

<b>C.N. A.P.D.M. GALATI</b>	
INTRARE	Nr. 8466
IESIRE	Ora .....
Ziua 20	Luna 11 Anul 2014

# MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

- Plan de Implementare -

**CN APDM Galati**

TIE Consulting



## INTRODUCERE

Daca intrebam orice manager care este cel mai important activ din organizatia sa, de obicei raspunsul este "**oamenii**".

Daca intrebam orice manager cum isi petrece majoritatea timpului, raspunsul este de obicei "**rezolvand problemele oamenilor**".

Managerii trebuie sa faca fata dublei provocari de a exploata cunostintele si abilitatile individuale in beneficiul organizatiei si de a-si arata aprecierea pentru contributiile acelor angajati, in sensul motivarii lor.

Managerii trebuie sa lege identitatea individuala de brand ul companiei, aspiratiile individuale de scopurile afacerii si obiectivele de invatare ale persoanei de competentele de care organizatia are nevoie, cu alte cuvinte, sa fie capabili sa alinieze scopurile personale ale angajatilor la nevoile organizatiei.

Managementul strategic al resurselor umane in CN APDM Galati este o abordare holista, priveste organizatia ca pe un tot unitar si se ocupa de ceea ce trebuie facut peste tot in organizatie, luata ca intreg, pentru ca aceasta sa-si poata indeplini obiectivele strategice.

Aceasta abordare este reprezentata de **principalele procese si practici de management al resurselor umane** in companie, abordate **strategic** si coerent, a caror caracteristici principale sunt : (1) asigurarea concordantei dintre **strategia de afaceri** si **strategia de Resurse Umane**, (2) accentuarea importantei ideii de a obtine **angajamentul asumat** fata de misiunea si valorile organizatiei unde (3) angajatii sunt vazuti ca active ale organizatiei sau **capital uman**, in care se investeste si se asigura posibilitatea de invatare si dezvoltare, (5) resursa umana este vazuta ca **sursa de avantaj competitiv**, iar (5) realizarea si aplicarea Managementului Resurselor Umane constituie o **responsabilitate a managerilor** de executie.

**Profitabilitate prin crestere** - dezideratul puternic al cresterii veniturilor obliga compania sa se arate creativa si inovatoare, iar aceasta inseamna incurajarea circulatiei libere a informatiilor si partajarea cunostintelor intre angajati.

**Tehnologia** - provocarea consta in a face din tehnologie o componenta viabila si productiva a cadrului muncii.

**Capitalul intelectual** - sursa de avantaj competitiv pentru organizatie. Provocarea consta in a face ca organizatia sa aiba capacitatea de a gasi, a asimila, a remunera si pastra capitalul uman sub forma indivizilor inzestrati de care are nevoie si care pot sa sustina evolutia organizatiei receptiva la cerintele clientilor ei.

TIE Consulting

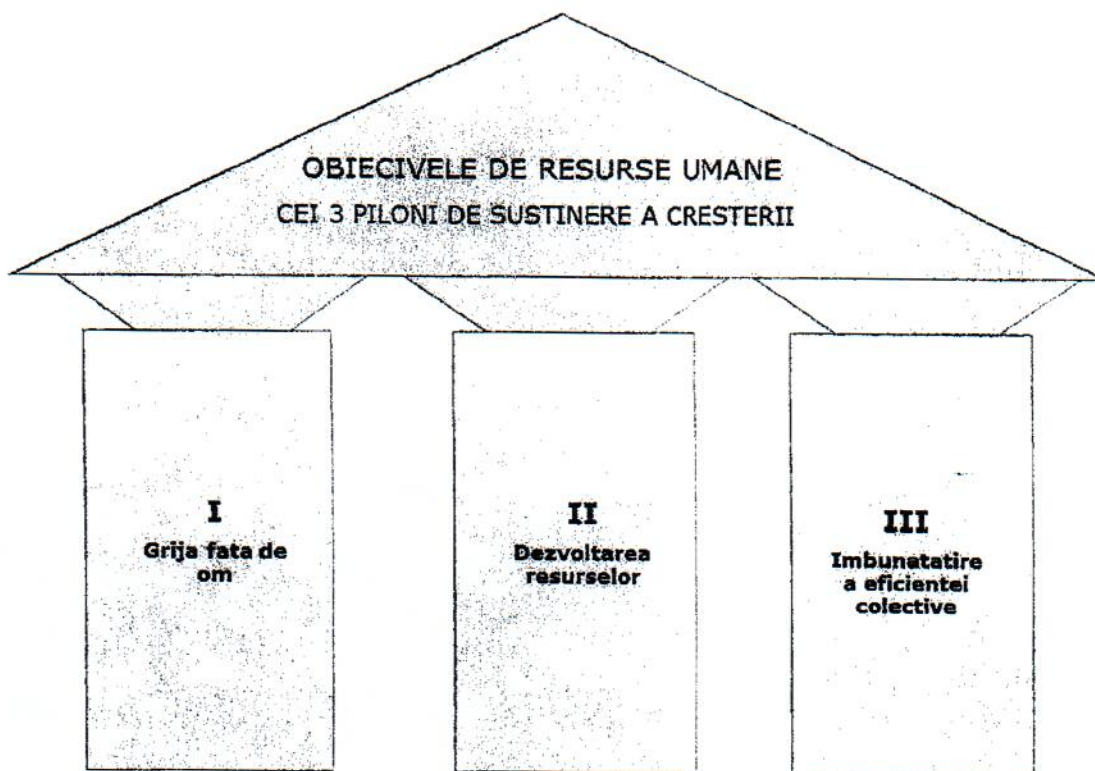
2



**Schimbare, schimbare si iarasi schimbare** – cea mai importanta provocare cu care se confrunta compania este aceea de a se adapta la schimbare neincetata – practic, de a o adopta. Ea trebuie sa fie capabila "sa invete repede si continuu si sa preia mai rapid si cu mai putin efort noile imperative strategice".

Dezvoltarea strategiei de resurse umane, pe termen mediu, cu impact la nivelul CN APDM Galati, este bazata pe trei directii prioritare :

- grija fata de om
- dezvoltarea resurselor
- imbunatatirea eficientei colective



## 2. Functiunea de Resurse Umane

### 2.1. Realitatea - " Unde a fost "

- functiunea de resurse umane era vazuta ca o functie pur administrativa

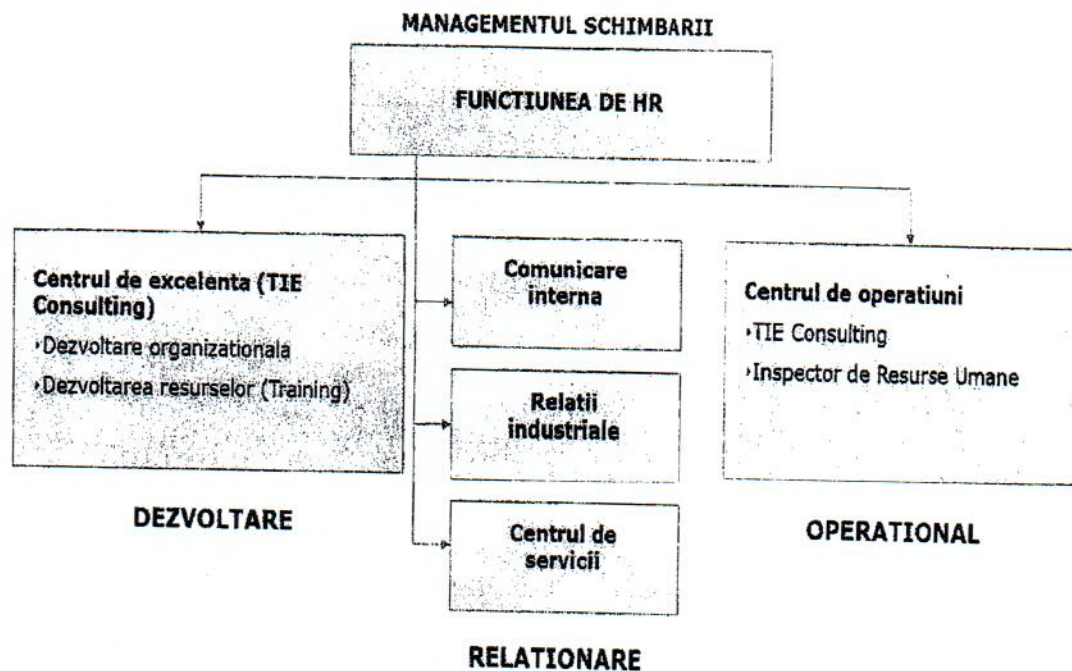


- solicitarea unor servicii de resurse umane, fara evaluarea corecta a impactului lor la nivelul organizatiei si a resurselor pe care acestea le implica
- implicarea insuficienta a tehnologiei informatice in operatiunile de resurse umane
- activitatile ii vizau in mai mare masura pe cei fara sarcini manageriale
- lipsita de strategii clare care sa sprijine planurile si obiectivele strategice
- sarac in termeni de competente
- lipsa claritatii rolului functiunii de resurse umane si a membrilor ei
- foarte proasta perceptie a functiunii in general

Nevoile organizatiei au dus la necesitatea transformarii functiunii de resurse umane dintr-o functie **SUPPORT ADMINISTRATIV** intr-una de **MANAGEMENT**, pentru a sprijini strategia de afaceri si posibilitatile companiei prin strategii de resurse umane, iar strategia de resurse umane ( teluri si obiective ) in planuri de actiune care sa faca functiunea de resurse umane mai eficace, in termeni de valoare adaugata.

## 2.2. Transformarea – “Incotro se indreapta”

Procesul de reorganizare a functiunii de resurse umane demonstreaza rolul sau de partener strategic in procesul de dezvoltare a companiei si de contributor la realizarea obiectivelor strategice ale acestuia.



TIE Consulting



## **2.3. Managementul strategic al resurselor umane**

Conceptul de Management strategic al resurselor umane poate parea oarecum nebulos si, asa cum s-a constatat, transformarea discursului in realitate se poate dovedi o treaba dificila. Totusi, chiar daca strategiile de resurse umane sunt uneori greu de elaborat si mai ales de implementat cu succes, se recomanda o abordare strategica, pentru a asigura o perspectiva asupra directiei si scopurilor urmarite, ca si fundament pentru elaborarea unor politici si practici de resurse umane relevante si coerente.

### **2.3.1. Formularea strategiei de Resurse Umane**

Cele doua intrebari fundamentale ale formularii strategiei au fost : "**Spre ce ne indreptam ?** " si "**Ce trebuie sa facem ca sa ajungem acolo ?**". Raspunsurile la prima intrebare au fost date de planul strategic al organizatiei si de necesitatile economice ce se cerer a fi satisfacute pentru realizarea in practica a acestor intentii. Raspunsurile la a doua intrebare au avut la baza o evaluare a situatiei curente.

Plecand de la aceasta analiza, s-a elaborat o propunere concreta de politici, practici si programe de resurse umane necesare pentru implementarea acestora, pe termen scurt si mediu.

#### **Proiecte asociate atingerii obiectivelor**

##### **I. GRIJA FATA DE OM**

- **Optimizarea continua a structurii organizatorice**

Termen : permanent

- **Construirea de rapoarte, inclusiv fluctuatia de personal si actualizarea lunara, dinamica trimestriala**

Termen : 30 Iunie 2015

- **Implementarea procedurilor specifice de resurse umane**

Procedura de Administrare de personal – Termen : 30 noiembrie 2014

Procedura Cercetarii disciplinare prealabile – Termen : 31 decembrie 2014

Politica si procedura de training – Termen : 30 septembrie 2015

Politica si procedura de recrutare – selectie – Termen : 31 decembrie 2015

Politica si procedura de salarizare – Termen : 31 martie 2016

- **Sustinerea procesului de managementul performantei**

TIE Consulting





Training Managementul Performantelor – evaluarea performantelor pentru pozitiile manageriale din organizatie sau persoanele care au rol de evaluator

Termen: septembrie 2015

## **II. DEZVOLTAREA RESURSELOR**

- **dezvoltarea competentelor manageriale**

Training Managementul Resurselor Umane – Termen : octombrie 2015

Training Recrutare – Selectie – Termen : noiembrie 2015

Training Managementul Echipei – Termen : decembrie 2015

Training Managementul Schimbarii – Termen : ianuarie 2016

- **Planul de succesiune si planificarea carierei**

Termen : 30 iunie 2016

- **Implementarea programului de integrare a salariatilor (Procedura de inductie)**

Termen : 31 martie 2015

## **III. IMBUNATATIREA EFICIENTEI COLECTIVE**

- **Definirea tabloului de bord de resurse umane**

Termen : 30 septembrie 2016

## **SCHIMBAREA – 3 directii**

### **1. Cresterea contributiei managementului de executie in practicarea si imlementarea strategiei resurse umane**

- ✓ impartirea clara a responsabilitatilor privind realizarea obiectivelor asociate personalului intre amanagementul executiv si managementul de resurse umane
- ✓ punerea unui accent mai mare pe dezvoltarea si trainingul managementului de executie pentru a o mai mare constieintizare a importantei rolului lor in conducerea oamenilor din subordine si pentru imbunatatirea abilitatilor lor si a celor de aplicare a politicilor specifice de resurse umane



- ✓ furnizarea catre managerii de executie a unor ghiduri ( de exemplu, in legatura cu tehnicile interviurilor comportamentale ) ca instrumente pentru aplicarea politicilor de resurse umane si a duce la bun sfarsit managementul oamenilor din subordine ✓
- ✓ punerea unui accent mai mare in evaluarea abilitatilor si competentelor manageriale cand se selecteaza oameni pentru roluri manageriale
- ✓ punerea unui accent mai mare pe evaluarea abilitatilor de conducere si dezvoltare a echipelor in procesul de evaluare a performantei pentru managementul executiv
- ✓ Implementarea Initiativelor pentru construirea unor mai apropiate relatii intre functiunea de resurse umane si managementul executiv pentru a da posibilitatea managementului executiv sa duca la bun sfarsit responsabilitatile lor in sfera resurselor umane.

## **2. Cresterea si clarificarea rolului functiunii de resurse umane**

- ✓ construirea/dezvoltarea de competente strategice si managementul schimbarii la membrii echipei de resurse umane ✓
- ✓ construirea vizibilitatii functiunii de resurse umane peste tot in organizatie ✓

## **3. Depasirea barierelor**

- ✓ obtinerea sprijinului
- ✓ Implementarea prin metode de management al proiectelor

Iulian Terciu

Senior Consultant



A handwritten signature in black ink, written over the dotted line from the stamp.