce poate să însemne aceasta pentru departamentul de resurse umane ?

Deși, dezvoltarea resurselor umane nu este singurul domeniu care se dezvoltă, trebuie ținut cont de faptul că este structurată foarte diferit de la o organizație la alta. Dezvoltarea resurselor umane trebuie percepută ca și o parte viabilă a carierei, și este foarte important să o integrăm în contextual strategiei firmei. Organizațiile care s-au concentrat doar pe activitatea de training pot să nu acorde o atât de mare valoare dezvoltării resurselor umane, ca și cele care au o funcție specifică de dezvoltare a organizației.

Rolurile în DRU includ:

- Trainer intern
- Consilier executiv
- Specialist în dezvoltarea organizației
- Designer de training (cel care concepe training-ul)
- Coordonator de training

Dezvoltarea și antrenarea leadership-ului au devenit din ce în ce mai importante pentru ca o companie să atragă și să păstreze oamenii talentați. Multe companii apelează la consultanți externi pentru a ajuta executivul să rezolve problemele legate de evaluarea performanțelor care poate împiedica promovarea pe criterii obiective. În prezent, multe firme de consultanță și-au creat divizii în domeniul dezvoltării resurselor umane pornind de la premiza că în scurt timp dezvoltarea resurselor umane va câștiga o mare importanță în majoritatea organizațiilor. Consultantul extern la organizația apelează poate munci direct cu șeful compartimentului sau cu vicepreședintele, ajutându-i pe aceștia, aflați într-o importantă funcție de conducere, să realizeze o muncă eficientă.

În multe organizații, managerii, directorii executivi angajează trainerii profesioniști pentru a-i ajuta în probleme legate de obținerea performanței sau alte domenii specifice ale

dezvoltării. Programele de Instruire Profesională de la firma de consultanță Capital One este cunoscut în domeniul resurselor umane pentru inovația sa de a apropia conducerea de coaching. Capital One a centralizat procesul, economisind bani și s-a asigurat că, coaching-ul este folosit pentru motive concrete.

**Tabel 1**

	Etape specifice în lanțul valorilor de coaching	Activități specifice
Cine identifică nevoia de coaching și cum?	Identificarea cerințelor de instruire a directorilor executivi.	- Nevoile de instruire pentru un director executiv sunt adesea identificate de managerul de executiv sau de un consultant în Resurse Umane în contextul discuțiilor legate de managementul performanței. - Managerii executivi și Departamentul pentru programul de instruire a executivului evaluează fiecare cerere de instruire pentru a se asigura că aceasta este strâns legată de obiectivul sau necesitățile afacerii. -Instruirea profesională este adresată executivului la nivelul directorului sau este superioară acestui nivel.
Cine selectează un trainer pentru nevoi specifice? Cum?	Identificarea trainer-ului împreună cu directorul executiv	- Se utilizează traineri specializați care colaborează cu organizația în funcție de nivelul cererilor. - Departamentul pentru Programul de Instruire al Executivului identifică consultanți specializați împreună cu directorul executiv în funcție de două criterii: nevoile de dezvoltare ale executivului și preocupările consultanților. - Consiliul de conducere interviează doi sau trei candidați pe poziția de trainer, recomandați de Departamentul pentru Programul de Instruire al Executivului, înainte de a face selecția finală.
Care sunt parametrii angajamentului de coaching specializat?	Dirijarea angajamentului de coaching.	Un ciclu de consiliere tipic durează șase luni, pe parcursul cărora directorul poate beneficia până la 30 de ore de consiliere. Fiecare angajament de consiliere este justificat printr-un contract între trainer, consiliat și managerul care specifică scopurile măsurabile de dezvoltare. La fiecare două sau trei luni, consiliatul, trainerul și managerul direct vor avea o întâlnire separată pentru a urmări progresul.
Cum se analizează impactul coaching-ului?	Analiza rezultatelor și eficienței coaching-ului.	-După 6 luni, consiliatul, instructorul și managerul recapitulează progresul și eficiența consilierii comparându-le cu scopurile menționate în contract. -Managerul oferă feedback asupra modificărilor de comportament care au avut (sau nu) loc pe baza propriilor observații precum și feedback asupra echipei. - Managerul, trainerul și consiliatul determină valoarea viitoare a extensiei contractului, și în unele cazuri se pot înțelege să reînnoiască angajamentul pentru încă alte 6 luni.

*Exemplu de Program de Instruire Profesională .Sursa<sup>[2]</sup>*

<sup>2</sup> www.homedepot.com

Coachingul este un fenomen al managementului modern care își face loc și pe piața românească, mai ales în companiile multinaționale. Deși încercările de a defini domeniul sunt numeroase, cel mai simplu mod de a privi coachingul este ca proces ce răspunde unei nevoi și anume, *nevoia de performanță în management*. Relația de coaching duce de multe ori la rezultate neașteptat de bune pentru beneficiarii săi. În timp ce multe sisteme de dezvoltare personală sau profesională au „părinți legitimi”, coachingul nu are un astfel de istoric. El a apărut în SUA ca rezultat al unei evoluții în care a preluat foarte multe tehnici din diverse sisteme.

Managementul are ca dimensiune esențială ideea de conducere: o persoană cu autoritate conduce o altă persoană sau un grup pentru realizarea unui rezultat. În coaching, accentul este pus pe relația între „egali” care se realizează între două persoane. Pe de altă parte, abilitățile specifice coachingului sunt absolut necesare managerilor. Un manager bun trebuie să aibă abilitatea de a-și trata subordonații ca pe niște egali cel puțin în anumite momente ale activității pentru a crea coeziunea echipei.

### **Bibliografie:**

1. Cerdin J-L., *Gerer les carriers, Vade Mecum*, Editions EMS Management & Societe, Collection Pratiques d'Entreprises, Caen, 2000.
2. David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, *Human Resources Management: Concepts & Practices*, Printed by Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1994.
3. R. Mathis, P. Nica, C. Rusu coord., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, București 1997.
4. \*\*\* Colecția de reviste “Ziarul financiar”
5. \*\*\* [www.vault.com](http://www.vault.com)
6. \*\*\* [www.homedepot.com](http://www.homedepot.com)