

ELABORAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE MANE LA ÎNTREPRINDERE

SUSLENCO Alina, dr., asist.univ.

Catedra de științe economice, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, R.Moldova

Summary. In this work have been reviewed scientific-methodological aspects of developing strategies for Presona opportunities. In this paper, we analyzed the strategic management of human resources through the need to develop human resources strategies at the enterprise. Also, we proposed an algorithm for implementing the strategy of the enterprise personnel. The research methodology focused on use of the following methods: analysis, synthesis, induction, abduction, empirical research. The research highlights concrete way of implementing the HR strategy to business. These strategies antohtone enterprises, it becomes necessary given that, currently, competitiveness is ensured through the prism of human resources and the efficient use of human resources.

Key words: *management strategic, strategii de resurse umane, elaborarea strategiilor de resurse umane, implementarea strategiilor de resurse umane.*

Managementul strategic al resurselor umane este procesul prin care managementul resurselor umane se racordează la strategia generală a societății, în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației.

Strategia de resurse umane este acea parte a strategiei generale a societății care se referă strict la funcțiunea de resurse umane, de aceea este o strategie funcțională.

La fel ca și în cazul strategiei generale a organizației, în cadrul strategiei de resurse umane deciziile se iau pe trei niveluri:

1. *La nivel strategic:* directorul general și managerul de resurse umane stabilesc direcții de lungă durată, cum ar fi: gestiunea de carieră și politicile de recompensare.

2. *La nivel managerial:* planurile de lungă durată sunt concretizate prin elaborarea de programe.

3. *La nivel operațional:* programele concrete care au fost elaborate sunt puse în practică. Se plătesc salariile și celelalte forme de recompensare, se organizează și se desfășoară cursurile și celelalte programe de formare și de perfecționare, se realizează recrutarea și selectarea personalului.

Strategia trebuie elaborată la timp, și nu ca reacție la crizele care apar. Deci, strategia trebuie să fie *proactivă, nu reactivă*. Cu cât managerii de resurse umane se implică mai mult în etapa de elaborare a strategiei, cu atât vor fi mai puține crizele în rezolvarea cărora aceștia trebuie să ofere asistență.

Strategia de resurse umane se adoptă astfel încât să realizeze armonizarea dintre individ, post, organizație și mediu, prin intermediul politicilor, precum politica de asigurare a personalului necesar prin angajare, politica de management al performanței, politica de dezvoltare a angajaților, politica de recompensare - motivare, politica de schimbare organizațională.

Termenul „dezvoltare” se referă la orice tip de experiență sau proces care contribuie la dezvoltarea deplină a potențialului unui individ. Existența este plină de experiențe care contribuie la dezvoltarea personală a fiecăruia. În organizație dezvoltarea angajaților sporește eficacitatea și eficiența participării acestora la activitățile organizației. Acest proces de dezvoltare cuprinde aproape întotdeauna diferite forme de instruire, realizată prin metode specifice, care urmăresc formarea anumitor aptitudini [2].

Instruirea reprezintă un proces planificat prin care cunoștințele, deprinderile și aptitudinile se modifică prin învățare, astfel încât să se obțină performanțe reale în realizarea sarcinilor aferente unui anumit loc de muncă. Scopul instruirii, în contextul real al muncii, este acela de a dezvolta aptitudinile individului și de a satisface trebuințele prezente și viitoare ale unei organizații.

În concepția multor autori ca, de exemplu, Michael Armstrong, strategiile de personal definesc intențiile organizației în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a facilita atingerea obiectivelor organizaționale [1]. Strategia nu încearcă să pună în evidență exact cum va realiza organizația obiectivele, aceasta fiind sarcina nenumăratelor programe de sprijin. Strategia înseamnă marile decizii. Procesul de elaborare și de implementare a unei strategii în domeniul resurselor umane presupune mai multe etape.

În continuare, vom reda pașii necesari de a fi urmați pentru a elabora o strategie în domeniul resurselor umane.

1. *Analiza mediului firmei.* Un prim pas, în scopul elaborării unei strategii în domeniul resurselor umane, este analiza mediului firmei. În acest scop poate fi utilizată analiza SWOT.

2. *Descrierea politicilor de personal în cadrul firmei.* Firmele sunt autonome în domeniul determinării politicilor proprii de personal. Autonomia firmei în domeniul personalului constă în atribuirea dreptului managerilor firmei de a-și stabili strategia instituțională proprie privind organizarea și gestionarea resurselor umane ale firmei prin intermediul promovării priorităților firmei, a flexibilității instituționale și securizării raporturilor de muncă ale personalului angajat, cu asigurarea respectării legislației în vigoare. Asigurarea autonomiei firmei în domeniul personalului se realizează prin intermediul mecanismelor proprii de angajare, monitorizare, motivare și flexibilizare a personalului firmei.

Mecanisme de angajare a personalului constau în elaborarea și aplicarea unor proceduri unificate de angajare a personalului, de operațional și administrativ (tehnic), specifice activității firmei, încadrate în limitele stabilite de legislația în vigoare.

Mecanisme de monitorizare a personalului constau în abordarea integrativă a activității personalului firmei prin aplicarea evaluărilor periodice și permanente, prin asigurarea concurenței sănătoase, prin responsabilizare personalizată și abordarea activității personale prin prisma finalităților firmei.

Mecanisme de motivare a personalului constau în aplicarea unor proceduri de încurajare clare și nediscriminatorii pentru personalul firmei, precum și aplicarea unor proceduri de sancționare în limitele stabilite de legislația în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat al firmei.

Mecanisme de flexibilizare a personalului constau în stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de angajați, operațional și administrativ (tehnic), precum și aplicarea disponibilizării angajaților, ca măsură de dezvoltare a firmei.

Personalul firmei are drept scop asigurarea unei dezvoltări dinamice profesionale calitative proprii prin intermediul elaborării, consolidării, amplificării și promovării ideilor, teoriilor, concepțiilor moderne, contribuind astfel la formarea unei echipe elitiste, care asigură dezvoltarea dinamică a firmei în calitate de firmă care excelează în standarde de calitate, competitivă în plan național și internațional.

3. *Analiza valorilor personalului firmei.*

4. *Legislația, aplicabilă personalului firmei.* Personalul firmei cade sub incidența, directă sau indirectă, a legislației muncii formată din:

- a) Constituția Republicii Moldova;
- b) Codul muncii al Republicii Moldova;
- c) alte legi, adoptate de Parlamentul Republicii Moldova;
- d) hotărârile Parlamentului Republicii Moldova;
- f) decretele Președintelui Republicii Moldova;
- g) hotărârile și dispozițiile Guvernului Republicii Moldova;
- f) actele Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei al Republicii Moldova;
- g) actele altor autorități centrale de specialitate;
- h) contractul colectiv de muncă, încheiat între firmă și comitetul sindical al angajaților firmei.

5. *Principii de gestionare a personalului firmei.* Gestionarea personalului firmei se efectuează ținând cont de următoarele principii: principiul abordării sistemice; principiul abordării integrale; principiul interconexiunii; principiul eficacității și eficienței; principiul flexibilității; principiul motivării autentice; principiul promovării profesionalismului; principiul responsabilității organizaționale și individuale.

6. *Descrierea obiectivelor strategice.* Strategia de dezvoltare a resurselor umane în cadrul firmei are în matricea sa obiective strategice de maximă rezonanță în cadrul cărora se individualizează direcții de dezvoltare ce conduc spre formularea unor obiective specifice (măsură și soluții) menite a înlătura disfuncțiile și a optimiza întreaga activitate a instituției.

Aceste obiective strategice pot fi sintetizate în următorul mod.

Obiectivul strategic I. Eficientizarea activității resursei umane existente la întreprindere prin:

- ridicarea standardelor de performanță, în ecartul recunoașterii internaționale, astfel încât prin competiție și competitivitate să-și atingă dezideratele;
- selectarea și promovarea în funcție a celor mai buni angajați, cu rezultate notorii;
- orientarea pregnantă a cadrelor spre cercetarea științifică de vârf și inovație culturală;
- corelarea strictă a necesităților, obiectivelor întreprinderii cu cele ale resurselor umane;
- integrarea riguroasă și reală a resurselor umane tinere;
- asigurarea competențelor manageriale sporite cadrelor de conducere perin participarea la traininguri pentru oameni de afaceri;
- optimizarea interrelațiilor ierarhice, cu eliminarea oricăror verigi intermediare;
- eficientizarea activității personalului de susținere printr-o organizare superioară și diversificarea formelor de comunicare și cooperare;
- orientarea permanentă spre rezultate la toate categoriile de personal din cadrul firmei;
- diversificarea formelor de motivare;
- introducerea unor modalități specifice de recompensare a personalului disciplinat, activ, cu rezultate deosebite.

Obiectivul strategic II. Infuzia de personal nou, competitiv:

- ameliorarea situației departamentelor sub aspectul gradului de ocupare cu personal. Angajarea de personal nou va viza deopotrivă tinerii performanți cât și specialiști consacrați, cu performanțe profesionale recunoscute;
- angajarea neîntârziată de tineri asistenți și angajați performanți pentru reglarea optimă a piramidei funcțiilor;
- angajarea de noi cercetători științifici se va face în strânsă dependență de resursele disponibile la întreprindere;
- fiecare departament, să-și realizeze o structură optimă de personal, printr-o gândire globală și prin acțiune locală, prin plasarea pe primul plan a intereselor instituției și scopurilor ei prin structură optimă înțelegem armonizarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de comenzi, liniilor și nivelurilor de formare;

- constituirea de colective de cadre proprii, care să acopere 100% din cuantumul sarcinilor organizaționale;
- angajarea de specialiști în programe legate de proiecte și granturi de cercetare;
- diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor-țintă (absolvenți tineri);
- concursurile trebuie să devină acțiuni deschise tuturor aspiranților valoroși, din țară sau străinătate, doritori la o carieră în firma noastră;
- selecția riguroasă, bazată pe criterii de valoare și competență în domeniul de interes performanța primează în selecția candidaților, fără a se omite însușirile morale ori atașamentul față de instituție;
- integrare rapidă, eficientă în structura și obiectivele instituției prin: revitalizarea raportului mentor-discipol, asumarea de fiecare nou angajat a culturii instituționale, inclusiv a „brandului„ ; măsuri stimulatorii (facilități acordate debutanților, asistență profesională etc); motivare superioară, menită a instaura în opțiunea angajatului principiul avantajului comparativ.

Obiectivul strategic III. Formarea continuă a personalului, conform desideratelor firmei și specificului activităților prestate:

Direcții de dezvoltare:

- politică flexibilă, eficientă a specializării de profil prin:
- activități de training;
- stagii de pregătire și formare;
- schimburi de experiență;
- evaluarea periodică (internă sau/și externă) este o condiție obligatorie a atestării (sau reatestării) pe post, procedură ce trebuie instituționalizată în firmă;
- politică de mobilitate internă flexibilă, stimulatorie a personalului (promovare, reconversie);
- redistribuirea personalului prin reorientarea profesională în interiorul aceluiași departament;
- identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea cu personalul.

Obiectivul strategic IV. Optimizarea piramidei profesionale și reglarea raportului sistemic input-output prin feedback armonios.

Direcții de dezvoltare:

- optimizarea raporturilor ierarhice (piramidă a funcțiilor triunghiulară);
- respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea pentru fiecare treaptă ierarhică;

Obiectivul strategic V. Management modern, atractiv al carierei în cadrul firmei.

Direcții de dezvoltare:

- reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului, a criteriilor de competitivitate internațională, a valorilor intelectuale certe;
- transformarea firmei, prin condițiile oferite personalului propriu, într-un “angajator preferențial, ales”;
- evaluarea și optimizarea permanentă a competențelor (dispuse în cele 5 niveluri de la novice la expert),
- reducerea încărcării cu sarcini neproductive a personalului de valoare;
- instituționalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.

Obiectivul strategic VI. Implicarea firmei în managementul sănătății ocupaționale a angajaților și a personalului tehnico-administrativ.

- sănătatea ocupațională a personalului firmei este o preocupare continuă și o componentă importantă a managementului resurselor umane. Totodată aceasta este și o condiție a bunei funcționări a procesului de muncă și a serviciilor din cadrul firmei.

Obiective specifice:

1. Asigurarea evaluării periodice medicale a angajaților;
2. Investigarea periodică a stării de satisfacție profesională;
3. Investigarea anuală a nivelului de stres al angajaților și a altor parametri relaționați cu acesta;
4. Dezvoltarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional;
5. Dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională;

Obiectivul VII. Managementul eficient al resurselor umane ale personalului de susținere (tehnico-administrativ).

Personalul tehnico-administrativ constituie o importantă forță de muncă a firmei. Ceea ce se impune cu stringență constă în implementarea unui management a calității de nivel superior conform standardelor europene. În strategia resurselor umane este necesară o preocupare continuă pentru eficientizarea muncii personalului auxiliar și a celui tehnico-administrativ. Deviza pentru acest personal ar putea fi: profesionalism – promptitudine – politețe.

Obiective specifice:

1. Asigurarea evaluării periodice medicale a personalului tehnico-administrativ;
2. Investigarea periodică stării de satisfacție profesională;
3. Investigarea anuală a nivelului de stres a personalului tehnico-administrativ și a altor parametri relaționați cu acesta;
4. Implementarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional;
5. Dezvoltarea unor acțiuni psiho-pedagogice privind comportamentul personalului tehnico-administrativ;
6. Desfășurarea unor programe de training în vederea creșterii competenței profesionale;
7. Proiectarea fișelor de post după criterii clare în vederea implementării unui management al calității prestațiilor;
8. Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului tehnico-administrativ;
9. Implementarea unui sistem de recrutare și selecție profesională bazat pe examene de cunoștințe și psihologic;
10. Dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională.

Obiective specifice stringente:

1. Creșterea numărului de cadre competente;
2. Atragerea de specialiști consacrați, din țară și străinătate, prin motivații profesionale (condiții de muncă competitive la nivel internațional) și personale incitante (nivel de salarizare, facilități sociale și culturale etc.);
3. Fortificarea sistemului informațional de gestionare a resursei umane („informații corecte și la timp”).

Această strategie va oferi posibilitatea redresării punctelor slabe din analiza SWOT, paralel, va crește gradul de competitivitate a întreprinderii creînd noi condiții de dezvoltare a întreprinderii prin intermediul unui personal dezvoltat.

7. Descrierea necesităților de formare a personalului. Trebuințele de instruire necesită o analiză tridimensională: la nivelul organizației, la nivelul unui departament și la nivelul individului.

Obiectivele generale ale întreprinderii în legătură cu instruirea și formarea personalului firmei pot fi:

- înregistrarea unei activități profitabile;
- sporirea notorietății întreprinderii;
- sporirea competitivității întreprinderii pe piață;
- sporirea ratei rentabilității de la an la an;
- înregistrarea unor progrese pe plan social prin dezvoltarea personalului întreprinderii.

Pentru buna dezvoltare a unei firme putem stabili următoarele *obiective de instruire a personalului:*

- perfecționarea angajaților întreprinderii prin trimiterea lor la cursuri, traininguri, workshopuri;
- antrenarea angajaților întreprinderii în activități noi, care necesită spirit inovativ și dezvoltarea potențialului uman;
- asimilarea de către angajații întreprinderii a deprinderilor noi, de amunci în echipă;
- asimilarea cunoștințelor de către managerii întreprinderii, din domeniul gestiunii eficiente a organizației;
- stimularea angajaților de a se perfecționa contunuu, permanent;
- implementarea strategiei de dezvoltare a angajaților care va creiona toate activitățile ce necesită îndeplinite pentru a dezvolta angajații întreprinderii.

8. *Implementarea strategiei.* Obiectivele menționate în conținutul strategiei vor fi implementate în modul următor:

- prin elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni pentru implementarea strategiei politicilor de personal la firma analizată;
- prin crearea condițiilor necesare întru atingerea obiectivelor trasate în strategie prin asigurarea suportului legal (normativ) necesar;
- prin asigurarea unui management și a unei monitorizări eficiente a procesului de implementare a Strategiei cu determinarea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților menționate în Strategie;
- prin asigurarea suportului financiar și material necesar pentru implementarea prevederilor strategiei;
- prin adaptarea structurii subdiviziunilor firmei în conformitate cu obiectivele Strategiei;
- prin modelarea unor activități, menționate în Strategie, în baza determinării unor subdiviziuni-pilot ale firmei;
- prin asigurarea ireversibilității obiectivelor strategice implementate în scopul dezvoltării durabile a politicilor firmei de personal.

9. *Concluzii.* Activitățile prevăzute în Strategia dată se vor reflecta în planurile de activitate ale firmei. Obiectivul strategic major cu impact calitativ ține de dezvoltarea competitivității personalului, iar realizarea acestuia va fortifica prestigiul și notorietatea firmei prin eficientizarea activității, formarea continuă a personalului și implementarea unui management modern, de gestionare a personalului, racordat la standardele internaționale.

În concluzii, putem evidenția că întreprinderile care doresc să se afirme pe piață, care tind să rămână competitive și să reziste tensiunilor concurențiale, trebuie să valorifice eficient toate resursele disponibile, cu preponderență resursele umane, care reprezintă potențialul competitiv al unei firme de succes. Astfel, orice întreprindere trebuie să-și elaboreze și actualizeze în permanență strategia de resurse umane, în scopul de a utiliza și valorifica eficient potențialul personalului său și capitalul uman al angajaților în dezvoltarea întreprinderii.

Bibliografie:

1. Armstrong, M. Managementul resurselor umane, manual practic. București: CODECS, 2005.
2. Manolescu, A. Managementul resurselor umane. București: Economică, 2001.
3. Mathis, R.L.; Nica, P.C.; Rusu, C. Managementul Resurselor Umane. București: Economică, 1997.
4. Dragomir, Gh. Managementul resurselor umane. Craiova: Universitatea: 2009.
5. Prodan, A. Managementul Resurselor Umane: Ghid practic. București: Economică, 2011.