

**UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE
ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ
„ION IONESCU DE LA BRAD” IAȘI
FACULTATEA DE AGRICULTURĂ
DOMENIUL DE DOCTORAT: AGRONOMIE
Specializarea: *Management și marketing în agricultură***

Grigore M. Tinică

**Studii privind orientările strategice axate pe factorul uman
în managementul modern**



**Studies concerning the strategic guidelines based on
the human factor within modern management**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT



**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:
*Prof. univ. dr. Ionel BOSTAN, DHC***

Iași 🇷🇴 2010

Sumar

- Rezumat
- Abstract
- Considerații introductive

Partea I – a: Stadiul cunoașterii/ Part I: Stage knowledge

CAP. I. STRATEGIILE MANAGERIALE DE FIRMĂ

CAP. II. ABORDAREA STRATEGICĂ A FACTORULUI UMAN

Partea a II-a: Contribuții proprii/ Part II: Own contributions

CAP. III. DIAGNOZA POLITICILOR MANAGERIALE PRO-PERFORMANȚĂ PRIVIND RECRUTAREA ȘI SELECȚIA FACTORULUI UMAN LA NIVEL DE COMPANIE

CAP. IV. APLICAREA TEHNICILOR ANALIZEI ECONOMICE POST-FACTUM ÎN GESTIUNEA FACTORULUI UMAN ȘI URMĂRIREA EFORTULUI FINANCIAR DE SUSTINERE A ACESTUIA LA COMPANIA “AGRALIM CO.” DIN CADRUL GRUPULUI DE FIRME “INTERNATIONAL AGRIFOOD BUSINESS”

CAP. V. DETERMINAREA EFICIENȚEI UTILIZĂRII FACTORULUI UMAN LA NIVELUL FIRMELOR AGROPRODUCTIVE PRIN INTERMEDIUL METODELOR DE CALCUL ECONOMIC ANALITIC (STUDIUL DE CAZ: “ON PAN LTD.” S.A.)

- Concluzii
- Conclusions
- Bibliografie
- Anexe

REZUMAT



INTRODUCERE

Continuitatea și parametrii funcționării activităților economico-sociale, vis-a-vis de resursele umane, se află în conexiune directă cu situația demografică, politica de ocupare a forței de muncă, comportamentul factorului uman în context economic și managerial, strategiile elaborate etc.

O privire asupra situației demografice a României și politicii din domeniul ocupării forței de muncă

Situația demografică a României și politica din domeniul ocupării relevă existența unui proces istorico-demografic de deteriorare derulat pe întreg parcursul celei de a doua jumătăți a secolului al 20-lea. Efectul politicilor pro-nataliste din a doua jumătate a anilor '60 și din anii '80 a fost declinul demografic manifestat încă din ultima decadă a secolului trecut.

Resursele de muncă sunt diminuate și datorită vârstei actuale de pensionare (puțin peste 58 ani în cazul femeilor și 63,5 în cazul bărbaților), sensibil inferioară vârstei limită de activitate¹.

Somajul în rândul tinerilor continuă să fie ridicat, în jur de 19%. Rata de ocupare a forței de muncă a fost, în 2007, de 58,8%, fără modificări notabile față de cifrele anului 2002, situându-se cu mult sub ținta de 70% stabilită prin Strategia Lisabona ca medie la nivelul Uniunii Europene pentru anul 2010.

Cu toate acestea trebuie spus că, nivelul ocupării forței de muncă, începând cu anul 2003 și până în trimestrul al III-lea al anului 2008, a crescut constant². Importante sunt însă, pe lângă evoluțiile globale, evoluțiile de structura a ocupării unde, progresele înregistrate tot până în trimestrul III al anului precedent au fost chiar mai însemnate, astfel: numărul salariaților a fost în 2007 cu aproape 500 mii mai mare decât în 2002, reducându-se corespunzător populația ocupată în agricultură.

Până în anul 2025 se estimează că ponderea populației vârstnice va crește de la 14,3% (2002) la 17,4%. Emigrația temporară pentru muncă în străinătate, predominant în țările UE din zona occidentală, este estimată, în primăvara 2008, la circa 2 milioane persoane.

Intercorelări cu „Strategia pentru creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii - Europa 2020”³

Orizontul de timp 2011-2013 reprezintă o perioadă de consolidare a poziției României în cadrul Uniunii Europene, dar și de contracarare a impactului crizei economico-financiare mondiale asupra economiei românești⁴.

Una dintre cele trei priorități ale „Strategiei Europa 2020” o reprezintă creșterea favorabilă incluziunii – promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, în măsură să asigure coeziunea economică, socială și teritorială. Prin strategia europeană se fixează cinci obiective, printre care se numără și „creșterea ratei de ocupare a forței de muncă până la cel puțin 75% (de la nivelul actual de 69%) din populația cu vârstă cuprinsă între 20 și 64 de ani”.

Obiectivele UE vor fi transpuse în obiective și traiectorii naționale, care să reflecte situația actuală a fiecărui stat membru. În acest context, România și-a evaluat poziția de pornire și specificitățile economiei și pieței muncii și are în vedere asumarea unei ținte

¹ Cf. MMPS, „Raportul național strategic privind protecția socială și incluziunea socială (2008-2010)”.

² Cf. CNP, „Decalaje regionale – 2010”.

³ Pe plan european, *Strategia de la Lisabona* a fost relansată în mod formal în 2010 printr-o nouă strategie cu un nou orizont de zece ani, bazată pe o coordonare extinsă a politicilor economice.

⁴ *** „Strategia fiscal bugetară (SFB) pentru perioada 2011-2013”, MFP, București, 2010.

naționale de creștere a ratei de ocupare până la 70% pentru populația din grupa de vârstă 20-64 ani în orizontul anului 2020⁵.

Principalele direcții de acțiune:

- Creșterea gradului de ocupare și promovare a participării forței de muncă la formarea profesională; susținerea înființării și funcționării comitetelor sectoriale.
- Absorbția eficientă a resurselor financiare europene destinate dezvoltării resurselor umane, astfel încât să se asigure suportul de formare profesională și ocupațională.
- Simplificarea procedurilor de angajare și concediere a lucrătorilor.
- Sprijinirea dialogului angajator - angajat în ceea ce privește flexibilizarea programului de lucru și facilitarea mobilității ocupaționale, profesionale și geografice.
- Restructurarea centrelor de formare profesională și plasarea lor într-un sistem de competitivitate pentru ocupare și formare profesională.
- Stimularea, prin măsuri fiscale, a participării salariaților la formarea profesională continuă.

În condițiile în care, și în anul 2010, efectele crizei economico-financiare asupra pieței muncii din România se mențin la aceeași intensitate, este necesară promovarea unor măsuri⁶ suplimentare care să conducă la stimularea creării locurilor de muncă și ocupării persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă, respectiv a șomerilor, astfel încât, să aibă loc o diminuare a incidenței șomajului, mai ales pentru evitarea șomajului de lungă durată.

Factorul uman, în actualul context economic și managerial

Literatura de specialitate relevă că în folosirea completă a resurselor de care dispune o unitate economică și în relansarea sa, factorul uman are un rol aparte, atât în ceea ce privește elaborarea coordonatelor de dezvoltare, cât și în activitatea de operaționalizare a acesteia⁷. Aceasta înseamnă că personalul din unitate trebuie să posede cunoștințe solide de specialitate și o pregătire generală corespunzătoare.

Asigurarea manifestării depline a funcțiilor managementului se înfăptuiește numai prin activitatea umană, iar funcționalitatea unității depinde în cea mai mare măsură de însușirea și practicarea artei de a comunica cu întregul personal din unitate.

Practicarea unui management științific în unitățile economice presupune o permanentă considerare a particularităților proceselor economice ale ramurii de producție din care face parte unitatea economică.

Observația legată de sectorul firmelor agroalimentare este că existența unui proces de producție continuu ridică mai puține probleme referitoare la factorul uman, în timp ce atunci când este vorba de activități sezoniere, influența factorilor naturali este puternică.

⁵ România și-a stabilit în domeniul pieței muncii o serie de obiective și direcții de acțiune ce urmează a fi realizate în perioada 2009-2012. Obiectivele respective vizează echilibrarea pieței muncii și creșterea gradului de ocupare a forței de muncă, creșterea gradului de flexibilitate a pieței muncii și întărirea dialogului social la toate nivelurile în scopul creșterii aportului acestuia la dezvoltarea economică și socială.

⁶ Aceste măsuri suplimentare au în vedere angajamentul României de a atinge țintele intermediare legate de nivelul ratei de ocupare (grupa de vârstă 20-64 ani) de 64% în 2013 și 66% în 2015, în perspectiva realizării țintei finale de 70% în 2020.

⁷ Factorul uman intervine în procesul creșterii economice prin sporirea volumului muncii prestate, precum și a calității acestui factor, exprimată sintetic prin productivitatea muncii. Sub aspect cantitativ se concretizează în volumul de muncă prestată de populația ocupată în cadrul timpului efectiv de muncă.

Conexiuni privind managementul resurselor umane și managementul strategic al firmei

Managementul resurselor umane se referă la o abordare globală, interdisciplinară și profesională a problemelor legate de personalul unei organizații. Între strategia firmei și strategiile din domeniul resurselor umane trebuie să existe o concordanță cât mai bună.

Managementul strategic al resurselor umane este procesul prin care problematica gestionării acestui tip de resurse se racordează la strategia generală a întreprinderii, în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației.

Strategia de resurse umane este acea parte a strategiei generale a întreprinderii care se referă strict la funcțiunea de resurse umane, de aceea este o strategie funcțională. Așadar, strategia de personal este o strategie parțială, cu un caracter derivat, și se referă numai la anumite activități din cadrul organizației, și anume, la acelea care aparțin funcțiunii de resurse umane.

Strategia pe termen lung a organizației stabilește direcții viitoare, cum ar fi: creșterea veniturilor, a cotei de piață, reducerea costurilor, sau diversificarea într-un alt domeniu de activitate. Toate aceste evoluții presupun ajustări ale numărului și componenței forței de muncă.

Tocmai de aceea se impune elaborarea unor planuri pe un orizont lung de timp și de largă anvergură privind recrutarea și selectarea de noi angajați, pregătirea celor existenți sau disponibilizarea angajaților care nu mai corespund necesităților organizației⁸.

Obiectivele și reperele mari ale lucrării

Actualitatea temei investigate. Odată cu oportunitățile și provocările create de aderarea României la Uniunea Europeană, analiza unor aspecte manageriale privind factorul uman reprezintă o temă de mare interes pentru mediu academic, în încercarea de a pune în valoare potențialul deosebit al țării noastre în materie de forță de muncă.

Dacă studierea din perspectivă ergonomică și managerială la nivel de ramură ori macroeconomic poate duce la formularea unor concluzii și recomandări mai greu de pus în practică, fiind dependente de factori precum contextul politic, existența unor surse de finanțare, constrângerile cadrului juridic european, etc., abordarea la nivel de companie poate avea ca rezultat găsirea unor soluții de aplicabilitate relativ imediată, capabile să amelioreze substanțial performanța economico-financiară a unităților care le adoptă.

Scopul și obiectivele cercetărilor. Date fiind anumite componente profesionale care mă caracterizează – acelea de medic, de manager (în sistemul public de sănătate), dar și de profesor universitar -, realizarea acestui studiu a reprezentat pentru mine o datorie sufletească, în speranța că voi putea aduce propuneri și îmbunătățiri managementului aplicabil organizațiilor românești.

De aceea demersul de față se concentrează pe analize economice detaliate, legate de gestiunea factorului uman la nivelul companiilor românești, ținând cont de cea mai recentă literatură de specialitate, de sistemul normativ și de unele constatări efectuate la sediul unor firme de producție agroalimentară din Iași, Bacău și Onești.

Activitatea de cercetare desfășurată pentru atingerea obiectivelor propuse s-a focalizat pe cinci arii tematice, rezultatele obținute pentru fiecare dintre acestea fiind prezentate în cadrul tezei în cinci capitole.

Obiectul investigațiilor îl constituie aspectele cele mai semnificative ale factorului uman, ca resursă strategică (specială) pentru organizațiile românești ce presupune noi orientări în contextul managerial actual.

⁸ În momentul în care a fost stabilită strategia, specialiștii din compartimentele de resurse umane elaborează programe concrete de acțiune, cum ar fi elaborarea documentației necesare pentru recrutare, organizarea de vizite în campusurile universitare, interviuarea candidaților, angajarea și formarea. În toate aceste activități, ei cooperează îndeaproape cu toți managerii din verigile operaționale.

Concret, în contextul temei noastre de cercetare, abordarea din perspectivă managerial-strategică a factorului uman este predominantă, reperele acesteia vizând:

- Strategiile de firmă axate pe factorul uman;
- Diagnoza politicilor manageriale pro-performanță privind recrutarea și selecția resurselor umane la nivel de firmă;
- Aplicarea tehnicilor analizei economice post-factum în gestiunea factorului uman și urmărirea efortului financiar de susținere a acestuia;
- Determinarea eficienței utilizării factorului uman la nivelul firmelor agroproductive prin intermediul metodelor de calcul economic analitic.

Fundamentarea teoretică și metodologică a cercetărilor

Drept fundament teoretic al prezentei teze au servit lucrările unor specialiști renumiți în domeniile de cercetare aflate la intersecția științelor economice – economie pură, management, ergonomie, analiză economică - cu cele sociologice, psihologice, agricole etc. Cele mai relevante dintre acestea sunt prezentate în Bibliografie.

Pentru atingerea obiectivelor propuse în teză s-au aplicat un șir de metode ale cercetării științifice, precum analiza, gruparea statistică, metoda comparației, clasificarea și abstractizarea, sondarea opiniilor, reprezentarea grafică, investigația de teren etc.

Noutatea științifică a rezultatelor obținute. Caracterul special al lucrării rezidă în faptul că vine cu unghiuri noi de observație și analiză, propunând multiple soluții în sprijinul managerilor de resurse umane.

Aprobarea rezultatelor. Rezultatele cercetărilor științifice au fost publicate în mai multe articole științifice, din care trei de tip ISI Thomson, au fost discutate cu conducătorii de companii (IMM) din zona Iași-Bacău și cu specialiștii din cadrul catedrei de specialitate în cadrul căreia am urmat stagiul doctoral.



DISCUȚII

În cadrul factorilor cu influență nemijlocită, decisivă, asupra creșterii economice se înscriu factorii de producție: factorul uman (resursele de muncă), factorul material (resurse naturale și echipamente de producție acumulate), factorii informaționali tehnologici. Fiecare factor al creșterii economice se abordează sub aspect tridimensional: cantitativ, calitativ și structural.

Factorul uman intervine în procesul creșterii economice prin sporirea volumului muncii prestate, precum și a calității acestui factor, exprimată sintetic prin productivitatea muncii. Sub aspect cantitativ se concretizează în volumul de muncă prestată de populația ocupată în cadrul timpului efectiv de muncă.

Problema înțelegerii și cunoașterii factorului uman, a căilor și proceselor de formare a personalului în vederea creșterii performanței acestuia ocupă astăzi un loc extrem de important în ansamblul preocupărilor științei manageriale. Managerii sunt preocupați, în mod constant, de creșterea performanței companiilor.

Partea I – a: Stadiul cunoașterii/ Part I: Stage knowledge



CAP. I. STRATEGIILE MANAGERIALE DE FIRMĂ

Diverse opțiuni strategice fac posibilă adoptarea unor modalități de acțiune prin care se vizează realizarea unor obiective strategice, având implicații asupra unei părți considerabile din activitățile organizației.

*

* *

Strategia pregătește performanța economică, prin componentele sale (misiunea, obiective, termene, resurse, opțiuni strategice și avantaj competitiv), ce reprezintă elemente esențiale în dimensionarea și raționalizarea resurselor și activităților organizației.

Creșterea performanței economice⁹, prin implementarea elementelor strategice, asigură o utilizare a resurselor și o derulare a activităților subordonate atingerii anumitor obiective performante.

Amplificarea sustenabilității performanței capătă accente de certitudine prin întreg efortul de previzionare de obiective, resurse etc., prin asigurarea congruenței, armonizării între elementele strategice și activitățile curente, prin asigurarea fundamentului strategic pentru previziuni pe termen mediu și scurt.



CAP. II. ABORDAREA STRATEGICĂ A FACTORULUI UMAN

În mare măsură, performanțele organizației, capacitatea acesteia de a se adapta rigorilor pieței concurențiale, de a satisface în totalitate cerințele acesteia și, în același timp de a-și maximiza profitul sunt dependente de gradul de asigurare cu resurse umane, precum și de eficacitatea folosirii lor. Asigurarea la timp a companiilor cu resurse umane sub aspect cantitativ, calitativ și structural, precum și folosirea rațională a acesteia, influențează în mod hotărâtor îndeplinirea obiectivelor companiilor în cele mai bune condiții, cât și rezultatele economico-financiare obținute.

*

* *

Oprindu-ne asupra elementelor legate de strategia resurselor umane, reținem că politica firmelor în materie de MRU presupune strategii adecvate de motivare, selecție și evaluare a performanțelor. Un alt aspect al strategiei resurselor umane este legat de relațiile de muncă, în special negocierile cu sindicatele sau reprezentanții angajaților. În acest sens trebuie să se țină seama și de legislația în vigoare (de exemplu, legea sindicatelor).

Având în vedere dimensiunea preponderent umană a schimbărilor strategice care au loc în firmă, și că rezistența la schimbare din partea personalului și a altor stakeholderi devine inevitabilă, este recomandabilă întreprinderea mai multor măsuri¹⁰. Între acestea, *explicare și convingere, coercițiunea, implicarea și participarea salariaților*, care vizează atât latura informațional logică a acestora, cât și cea afectivă.

Altă direcție majoră de acțiune o constituie *educația și trainingul salariaților*. În viziunea modernă, aceasta se operaționalizează printr-o mare varietate de modalități de formare, perfecționare, mentoring, coaching etc.

*

* *

⁹ În contextul performanței economice/ productivității muncii, obiectivele urmărite sunt numărul de produse sau servicii pe angajat, sau pe unitatea de resursă. În acest scop, se formulează obiective referitoare la reducerea numărului de rebuturi și reclamații, sau a timpului de lucru peste program. Atingerea acestor obiective contribuie la creșterea profitabilității în condițiile în care se menține producția.

¹⁰***GHID DE ELABORARE ȘI IMPLEMENTARE A STRATEGIEI DE ANSAMBLU A ÎNTREPRINDERII, Universitatea de Stat "Stefan cel Mare", Suceava, 2009: În vederea obținerii și evidențierii eficacității de ansamblu a strategiei, se recomandă efectuarea integrală a schimbărilor strategice, care se reflectă într-o serie de perfecționări, dintre care cele mai semnificative sunt: • *tehnice*, concretizate în achiziționarea unor echipamente mai performante, realizarea de noi produse și tehnologii etc.; • *economice*, reflectate în asigurarea de resurse materiale, financiare etc., ameliorarea mecanismelor de fundamentare și determinare a costurilor, dezvoltarea rețetelor de distribuție, conlucrarea cu noi furnizori, îmbunătățirea relațiilor bancare, contactarea unor clienți noi etc; • *umane*, respectiv angajarea unor noi salariați, dezvoltarea culturii organizaționale, îmbunătățirea structurii socio-profesionale a angajaților prin organizarea unor programe de training, calificare, perfecționare ș.a. și îmbunătățirea organizării formale etc.; • *manageriale*, materializate în ameliorarea funcționării sistemului de management și a subsistemelor manageriale, promovarea unui instrumentar managerial modern, îmbunătățirea organizării procesuale și structurale, modernizarea componentelor informaționale etc.

Între strategia firmei și strategiile din domeniul resurselor umane trebuie să existe o concordanță cât mai bună¹¹.

Investigarea literaturii de specialitate ne-a permis să constatăm că, în funcție de gradul de dependență față de strategia firmei, există trei tipuri de strategii de personal/ resurse umane, și anume:

- strategia de personal orientată spre investiții: resursa umana este privită ca un element de investiții pentru dezvoltarea firmei;
- strategia de personal orientată valoric: acordă o importanță deosebită valorilor relevante într-o organizație;
- strategia de personal orientată spre resurse: posibilitățile de asigurare cu personal influențează strategia firmei.

Toate acestea presupun ajustări ale numărului și componenței forței de muncă, impunându-se stabilirea judicioasă a categoriilor de personal care vor fi angajate, precum și fondurile care trebuie alocate pentru recrutare-selecție și pentru formare-specializare, astfel încât întreprinderea să dispună de personal suficient și competent, la momentul oportun.

Pentru a asigura o dezvoltare corespunzătoare în viitor, a unității, este necesar să existe preocupări intense privind pregătirea și dezvoltarea resurselor umane disponibile.

*

* *

Managementul strategic al resurselor umane este procesul prin care problematica gestionării acestui tip de resurse se racordează la strategia generală a întreprinderii, în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației.

Strategia de resurse umane reprezintă o combinație de abordări, în funcție de etapa din ciclul de viață pe care o străbate organizația: crearea, consolidarea, dezvoltarea, maturitatea și declinul.

Preponderent semnificativă, în toate etapele, este sarcina realizării motivării factorului uman din diferitele organizații. Managerii au la dispoziție diverse modalități pentru motivarea membrilor organizației, fiecare modalitate urmărind să satisfacă nevoile subordonaților pentru ca aceștia să răspundă prin intermediul unor comportamente adecvate pentru organizație.

Între aceste modalități, importante sunt: comunicarea managerială, proiectarea postului, stimulentele monetare și stimulentele nemonetare.

*

* *

Trecerea de la un sistem de producție de masă, bazat pe cantitate, în care resursele umane erau apreciate numai din punct de vedere cantitativ, spre sistemul de înaltă tehnologie și servicii, impune reconsiderarea managementului resurselor umane, orientarea lui spre performanță.

Pentru a desfășura o conducere performantă, echipa managerială trebuie să coreleze managementul grupurilor de muncă cu conducerea individuală a fiecărui angajat, orientând fiecare membru al grupului spre performanță.

Rolului echipei manageriale în orientarea subordonaților pro-performanță trebuie să i se adauge și următoarele exigențe:

- Oferirea posibilităților de actualizare a cunoștințelor profesionale, de informare, de participare la rezolvarea problemelor și luarea deciziilor; acest mod de gestiune a competențelor individuale este considerat obligatoriu pentru adaptabilitatea salariaților la evoluția mediului tehnologic, economic social etc.;

¹¹ Managerii care au o viziune clară asupra importanței factorului uman în procesele economice din unitate, adoptă decizii menite să asigure utilizarea cât mai completă a performanțelor personalului din perioada curentă, având drept instrumente pârghiile motivaționale de care dispune unitatea, la care se adaugă metodele și tehnicile oferite de știința managementului.

- Dezvoltarea inițiativei și autonomiei, dând posibilitatea subordonaților de pe toate nivelele ierarhice să gândească anticipativ;

- Oferirea posibilității de autoinstruire și largire a sferei de competențe în domeniul în care este angajat salariatul și lucrează efectiv, acumulând experiență profesională diversificată, lărgindu-și orizontul profesional și dovedind responsabilitate.

În același timp, în opinia noastră, managementul firmei trebuie să aibă în vedere și următoarele:

- să coreleze performanțele individuale și de echipă cu obiectivele strategice;
- să stabilească clar atribuțiile, responsabilitățile și standardele de performanță pentru resursele umane din vânzări;
- să sprijine la nivel individual și de grup resursele umane și să încurajeze comunicarea deschisă în rândul angajaților;
- să recompenseze adecvat performanțele.

Analizând practic sistemul de motivare extrinsecă și intrinsecă S.C. “Agralim Co” am constatat că modalitatea de salarizare a personalului, ca principala componentă a sistemului de stimulare extrinsecă, include două forme principale: salarizare în acord, ce acopera cca 62% din personal, și salarizare în regie, pentru restul de personal rămas.

De-a lungul perioadei analizate, salariul mediu net realizat de către personalul S.C. “Agralim Co” s-a situat în medie cu cca. 5 procente sub salariu mediu net pe industria alimentară, fapt ce a generat efecte de stimulare negative atât pe planul fluctuației interorganizaționale (creșteri în ieșirile bazate pe decizii individuale cât și în planul posibilităților de atragere de noi angajați, pe de altă parte).

Creșterea salariului mediu net este corelată corect cu creșterea productivității muncii, determinând o scădere ușoară a ponderii salariilor brute în producția exercițiului cu implicații pozitive asupra rentabilității S.C. “Agralim Co” S.A.

Partea a II-a: Contribuții proprii/ Part II: Own contributions



CAP. III. DIAGNOZA POLITICILOR MANAGERIALE PRO-PERFORMANȚĂ PRIVIND RECRUTAREA ȘI SELECȚIA FACTORULUI UMAN LA NIVEL DE COMPANIE

Așa cum am arătat pe larg în lucrare, asigurarea companiilor cu această resursă strategică – cea umană - depinde fundamental de două activități distincte ale MRU, și anume, de recrutare și selecție. Dacă recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, precum și la acțiunile întreprinse pentru căutarea, identificarea solicitanților potențiali și pentru atragerea unor candidați competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor, selecția acestuia se realizează prin interviuri, teste de aptitudini, formulare, și numai după unele alegeri inițiale în cadrul activității de recrutare a acelor mai competitivi, rezultatul acesteia rămâne definitiv.

Într-o organizație care funcționează după un sistem performant de management al resurselor umane, procesul de recrutare se desfășoară într-un cadru complex, fiind indisolubil legat de selecția și promovarea personalului. Indiferent de context și caracteristici, activitatea de recrutare este complicată și costisitoare. Pentru a diminua cât mai mult posibil riscurile și, implicit, pierderile materiale, activitatea trebuie încadrată în coordonatele unei politici coerente de personal, ceea ce implică:

- planificarea resurselor umane pe termen mediu și lung;
- elaborarea previziunilor privind necesarul de personal;
- prognoza ofertei viitoare de forță de muncă;
- constituirea unui organism distinct de recrutare a personalului;
- analiza posturilor ce urmează a fi ocupate;
- stabilirea unor strategii de recrutare.

Constatarea noastră este că activitatea de recrutare se desfășoară cu continuitate, deoarece întreprinderea este un organism viu: unii angajați se transferă în alte locuri de

muncă, alții se pensionează, o parte sunt promovați sau, pur și simplu, se creează noi posturi, prin dezvoltarea activității. În orice tip de organizație, în mod sistematic, asistăm la înlocuirea unor oameni sau atragerea altora.

Adesea, însă, se fac angajări nepotrivite sau compromisuri cu privire la competențele cerute unui candidat pentru un anumit post. Managerii tratează, frecvent, cu prea multă ușurință probleme esențiale pentru succesul afacerii lor:

- Identificarea calificărilor și aptitudinilor necesare pentru posturile existente sau vacante.
- Alegerea și atragerea candidaților care corespund cerințelor posturilor respective cu ajutorul celor mai eficiente metode.
- Respectarea legislației în domeniul muncii și eliminarea practicilor discriminatorii.

Întotdeauna calitatea recrutării și selecției personalului își pune puternic amprenta asupra managementului resurselor umane și, cu siguranță, în final, asupra performanței oricărei companii. Aceasta pentru că recrutarea reprezintă activitatea de identificare și de atragere în organizație a persoanelor care au pregătirea liceală, universitară sau postuniversitară, experiența de viață și profesională, motivarea, caracteristicile psihologice (atitudinale, comportamentale și temperamentale), caracteristicile motrice, aptitudinile etc. corespunzătoare caracteristicilor funcționale ale posturilor vacante ale organizației, prevăzute a fi eliberate sau care urmează a fi create.

Politicile de recrutare și practicile manageriale în materie sunt condiționate de numeroși factori:

- raportul dintre cererea și oferta pieței muncii;
- cadrul legislativ referitor la angajarea salariaților;
- relația organizație-sindicate;
- relația dintre organizație și administrația publică;
- tipul, dimensiunile, recunoașterea (imaginea), tradiția și reputația organizației;
- resursele financiare ale organizației/firmei.

Recrutarea poate constitui o relație biunivocă pe termen lung între organizație și candidat (potențial salariat); ca urmare, organizația trebuie să efectueze recrutarea în limitele unui parteneriat real, fără a se manifesta ca o entitate dominantă în raport cu potențialii salariați.

Comunicarea directă sau indirectă dintre recrutori și candidații la posturile vacante ale organizației este benefică ambilor parteneri; chiar dacă recrutarea nu conduce la selecție, portofoliul de personal selecționabil se mărește, iar imaginea organizației rămâne pozitivă.

Abordarea recrutării și selecției resurselor umane din perspectiva performanței manageriale, la aceeași firmă - S.C. "Agralim Co", prin intermediul analizei diagnostic, a pus în evidență unele aspecte importante, care pot conduce la sugestii valoroase pentru manageri.

Acestea se referă la:

- recrutarea personalului se face *provocat*, iar activitatea de recrutare nu este încadrată în coordonatele unei politici coerente de personal;
- carențe profesionale în pregătirea managerilor din domeniul MRU;
- recrutarea personalului se realizează majoritar prin surse din interior, utilizând criterii de selecție care nu sunt riguros stabilite (metode empirice de selecție: relații, recomandări);
- pentru selecția personalului nu se apelează la testare psihologică;
- nu există proceduri pentru selecția personalului, iar interviurile de selecție nu sunt organizate conform managementului științific.

Date fiind acestea, măsurile de perspectivă trebuie axate pe cauzele care provoacă disfuncționalitățile la care ne-am referit, urmărindu-se consolidarea punctelor forte.

- efectuarea recrutării și selecției personalului pe baza unui plan, vizându-se eficientizarea întregului management al companiei;
- efectuarea recrutării și selecției după o metodologie recomandată de managementul științific;

- organizarea unor cursuri de pregătire în domeniul managementului resurselor umane pentru toți managerii întreprinderii
- elaborarea de proceduri specifice pentru recrutarea și selecția personalului și stabilirea unor criterii pentru selecția noilor angajați, urmărindu-se asigurarea de resursă umană calificată.

În contextul arătat, devine extrem de importantă sensibilizarea managerilor în vederea reconsiderării semnificației recrutării și selecției personalului în creșterea performanței angajaților.

În mod cert, luarea în calcul a orientărilor indicate mai sus și a procedurilor propuse de realizare a recrutării, selecției și implementare a programelor de orientare în domeniul resurselor umane, vizând generarea comportamentului pro-performanță, este de natură să atragă creșterea competenței managerilor companiei în materie de gestiune a factorului uman.

Suntem de părere că toate acestea, în final, vor conduce la creșterea performanței întregii activități a firmei asupra căreia ne-am concentrat atenția.



CAP. IV. APLICAREA TEHNICILOR ANALIZEI ECONOMICE POST-FACTUM ÎN GESTIUNEA FACTORULUI UMAN ȘI URMĂRIREA EFORTULUI FINANCIAR DE SUSȚINERE A ACESTUIA LA COMPANIA “AGRALIM CO.” DIN CADRUL GRUPULUI DE FIRME “INTERNATIONAL AGRIFOOD BUSINESS”

Aplicarea tehnicilor analizei economice post-factum în gestiunea factorului uman și urmărirea efortului financiar de susținere a acestuia la compania S.C. “Agralim Co”, din cadrul grupului de firme “International Agrifood Business” a scos în evidență mai multe elemente demne de luat în considerare cu ocazia elaborării strategiilor și politicilor privind factorul uman.

Astfel, compania are un surplus de forță de muncă calificată, în raport de nivelul tehnic al lucrărilor care trebuie realizate, fapt ce conduce la o creștere relativă a cheltuielilor cu salariile, cu efectele corespunzătoare asupra întregului sistem de indicatori economico-financiar.

Rezultă și o creștere a gradului de utilizare a fondului maxim disponibil, ceea ce este un rezultat pozitiv. S-au produs schimbări și în structura timpului nelucrat, respectiv, sporirea timpului nelucrat din cauze independente, ceea ce denotă deficiențe de management.

Se constată o depășire a cheltuielilor cu salariile - cu peste 10%, situație care nu este justificată în totalitate de sporirea volumului de activitate.

Procedând la analiza influențelor factorilor constatăm:

- Reducerea numărului de personal, care are ca efect, în condițiile date, scăderea cheltuielilor cu salariile;
- Creșterea productivității medii anuale;
- Creșterea eficienței cheltuielilor cu salariile la nivel de întreprindere, datorită diminuării cheltuielilor medii cu salariile la un leu venituri din exploatare.

*

* *

Pe ansamblu, creșterea cheltuielilor cu salariile constituie un aspect normal în condițiile corelării acesteia cu dinamica volumului de activitate. *O corelație optimă presupune ca dinamica productivității muncii să fie superioară celei a salariului mediu*, deoarece pe baza rezultatelor economice obținute să crească ambele categorii de venituri provenite din rezultatele respective: salariile și profitul¹².

¹² Numai creșterea mai rapidă a productivității muncii față de salarii permite reducerea cheltuielilor cu salariile pe unitate de produs ceea ce determină micșorarea costurilor și sporirea rentabilității.

Respectarea corelației dintre productivitatea muncii și salarii prezintă o deosebită importanță atât la nivel microeconomic cât și la nivelul întregii economii naționale¹³.

*

* *

O atenție deosebită trebuie acordată determinării cauzelor și identificării măsurilor privind creșterea productivității fizice a muncii, îmbunătățirii nivelului calitativ al producției și corelării evoluției numărului de salariați în funcție de condițiile concrete existente în cadrul firmei prin premisele care pot fi create prin evoluția nivelului productivității medii a muncii.

Un aspect pozitiv, scos în evidență de analiza corelației dintre creșterea productivității muncii și cea a salariului mediu, este devansarea creșterii salariului mediu de către productivitatea medie a muncii.

Acesta conduce la realizarea de economii privind cheltuielile cu salariile, ceea ce se reflectă pozitiv în nivelul acestor cheltuieli la 1000 lei cifră de afaceri și implicit în creșterea ratei de eficiență a cheltuielilor totale.

Necesitatea respectării corelației decurge din aceea că la creșterea productivității muncii concură și ceilalți factori ai producției pentru a căror reproducere trebuie asigurate premise (prin profit).



CAP. V. DETERMINAREA EFICIENȚEI UTILIZĂRII FACTORULUI UMAN LA NIVELUL FIRMELOR AGROPRODUCTIVE PRIN INTERMEDIUL METODELOR DE CALCUL ECONOMIC ANALITIC (STUDIU DE CAZ: “ON PAN LTD.” S.A.)

Pentru determinarea eficienței utilizării factorului uman la nivelul firmelor agroproductive prin intermediul metodelor de calcul economic analitic, am recurs la efectuarea unui studiu de caz asupra activității S.C. “On Pan Ltd.” S.A.

Din punct de vedere economico-financiar, analiza eficienței resurselor umane se realizează pe baza a doi indicatori, și anume productivitatea muncii și profitul pe un salariat.

Creșterea neîntreruptă a productivității muncii constituie cel mai important factor de sporire a volumului producției, de reducere a costurilor de producție și de obținere a unor acumulări bănești tot mai mari, ceea ce permite asigurarea unui ritm înalt de dezvoltare.

În sinteză, ca urmare a aplicării modelului de calcul privind analiza eficienței utilizării factorului uman la S.C. “On Pan Ltd.” S.A., pentru perioada 2006-2008, putem reține următoarele:

În anul 2007 nivelul productivității medii anuale a muncii s-a majorat față de nivelul înregistrat în 2006, majorare care a influențat favorabil modificarea în sens pozitiv a nivelului profitului pe salariat, astfel ca acest trend crescător trebuie menținut, ceea ce de altfel s-a și întâmplat în anul 2008, productivitatea medie a muncii anuale continuând să crească, influențând favorabil eficiența pe salariat.

Productivitatea medie orară a muncii pe salariat, un factor suplimentar al creșterii nivelului profitului pe salariat, a crescut și ea în anul 2007 față de anul 2006. Se observă deci, ca și în cazul productivității medii a muncii anuale că, nivelul nu s-a menținut constant, ci, acesta își continuă trendul crescător în anul 2008.

Majorarea numărului de ore lucrătoare pe salariat în anul 2007 față de anul 2006 a avut de asemenea un rol benefic în creșterea nivelului profitului pe salariat și, după cum se observă, această creștere a numărului de ore lucrătoare se realizează și în anul 2008.

Ritmul de creștere a profitului a fost devansat de ritmul de creștere a cifrei de afaceri. Profitul înregistrat în anul 2008 denotă faptul că S.C. “On Pan Ltd.” S.A. a luat măsuri în

¹³ La nivel microeconomic efectele pozitive ale respectării corelației analizate se manifestă în planul asigurării unui anumit echilibru între producție, costuri și salarii. La nivel macroeconomic, efectele pozitive sunt legate de menținerea circulației mărfurilor și a banilor, evitându-se alimentarea fenomenelor inflaționiste.

privința creșterii nivelului acestuia față de anul 2007, dar totuși acesta, nici în acest an nu a reușit să depășească nivelul profitului brut înregistrat în anul 2006.

Finalmente, observăm că în anul 2008, față de anul 2007, modificarea profitului pe salariat în funcție de modificările factorilor cu influență directă și indirectă, înregistrează exclusiv valori pozitive, trendul fiecărui factor în parte fiind unul crescător.



CONCLUZII & RECOMANDĂRI

Chiar pe acest fundal care reflectă o relativă normalitate a evoluției companiei analizate (descriș în părțile concluzive ale capitolelor lucrării), sub aspectul parametrilor economici vizați, apreciem că unele recomandări pot fi binevenite. Astfel, în opinia noastră, accentul preocupărilor managementului trebuie așezat rațional asupra tuturor categoriilor de factori care influențează productivitatea factorului uman (promovarea tehnologiilor moderne, buna organizare și conducere, climatul social adecvat muncii, competența profesională a factorului uman, realizarea motivației economice a factorului uman).

Ne referim la faptul că dacă aspectele legate de investiții în echipament tehnic au fost corect abordate, factorii privind impactul managementului performant și cei de ordin bio-psiho-sociologic încă nu fac obiectul unei abordări adecvate din partea conducerii companiei.

Dealtminteri, această constatare este valabilă pentru un segment majoritar al firmelor din domeniul agro-alimentar, iar explicațiile legate de efectele crizei economice care se manifestă în ultima perioadă nu sunt întotdeauna justificate. În cadrul fiecărei grupe de factori se pot identifica și cuantifica diferite măsuri tehnice, organizatorice și de altă natură care pot contribui la creșterea productivității muncii și, în general, a nivelului de performanță al companiei.

În acest context, un accent deosebit trebuie pus pe motivarea salariaților, ca factor esențial al creșterii performanțelor, impunându-se urmărirea atentă a evoluției următoarelor elemente:

- corelația dintre dinamica productivității muncii și a câștigului salarial;
- dinamica salariilor în raport cu evoluția prețurilor;
- raportul dintre salariul minim și maxim;
- raportul dintre diferite forme de salarizare (acord, regie, mixt etc.);
- raportul dintre partea fixă și variabilă a salariului.

Tendințele manifestate pe acest plan sunt de natură să pună în evidență gradul de motivație al personalului pentru obținerea unor rezultate superioare.

Ceea ce ar mai trebui reținut în perspectivă, în elaborarea politicilor și strategiilor de resurse umane, este și problematica pregătirii și perfecționării pregătirii resurselor umane.

Aceasta, pentru că valențele pregătirii se manifestă concomitent, cumulat și propagat, pe termen lung și pe mai multe planuri, reprezentând principala cale de autovalorificare și dezvoltare a factorului uman, de valorificare superioară a potențialului său creativ și anticipativ. Apoi, de pregătire și perfecționare depinde receptivitatea și viteza de adaptare la nou, reintegrarea rapidă a resurselor umane în alte activități economico-sociale.

Evident, nu trebuie omisă că asupra productivității factorului uman acționează vizibil și factorii de natură socială – condițiile de viață, socio-culturale, mediul familial, condițiile de muncă etc. - și că asigurarea condițiilor adecvate de muncă, venituri judicioase stabilite în corelație cu activitatea depusă, precum și unele facilități sociale sunt de natură să stimuleze activitatea economică a factorului uman.