

Activitățile specifice funcției de personal

Contribuția hotărâtoare a resurselor umane la realizarea misiunii întreprinderii nu poate fi pusă sub semnul întrebării, indiferent de stadiul atins de procesele tehnologice din punct de vedere al gradului de tehnicizare.

Utilizarea preponderentă a proceselor manuale pentru îndeplinirea obiectivelor întreprinderii sau, dimpotrivă, recurgerea la procese predominant mecanizate, respectiv automatizate, fac în egală măsură absolut necesară existența resursei umane, diferențieri apărând în ce privește necesarul de forță de muncă sub aspecte cantitative și calitative.

Nu există nici o activitate economică, profitabilă sau nonprofit, fără o gestionare și direcționare științifică a forței de muncă, principalul factor de producție oriunde și oricând. Indiferent de specificul activității și dimensiunea întreprinderii comerciale, managementul resurselor umane este și rămâne una din sursele majore ale supraviețuirii și creșterii economice a firmei comerciale, în condițiile pieței concurențiale, întrucât are ca obiectiv principal resursa cea mai prețioasă: "OMUL".

În comerț, resursele umane dovedesc noi valențe datorită contactului direct, permanent cu oamenii. În acest sens, personalul ocupat în această ramură trebuie să cunoască cel mai bine cele două entități fundamentale, proprii comerțului: mărfurile și oamenii, finalizarea eficientă a activității fiind determinată, la rândul ei, de performanțele umane și calitatea mărfurilor.

MISIUNE: *Funcției de personal îi revine rolul de administrare și gestionare a resurselor umane.*

De-a lungul timpului, conținutul acestei funcții s-a modificat astfel încât, în prezent, aceasta nu se mai rezumă doar la evidențe, regulamente, proceduri, salarizare, incluzând și un sistem complex de probleme de ordin social. Ca urmare a diversității relațiilor umane din interiorul organizațiilor și a aspirațiilor conducătorilor acestora, de soluționare a tuturor problemelor sociale, de instruire, perfecționare și motivare a personalului, a apărut conceptul de "*conducere și perfecționare a resurselor umane*" care înlocuiește conceptul mai îngust al "*administrării și conducerii personalului*".

Funcția de personal cuprinde următoarele activități:

- planificarea resurselor umane, proces ce include următorii pași:
 1. determinarea nevoilor actuale ale organizației;
 2. anticiparea și enumerarea viitoarelor cerințe;
 3. inventarierea resurselor umane actuale;
 4. planificarea și introducerea unor programe de instruire și dezvoltare pentru atingerea obiectivelor;
- 5. instituirea unui sistem de control pentru a se asigura atingerea obiectivelor prin:

- recrutarea personalului;
- descrierea posturilor;
- selectarea personalului;
- încadrarea angajaților;
- sistemul de promovare;
- motivarea personalului;
- evaluarea activității desfășurate;
- instruirea și perfecționarea pregătirii profesionale.

Planificarea resurselor umane are în vedere estimarea necesarului de personal corespunzător celor două dimensiuni ale funcției: cantitativ și calitativ (vârstă, sex, experiență, calificare) urmărindu-se acoperirea corespunzătoare cu personal sub aspect numeric și al pregătirii la locul și timpul potrivit.

Procesul de planificare a resurselor umane, ca și cel de selecție necesită o deosebită atenție din partea managerului și a persoanelor aflate în această activitate.

În momentul angajării, fiecare întreprindere își asumă riscuri indiferent de mărimea organizației respective. Întreprinderile mici nu pot să piardă timp și bani cu recrutare și selectare ca, apoi, să concedieze, în timp ce întreprinderile mari, din aceleași considerente, și-au dezvoltat tehnici eficiente de angajare în scopul diminuării riscurilor de a selecta greșit candidatul.

Pentru fiecare manager, persoana căutată pentru un post trebuie să corespundă unor cerințe diferite. De exemplu, unui vânzător i se poate cere să etaleze marfa într-un anume fel și să realizeze efectiv actul de vânzare, după cum i se poate cere să țină o evidență a clienților, să înlocuiască managerul în unele situații, să se ocupe de gestiunea stocurilor și de întreținere (cabinet de probă, oglinzi) etc.

Funcția de personal presupune localizarea, recrutarea și selectarea personalului pentru posturile vacante. În funcție de tipul de unitate antrenată în derularea acestor acțiuni apar anumite particularități. Astfel, la magazinele mici, spre deosebire de cele mari, distingem următoarele caracteristici:

- recrutarea personalului prin intermediul unei surse extrem de simple, dar riscante: anunțuri în vitrină de tipul „Angajez vânzător”;
- absența unei specificații scrise cu privire la post;
- utilizarea interviului indirect, nestructurat la selectarea personalului (deci lipsa unei proceduri fixe de interviu);
- plata angajaților la salariul mediu predominant în societate sau prin intermediul unui procent din vânzările nete sau comision.

Recompensarea salariaților în concordanță cu munca lor, cu investițiile făcute de aceștia, creșterea indicatorilor de eficiență în cadrul firmei, atragerea și încurajarea salariaților la realizarea unor progrese necesită existența

unui plan de plată (compensare) bine fundamentat. O procedură simplă de inițiere a unui astfel de plan include:

- a. definirea posturilor;
- b. evaluarea posturilor (prin metoda ierarhizării sau utilizării unor scale);
- c. aprecierea postului (prețul postului);
- d. implementarea planului;
- e. comunicarea planului salariaților;
- f. evaluarea performanțelor după plan.

O caracteristică a perioadei economice actuale este faptul că salariații nu sunt plătiți după un sistem bine elaborat, așteptându-se apariția unor tulburări (sociale în special) pentru a se face ajustări.

Reducerea mobilității forței de muncă, insatisfacțiile personalului și, în acest fel, realizarea unui bun climat de muncă se bazează în mare măsură pe existența unui plan de compensare (salarii, concedii și sărbători legale plătite, reduceri de prețuri pentru salariați, credite, participări la profit etc.).

Existența unui astfel de plan nu va putea rezolva toate problemele, dar va permite angajaților să știe exact unde se află și până unde se pot duce în ce privește salariul în funcție de performanțele proprii.

Atât pentru firmă cât și pentru personalul acesteia (patronat de manageri și executanți) o importanță deosebită și complexă o are sistemul de promovare în muncă și, respectiv, încredințarea unei funcții cu nivel de complexitate și responsabilitate superior celei deținute anterior de un salariat (pe baza eficienței, a remunerației anterior dovedite și a aptitudinilor reclamate de exercitarea noii funcții).

Pentru energizarea și potențarea activității salariaților firmei, politica aceasta trebuie să ia în considerare, pe lângă alți factori (puterea economică a firmei, salariile plătite de firmele concurente) nevoile și cerințele personalului din întreprindere a căror geneză o reprezintă lanțul: nevoi – dorințe – tensiuni – acțiuni – satisfacții.

Salariul este unul din principalele elemente de motivare care acționează asupra productivității muncii salariaților.

Politicile salariale ale firmei sunt influențate de două categorii de variabile:

- variabile extra-organizaționale – nivelul de dezvoltare a țării, conjunctura economică, evoluția prețurilor și altor venituri, situația sectorială a pieței muncii etc.
- variabile intra-organizaționale – talia și structura organizatorică a întreprinderii, politica socială internă, imaginea dorită a întreprinderii etc.

În determinarea masei salariale trebuie să se asigure un echilibru dinamic între trei componente:

- echilibrul financiar al firmei, care determină suma globală a masei salariale și posibilitățile sale de evoluție;
- echilibrul extern în raport cu piața muncii, care influențează calitatea celor recrutați și capacitatea de a păstra personalul calificat;
- echitatea internă care difuzează un sentiment de justiție între diferiți salariați și preocuparea fiecăruia de a-și îmbunătăți performanțele.

Salarizarea personalului firmei este influențată și de alți factori, cum sunt:

- climatul economic general;

- rata planificată a recuperării investițiilor în comparație cu cea a altor firme din aceeași ramură;
- influența deciziilor guvernamentale (legislație, fiscalitate);
- efectele contractelor colective de muncă și ale negocierilor în vederea încheierii lor etc.

Angajații pot fi motivați și prin intermediul altor mijloace ce contribuie la mulțumirea de sine a fiecărui salariat, dintre care enumerăm:

- pauză de cafea, picnic-uri cu firma;
- inscripționarea numelui, îndatoriri speciale, evocarea în conducerea firmei;
- birou cu geamuri, muzică în surdină, redecorarea biroului, feed-back în ce privește performanțele;
- banii, burse, împărțirea profitului;
- urări prietenești, recunoaștere informală, solicitarea de sugestii, complimente pentru progresele realizate;
- post cu mai multe responsabilități, rotația posturilor, zilele scurte de plată.

O politică motivațională eficientă implică: îmbinarea recompenselor materiale cu cele morale (recompensele să fie atribuite la scurt timp și nu în corelație strictă cu nivelul realizărilor), informarea corectă a salariaților asupra realizărilor și a insucceselor, reducerea pe cât este posibil a excesului de autoritate, precum și a indulgenței nejustificate.

Integrarea profesională a noilor angajați în activitatea firmei și a postului ocupat are ca scop satisfacerea cât mai bună a necesităților firmei, paralel cu asigurarea satisfacțiilor urmărite de noul angajat. Ea are un caracter activ, reprezintă o activitate conștientă și organizată, de tip formal și/sau informal (vizează cooperarea cu salariații vechi și cu manageri de la toate nivelurile ierarhice).

Pentru integrarea profesională și socială a noilor angajați în activitatea, climatul și scopurile întreprinderii, într-un termen cât mai scurt sunt necesare: convorbirile, interviurile, ancheta, testele psihologice, delegarea, încredințarea realizării unor proiecte pentru cei ce urmează să fie promovați în funcție (manageri).

Nivelul de pregătire, instruire a forței de muncă este un factor decisiv al performanței firmei, iar perfecționarea o investiție cu rol vital în maximizarea potențialului resurselor umane. De aceea, procesul de perfecționare a resurselor umane este dirijat în concordanță cu nevoile și obiectivele firmei comerciale, ca un proces de educație permanentă, și nu conjuncturală.

În practica curentă sunt folosite două căi pentru a avea un personal cât mai perfecționat, la curent cu ultimele noutăți.

Una constă în a recurge la personal gata calificat sau care este deja instruit într-un domeniu specific întreprinderii. O astfel de politică necesită costuri mai mari pentru recrutare, selecție și salarii, decât pentru perfecționarea personalului.

A doua modalitate, frecvent utilizată și mai economică, constă în perfecționarea propriului personal.

Perfecționarea pregătirii personalului comercial se face în corelație cu strategia firmei. Ea trebuie să fie sistematică, continuă, corespunzătoare cerințelor competiționale ale

pieței, putând fi efectuată la locul de muncă (de către manageri, colegi etc.) sau în afara locului de muncă (simpozioane, seminarii, mese rotunde, cursuri post-universitare, schimburi de experiență, vizite documentare, studii de caz, simulare, învățarea la distanță, TV, mass-media, cursuri prin corespondență în țară sau în alte țări).

Gestiunea resurselor umane prin prisma motivației și a performanței reprezintă, de fapt, cel mai însemnat girant al înfăptuirii unei activități economice eficiente.

Conf. univ. dr. Delia OLARU

Bibliografie

1. BĂRBULESCU, C. (coord) *Economia și gestiunea întreprinderii*, București, Editura Economică, 1999
2. CÂNDEA, R., CÂNDEA, D. *Comunicarea managerială*, București, Editura Expert, 1998
3. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*, București, Editura Economică, 1999
4. VERBONCU, I. *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, București, Editura Tehnică, 1999