

## ROLUL ȘI IMPORTANȚA DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

**Marina BAIEȘU**  
*doctor, conferențiar universitar*  
*Academia de Studii Economice din Moldova*

**Abstract.** *The role of a professional HR department is to help the organization evolve, solve conflicts, show off when there are slippages and help eliminate them. HR is a strategic partner of the company's leadership. By developing strategies, it can help change the organization so that it better adapts to the environment in which it operates.*

*In conclusion, HR needs to maintain a balance between its various roles: business partner, internal consultant, operational and administrative expert, and ... lawyer for both employees and the employer. These might sound like a business, but the role of human resources people is to create continuous support for the organization in the future.*

*Key words: development, employees, human resources department, human resources policies, human resources, training*

**JEL CLASIFICATION:** J 24, M 51, M 53, M 54, J 5

Managementul resurselor umane a cunoscut o schimbare impresionantă în ultimele decenii. Dacă în urmă cu 20 de ani rolul oamenilor de resurse umane era mai degrabă unul administrativ, constând în recrutarea forței de muncă, calculul salariilor și pregătirea dosarelor angajaților, peisajul și rolul HR-ului este unul strategic. Schimbările în regimul de viteză “fast forward” ale pieței muncii au adus inevitabil și schimbări în rolul și importanța departamentului de resurse umane.

Astfel, azi, în anul de grație 2018 atribuțiile departamentului de HR sunt mult mai extinse și mai complexe. Cele mai importante sunt atragerea și reținerea angajaților valoroși, construirea planurilor de succesiune, identificarea viitorilor lideri, construirea brandului de angajator, pregătirea pachetelor de beneficii personalizate pe nevoile angajaților. Însă cea mai importantă responsabilitate pe care o are HR-ul acum este să se alinieze la strategia de afaceri a companiei, să vină în întâmpinarea nevoilor ei de business și să țină pasul cu ele.

Rolul HR-ului actual este să dezvolte un plan strategic cu inițiative specifice, să dezvolte cultura companiei și să o facă cunoscută în interiorul și în exteriorul ei, precum și să asigure acele competențe necesare ca organizația să-și atingă obiectivele de business.

Procesul de planificare trebuie să înceapă cu cele 4 întrebări majore:

Unde suntem acum? Unde ne dorim să ajungem? Cum ajungem acolo? Cum evaluăm progresul?

Printre principalele obiective în planificarea strategică dintr-o companie, din punct de vedere al resurselor umane sunt (sau ar trebui să fie) următoarele:

- Evaluarea corectă a necesarului de personal și a abilităților necesare în organizație în raport cu planurile de dezvoltare ale companiei
- Managementul performanței plus pregătirea unui sistem de compensații și beneficii care să mențină motivația angajaților
- Studiul competitorilor în ceea ce privește strategia lor de recrutare și retenție a talentelor
- Pregătirea unor pachete salariale și de beneficii competitive, cât și actualizarea lor în funcție de evoluția pieței muncii
- Pregătirea programelor de training

Prin urmare, cu cât departamentul de resurse umane este mai implicat în construirea strategiei companiei, cu atât mai mare va fi abilitatea organizației de a anticipa și a răspunde nevoilor angajaților și ale clienților și implicit cu atât mai ușor aceasta își va menține avantajul competitiv.

Un rol important în acest proces îl are managementul, care trebuie să permită departamentului de HR să devină un jucător cheie în planificarea și construirea strategiei de business și totodată să îi dea acces la informațiile cheie. Din păcate realitatea tristă din destule organizații, în special în cele medii și mici, este că funcția de HR Business Partner este menținută doar ca o titulatură pe hârtie, iar nu un parteneriat de facto. Multe departamente de HR trebuie să se lupte să depășească viziunea stereotip negativă despre această funcțiune a business-ului. Iar aceasta o pot face intelegând foarte bine business-ul companiei, dar și al organizației, de la ultima poziție până la top management.

Importanța persoanei responsabile de conducerea departamentului de HR este, de mult prea multe ori, subapreciată. În lipsa gestionării eficiente a proceselor de resurse umane, companiile nu ar reuși să dezvolte echipe dinamice, formate din oameni implicați, iar, fără astfel de echipe, nicio companie nu ar putea obține succesul în afaceri. De aceea, este crucial ca fiecare antreprenor să conștientizeze rolului departamentului de resurse umane și să investească în dezvoltarea acestuia, având în vedere următoarele motive:

### **Departamentul de HR are atribuția de a angaja cei mai buni oameni**

Din exterior, procesul de angajare poate să pară facil, dar, în realitate, acest proces este unul deosebit de complex. Într-un studiu efectuat de către CareerBuilder, 48% dintre directorii executivi intervievați au spus că organizațiile lor au pierdut bani datorită strategiilor de recrutare ineficiente.

Conform cercetărilor realizate de către Jobvite în anul 2016, 95% dintre recrutori sunt ferm convinși că procesul de selecție și recrutare va deveni și mai dificil. Aici intervine rolul departamentului de resurse umane. Acesta nu încearcă să angajeze oameni cât mai repede și pe cât mai puțini bani, ci încearcă să îi identifice pe cei mai potriviți pentru postul respectiv, economisind, în acest fel, mulți bani pe termen lung.

Oamenii din departamentul de HR sunt mult mai preocupați de valori precum performanța și retenția noilor angajați, decât de costul sau durata procesului de angajare, iar această axare pe succesul de lungă durată al noilor angajați este esențială pentru o bună funcționare a întregii companii.

Într-un raport publicat în mai 2016 de către Gallup, s-a descoperit că fluctuația de personal cauzată de generația Y costă economia americană în jurul a 30.5 miliarde de dolari anual. Totuși, atunci când un departament eficient de resurse umane are suficient timp la dispoziție pentru a identifica, dezvolta și a-i menține mulțumiți pe cei mai potriviți candidați, aceste talente vor rămâne în companie pentru o perioadă îndelungată. Retenția angajaților menține companiile pe drumul către o dezvoltare continuă, salvându-le, totodată, timp și bani.

### **Departamentul de HR se axează pe engagement-ul angajaților**

Engagement-ul angajaților este văzut ca una dintre cele mai mari probleme de la locul de muncă. Într-un chestionar realizat de către Gallup în 2015, mai mult de 350,000 de respondenți din Statele Unite au estimat că angajații cu un nivel scăzut de engagement ajung să coste companiile americane între 450 și 550 de miliarde de dolari anual din cauza productivității lor scăzute. Și în acest caz, departamentul de resurse umane se ocupă de rezolvarea problemei, căutând în permanență noi metode de-i menține pe angajați implicați și motivați. Păstrarea unui nivel ridicat de engagement presupune mai mulți factori elementari, precum: feedback, recunoașterea meritelor, dezvoltare, compensații, beneficii și echilibrul dintre viața profesională și cea personală.

Toate aceste acțiuni ale departamentului de resurse umane au o importanță mult mai mare decât consideră majoritatea oamenilor. 82% dintre angajații intervievați în cadrul studiului Globoforce din 2016 au declarat că, atunci când se simt apreciați și le sunt recunoscute meritele, ajung să se implice mai mult la locul de muncă, iar 78% dintre aceștia au spus că se simt și mai productivi.

### **Departamentul de HR facilitează luarea celor mai bune decizii în organizație**

Directorii de resurse umane au o viziune unică asupra companiei și asupra oamenilor din cadrul acesteia, ceea ce îi plasează într-o postură perfectă pentru a lua cele mai bune decizii organizaționale. Un departament eficient de resurse umane înțelege foarte bine cum lucrează angajații și monitorizează toate datele existente pentru a-și argumenta orice sugestie sau decizie.

Un studiu efectuat de către EY în anul 2014 a descoperit un fenomen interesant. În cadrul companiilor în care departamentul de HR și cel de finanțe colaborează îndeaproape, s-a putut observa o creștere impresionantă a profitului și o îmbunătățire vizibilă a indicatorilor de performanță, cum ar fi engagement-ul angajaților.

Din aceste motive, este foarte important ca compania să se asigure de eficiența departamentului de resurse umane. Dacă acesta funcționează cum trebuie, performanțele angajaților sunt asigurate, iar, astfel, compania este pe drumul cel bun.

Idea că oamenii ar trebui să se bucure de un echilibru între job și viața personală nu este una nouă, dar conceptul de wellbeing@work a fost și încă este, de cele mai multe ori, un concept subapreciat. Experții au observat o creștere impresionantă a productivității de fiecare dată când sunt luate măsurile necesare pentru a optimiza condițiile de muncă și pentru a reduce stresul inutil. [Great People Inside](#) pune la dispoziție instrumentul de evaluare a resurselor umane [GR8 Wellbeing](#), bazat pe cele mai noi teorii din psihologia organizațională și a muncii, ce poate fi folosit pentru a identifica nivelul de wellbeing al angajaților, îmbunătățind satisfacția la locul de muncă și generând un impact pozitiv asupra vieții personale și profesionale.

Este timpul ca HR-ul să fie mai mult decât o arhivă de dosare de personal, și mai mult un facilitator al dezvoltării organizației. Compania are nevoie de:

- oameni potriviți culturii ei și departamentul HR este capabil să îi identifice;
- de reguli și proceduri specifice;
- de analiză a mediului mereu în schimbare și HR-ul identifică căile prin care organizația se poate adapta;
- un susținător al angajaților și prin sistemele construite ajută la reținerea talentelor și a angajaților prețioși;
- HR-ul, ca sprijinitor al conducerii companiei în stabilirea misiunii, viziunii și obiectivelor pe care apoi le comunică angajaților;
- HR-ul propune și participă la construirea unor sisteme eficiente de remunerare și compensare a angajaților în funcție de importanța posturilor ocupate;
- HR-ul în poziție de consultant al conducerii companiei, mai ales când situațiile limită pot destabiliza climatul organizațional al acesteia;
- HR-ul, în poziția de Campion al comunicării, știe ce se întâmplă în organizație și facilitează răspândirea informației în mod regulat, corect și onest.

Cheia pentru deschiderea unei comunicări eficiente este câștigarea încrederii. HR-ul nu este doar aliatul conducerii sau avocatul angajaților, el este în egală măsură și aliat și avocat. El este echidistant, un liant al colaborării între angajat și angajator. Ascultarea activă și cea eficientă prin care se transmite că s-a înțeles ce dorește atât compania cât și angajatul este calea potrivită pentru creșterea nivelului de încredere.

#### ***Măiestria în identificarea nevoilor organizației***

Se spune că identificarea nevoilor este o artă, iar HR-ul are aceasta menire. HR-ul este parte importantă în construirea și apoi în implementarea strategiilor companiei. Misiunea companiei este în rezonanță cu nevoile angajaților și cu nevoile de business ale companiei.

#### ***Misiunea departamentului HR are ca scop:***

- Realizarea de sisteme echitabile de remunerare și compensare a angajaților;

- Oferirea de asistență celorlalte departamente pentru obținerea unor rezultate ale muncii de nivel superior;
- Monitorizarea proceselor de aplicare a politicilor de resurse umane, recrutare și selecție, integrarea în companie a noilor angajați, promovare și training, supravegherea respectării regulilor de disciplină și etică în companie, rezolvarea conflictelor.

### ***De ce are nevoie organizația?***

Un departament de HR profesionist demonstrează că este capabil să:

- aducă un plus-valoare organizației prin contribuția la atingerea obiectivelor;
- recunoască și să trateze toți membrii acesteia ca fiind clienți ai organizației și de aici satisfacerea nevoilor lor;
- recunoască nevoia de schimbare și să ofere soluții. Îmbunătățirea continuă este cheia succesului;
- fie capabil să analizeze organizația și să contribuie la însănătoșirea ei. Analiza climatului organizațional este un instrument care oferă răspunsuri;
- identifice nevoile de training ale angajaților astfel încât aceștia să reușească să crească nivelul de performanță în realizarea sarcinilor. Ulterior reținerea în companie a angajaților instruiți este un proces care implică recunoașterea valorii lor, stimularea și creșterea apartenenței la companie.

### **Cum vor evolua departamentele de resurse umane în următorii 10 ani**

În ultimele trei decenii, departamentul de recrutare și funcția lui în companie s-au schimbat semnificativ. În ultimii 30 de ani, recrutarea se făcea prin intermediul anunțurilor în ziar, iar giganți ca Twitter, LinkedIn sau Facebook nu existau nici măcar în faza de proiect.

Acum, rețelele de socializare ne dictează și ne transformă viața, iar felul în care companiile recrutează și angajează nu face excepție. În zilele noastre ne trăim viața pe internet, ne trezim și ne culcăm cu telefonul sau tableta în mână, ceea ce a determinat o schimbare radicală a tuturor modelelor de business din jurul nostru. Și departamentele de resurse umane nu fac excepție.

Însă, în ciuda impactului tehnologic, experții susțin că funcția de recrutare lasă mult de dorit în multe organizații. Confruntându-se cu o rată a plecărilor destul de mare și un grad de implicare a angajaților scăzut, peste care se suprapune și o luptă acerbă pentru achiziția de talente, întreaga responsabilitate cade pe umerii departamentelor de HR, care nu au încă bine dezvoltată capacitatea de a căuta și de a verifica cei mai buni dintre candidați.

De fapt, tehnologia a venit cu plusuri, dar și cu multe minusuri. Un candidat mediocru poate, prin intermediul rețelelor sociale și al viralizării pe internet, să-și creeze un adevărat brand, care poate convinge pe oricine că este cel mai bun. Capacitatea departamentelor de resurse umane de a verifica astfel de branduri personale, înainte de a le acorda încredere, este încă scăzută.

De asemenea, este o chestiune de timp – unii experți susținând că este vorba de foarte scurt timp – până când inteligența artificială va interveni în viețile noastre și ne va prelua o parte dintre responsabilități. Astfel, multe dintre activitățile recrutaților vor fi automatizate. Rămâne de văzut în ce măsură vor reuși calculatoarele să identifice cei mai buni candidați pentru o companie.

### ***Provocarile recrutării***

Astfel, specialiștii în resurse umane spun că cele mai mari provocări ale recrutării în anii care vin vor fi următoarele:

- Achiziția de talente și managementul talentelor vor deveni principala preocupare a recrutaților și cea mai presantă;
- Oamenii nu vor mai aplica pentru joburi prin intermediul sistemelor de tracking, ci vor veni joburile la ei, prin intermediul aplicațiilor de pe telefoanele mobile, pe baza preferințelor presetate de ei;

- Când vor avea de ocupat o poziție, companiile vor căuta în primul rând în interior sau vor încerca să externalizeze serviciul. Dacă niciuna dintre cele două variante nu va fi posibilă, abia atunci vor angaja, însă vor vrea cel mai bun candidat la prețul cel mai mic. Iar aici este nevoie de inteligență din partea recrutaților.

În consecință, principala provocare pentru departamentele de HR va rămâne în continuare recrutarea, iar aceasta va fi strâns legată de brandul puternic al companiei și de cultura organizațională. În multe companii, departamentul de HR și cel de Marketing nu comunică unul cu altul așa cum ar trebui și nu interacționează suficient pentru a le oferi candidaților imaginea cea mai bună, care să-i convingă să se angajeze.

Totodată, mulți executivi nu recunosc încă importanța funcției de recrutare pentru viitorul business-ului și nu le permit managerilor de HR să se implice și să preia o parte dintre atribuțiile lor, pentru implementarea unei anumite culturi care să atragă talente.

### ***Cum se vor transforma departamentele de HR***

În aceste condiții, specialiștii susțin că resursele umane se vor transforma în următorii 10 ani astfel:

1. ***Vor fi flexibile.*** Programul de lucru flexibil a devenit principala cerință a candidaților la angajare și așa va fi și de acum înainte. Tinerii profesioniști caută companii care le permit să fie creativi și în care să nu fie judecați pentru alegerile lor. În același timp, vor să își poată lua o zi liberă când au nevoie sau, mai mult, să poată lucra de acasă, în termeni dinainte negociați.

Așadar, angajații vor flexibilitate pentru a livra performanță și vor să-și poată ajusta viața profesională după cea personală și nu invers, ca până acum. Departamentele de HR trebuie să înțeleagă acest lucru, dacă nu au făcut-o deja, iar locurile de muncă vor arăta cu totul altfel peste 10 ani – companiile vor reduce masiv din cheltuielile cu chiria pentru birouri și logistică, pe măsură ce tot mai mulți angajați vor lucra de acasă și vor reuși să atragă și să rețină angajați talentați, care vor avea cele mai bune rezultate, dacă li se va permite un stil de muncă flexibil.

2. ***Vor fi sociale.*** Intranet, platforme interne de socializare, “Facebook-uri” interne și multe alte modalități online de comunicare și colaborare vor fi parte integrantă a responsabilităților departamentelor de HR în viitorul foarte apropiat. HR-ul poate folosi instrumentele sociale pentru a acorda beneficii celor mai buni angajați sau celor care se transformă în ambascadori ai brandului. Experiența muncii se va face “live” și va deveni o componentă puternică a culturii organizaționale.

3.

3. ***Vor fi mobile.*** Dispozitivele mobile reprezintă deja noul trend aproape în orice industrie, iar HR-ul nu face excepție. Recrutatorul, va avea instalate pe telefonul mobil o serie de aplicații pe care le va verifica în timpul micului dejun sau în drum spre serviciu, pentru a consulta comunitatea de HR, pentru a vedea noile aplicații din sistem, pentru a comenta și a trasa sarcini.

Când recrutatorul ajunge la birou, echipa deja știe ce are de făcut, iar recrutatorul va avea toate răspunsurile înainte de ședință cu boardul companiei. În timpul întâlnirii el poate verifica gradul de satisfacție din companie, tot printr-o aplicație de pe telefonul mobil, poate prezenta CEO-ului un profil de candidat sau problemele cu care se confruntă salariații companiei. Toate aceste informații se găsesc pe telefonul mobil, la o distanță de o atingere, nici măcar un click, pentru că vremea desktop-urilor a apus deja. Acesta va fi noul stil de viață al recrutatorului – va fi disponibil oriunde, oricând.

4. ***Totul se va reduce la date.*** Cât durează să angajezi pe cineva? Care este cel mai bun moment să recrutezi un nou manager? Când sunt angajații cel mai fericiți pe parcursul anului? Care sunt cei

mai performanți angajați? Care sunt abilitățile pe care trebuie să le aibă viitorul angajat?

Răspunsurile la aceste întrebări și la multe altele sunt [disponibile prin intermediul datelor analitice](#). Dar multitudinea de date despre angajați nu are sens, dacă acestea nu sunt interpretate și puse în context, iar departamentele de HR vor avea responsabilitatea de a analiza și interpreta aceste date, pentru a lua cele mai bune decizii legate de noile ”achiziții”, training, dezvoltare și retenție de talente.

5. **Vor fi integrate.** Resursele umane vor deveni parte integrantă a business-ului. Oricât de ciudat ar suna, departamentul de HR nu va mai fi responsabil doar cu resursa umană, ci va participa activ la luarea deciziilor în companie. Departamentul de resurse umane va avea în componență și specialiști IT, și specialiști în interpretarea datelor analitice, experți în recrutare, dar și specialiști în dezvoltarea brandului. Așadar, acest domeniu va fi atât de vast încât va deveni unul dintre principalii piloni în dezvoltarea afacerii.

Oamenii de la HR vor fi capabili să citească date și să facă previziuni, vor ști cele mai noi trenduri în materie de social media și recrutare online, vor avea oameni specializați în tehnologie, care vor aduce beneficii suplimentare în companie. Gestionând cea mai importantă resursă într-o organizație, și anume resursa umană, departamentele de HR vor deveni cheia în dezvoltarea strategiilor de business.

Așadar, următorul deceniu este crucial pentru dezvoltarea departamentelor de resurse umane, care vor deveni cruciale pentru orice organizație. HR-ul nu va mai fi doar o inscripție pe ușa unui birou, la capătul coridorului, ci va deveni parte integrantă din strategia de business. Iar specialiștii în resurse umane vor trebui să fie pregătiți pentru ceea ce urmează.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Bădescu A., Mirci C., Bogre G. Managementul Resurselor Umane- manualul profesionistului. Timișoara, 2008. ISBN 978-973-602-369-9
2. Lawler III Edward E., Boudreau John W., Effective Human Resource Management: A Global Analysis, Publisher: Stanford Business Books, Stanford, 2012.
3. Lefter V., Deaconu A., Manolescu A. Managementul Resurselor Umane, Editura PRO Universitatea 2012, București, ISBN 978-606-647-544-0
4. Marinaș Cristian - Virgil, Managementul comparat al resurselor umane, Editura Economică 2010, București, ISBN 978-973-709-490-2
5. Modernizarea compartimentului ”resurse umane”. În: *Tribuna Economică*. București, 2012, nr. 32 (8 august 2012), p. 22-24
6. Popescu Nicolae, Creșterea rolului specialiștilor în resurse umane. În: *Tribuna Economică*. București, 2008, nr. 4 (30 ianuarie 2008), p. 29-31
7. Ștefănescu, Ana. Resurse umane: legislație și proceduri. Editura: Lumen, 2016, ISBN: 9789731664224
8. [https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx?utm\\_source=link\\_wwwv9&utm\\_medium=mosaic\\_tiles&utm\\_campaign=employee-engagement&utm\\_content=3](https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx?utm_source=link_wwwv9&utm_medium=mosaic_tiles&utm_campaign=employee-engagement&utm_content=3)
9. <https://resources.globoforce.com/case-studies/case-study-linkedin>
10. <https://www.jobvite.com/recruitment-marketing-101-how-to-attract-quality-talent/>
11. <http://greatpeopleinside.com/ro/gr8-wellbeing/>