

## Afla ce profit îți aduce investiția în fiecare angajat

2009-03-16 de [Andreea Budica](#)

**In contextul crizei financiare, cand cele mai multe dintre companii vorbesc despre eficienta in cheltuirea bugetelor si restructurari de personal, masurarea investitiilor in oameni devine foarte importanta. Mai ales acum, spun specialistii in resurse umane, antreprenorii nu trebuie sa renunte la bugetele alocate pentru dezvoltarea oamenilor, singurii care ii pot ajuta sa treaca de aceasta perioada dificila.**

La nivel teoretic, dacă este să ne uităm la cifre, investițiile în capitalul uman sunt cele mai eficiente. În cazul în care randamentul investiției în logistica, schimbare de sediu etc. poate ajunge la 25%, o investiție bine gândită în capitalul uman poate da randament în trei cifre. În acest context, investiția în capitalul uman poate să aducă un plus oricărei organizații, indiferent de contextul extern, spune Aleksandra Litu, business development manager la ROI Institute Romania, filiala a United Business Development, care oferă firmelor servicii de măsurare a investițiilor în HR prin metodologia ROI. Acesta este un instrument care măsoară impactul financiar al inițiativelor de dezvoltare a capitalului uman. Criza poate dezvălui reale oportunități de a întări partea de resurse umane într-o organizație, considera Elena Itu, HR manager la Fan Courier Express. Aceasta susține că investițiile în "tehnologie" în resursa umană și în timpul de criză, întrucât angajații de calitate vor duce organizația la mal. A reduce resursa umană dintr-un business fără a avea definită strategia pe termen lung poate genera haos, dincolo de criză. Este la moda, în criză, să purtăm tăierea sau reducerea de personal și de bugete. Putem vedea această criză ca pe un avion care funcționează cu un singur motor pentru a transporta pasagerii la sol. Pe lângă toate riscurile multiple și evidente, există și posibilitatea ca pasagerii să ajungă cu bine la destinație, iar avionul să fie reparat cu ușurință. La fel este și într-o companie. Nu poți funcționa pe termen lung cu minimum de buget: fie pierzi avionul, fie pasagerii, fie totul. Pe termen scurt, reducerea bugetelor poate fi eficientă, atât timp cât există comunicare și angajații vor percepe măsura ca pe una temporară și aducătoare de satisfacții pe termen lung, spune Itu. Reducerea bugetelor trebuie să fie făcută prin limitare, nu prin renunțare, considera Monica Buculei, director general la compania de consultanță de marketing IMRCG Consulting. Aceasta consideră că păstrarea personalului și continuarea investițiilor în resurse umane pe timpul de criză sunt foarte importante. "Cred că va fi necesar să apelăm la amandouă în acest an, așa cum se prezintă acesta, evident, cu limitările specifice. Cred că reducerea bugetelor trebuie să fie făcută prin limitare, nu prin renunțare", afirmă Buculei. În multe cazuri, de altfel, îmbunătățirea performanțelor personalului este cel mai eficient mijloc de a contracara evoluțiile negative din piață, crede și Horatiu Covlescu, HR manager al companiei de software Lasting. Serviciile de măsurare a investițiilor în HR sunt foarte utile pentru IMM-uri, asupra acestora existând o presiune mai mare în privința eficienței în cheltuirea bugetelor. "Importanța evaluării inițiativelor de dezvoltare a angajaților rezidă în măsurarea profitabilității investiției în astfel de proiecte. Unul dintre avantajele practice ale acestei metode este utilizarea unui instrument care va ajuta să luăm decizia de a extinde, modifica sau renunța la o anumită inițiativă, având un fundament real", spune reprezentantul ROI Institute. Politica de personal a Fan Courier Express se bazează pe "profilaxia și prevenirea efectelor crizei". În prezent, Departamentul de Resurse Umane lucrează la implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor, personalizat, pentru fiecare angajat, care să vină în ajutorul managerului de departament. Nici IMRCG Consulting nu renunță la personal, chiar în contextul crizei. Compania a adaptat ofertele salariale adresate personalului temporar, însă, afirmă Buculei, nu vor exista schimbări majore în politica de personal. "În cadrul Lasting există implementat un sistem de management al performanței. Efi

cienta investitiilor in HR este o preocupare pentru noi si are deja un istoric in cadrul companiei. Metodele sunt adaptate initiativelor analizate si ofera atat aprecieri calitative, cat si cantitative asupra eficientei acestor procese?, precizeaza Covlescu. **Tips&Tricks 1. Ce se intampla daca nu investesti in oameni** Pe termen mediu si lung, efectele lipsei investitiilor in dezvoltarea angajatilor se vor face simtite si in zona atragerii si retentiei talentelor; angajatii performanti nu vor ramane sa lucreze intr-o companie care nu doreste sa mai investeasca in dezvoltarea lor, iar profesionistii de pe piata fortei de munca nu vor fi interesati sa se alature unei asemenea organizatii, ceea ce va ingreuna relansarea afacerii cand mediul economic va incepe sa se redreseze. **2. Evaluati angajatii!** De cele mai multe ori, liderii asociaza investitiile cu banii. Viata unei organizatii nu se reduce la capitolul bani. Angajatii de calitate trebuie pastrati mai ales pe timpul crizei, pentru ca ei vor duce organizatia la mal. Ganditi-va de doua ori inainte de a face un pas gresit, pentru ca majoritatea oamenilor se formeaza la locul de munca, pe banii angajatorului, si ?a-i arunca in strada? inseamna a arunca propriii bani. Evaluarea angajatilor si masurile aferente ale angajatorului ar trebui sa fie prezente in orice organizatie. Performanta angajatilor este cel mai important indicator de calitate al unui business. Pe timpul crizei, se impune necesitatea unei evaluari structurate a categoriei de middle manageri si, de asemenea, a eficientei procedurilor din companie. Trainingurile sunt greu de cuantificat, iar astfel de evaluari presupun si costuri. Sunt necesare cunoasterea si evaluarea organizatiei la momentul de dinaintea administrarii anumitor initiative precum coaching sau training si, de asemenea, evaluarea eficientei acestora in organizatie, dupa aplicare. **3 Identifica uscaturile din companie!** Se poate face o paralela intre o padure si o companie. Criza este un bun pretext pentru a identifica toate uscaturile organizatiei si a le inlatura cat mai repede. Acest proces poarta denumirea de diagnoza si analiza organizationala. Copacii ramasi ar trebui sa alcatuiasca o organizatie vie, functionala, pregatita pentru perioada cresterii si a rodului. Antreprenorii nu trebuie sa se lase ispititi de tentatia de a rupe vlastarii pentru a-i transforma in uscaturi, ramanand cu o padure mica. Reducerea personalului dintr-o companie nu trebuie facuta matematic, strict numeric. Chiar daca timpul in business inseamna mult, fiecare manager ar trebui sa se implice si sa solicite motivatii pentru fiecare angajat pastrat sau plecat din companie. Surse: Fan Courier Express, I MRCG Consulting, ROI Institute Romania, Lasting

Articol publicat la [http://www.standard.ro/articol\\_84813](http://www.standard.ro/articol_84813)

© 2007 Grupul Realitatea Catavencu [www.gruprc.ro](http://www.gruprc.ro). Toate drepturile rezervate.

Articolele prezentate pe acest site sunt proprietatea Grupului Realitatea Catavencu. Pentru detalii privind reproducerea acestor informatii contactati Redactia Business Standard