

Curs 5 – Resurse Umane

1. Departamentul de resurse umane

Forța de muncă este fără îndoială cea mai importantă resursă din cadrul unei companii. Utilizarea eficientă a forței de muncă și posibilitățile de evaluare a angajaților, realizarea optimă a proceselor de recrutare, derularea unor programe adecvate pentru trainingul personalului - sunt numai câteva din atribuțiile departamentului de resurse umane. Managementul resurselor umane este foarte important pentru creșterea profitabilității companiei, iar utilizarea unor sisteme informatice pentru derularea proceselor informaționale legate de resursele umane este o cerință obligatorie. Principalele atribuții ale Departamentului de Resurse Umane sunt de a: atrage, premia, învăța și angaja personal. Decizia luată de Departamentul de Resurse Umane poate afecta fiecare departament al companiei.

Responsabilitățile Departamentului de Resurse Umane sunt:

- atragerea, selectarea și angajarea noilor anajați utilizând informații din CV, recomandări și interviuri;
- comunicarea informațiilor despre noile posturi atât angajaților companiei cât și altor companii;
- asigurarea că angajații au educația, instruirea și școlarizarea pentru a-și îndeplini obligațiile;
- utilizarea unui proces eficace pentru a analiza performanțele angajaților și pentru a determina bonusurile și măririle de salarii;
- calcularea salariilor și beneficiilor fiecărui angajat;
- comunicarea schimbărilor de salariu, a beneficiilor;
- propunerea planurilor de management pentru schimbări în companie (expansiuni, retrageri etc.) astfel încât astfel încât angajații competenți să fie disponibile pentru sprijinirea afacerii.

2. Sistemele informatice în departamentul de resurse umane

Pentru a suplini un sistem profesional de management și planificare a resurselor, unele companii încearcă utilizarea unor soluții proprietare. De cele mai multe ori aceste

soluții nu reușesc să îndeplinească toate cerințele și necesitățile impuse de activitatea Departamentului de Resurse Umane. Alternativele sunt reprezentate fie de implementarea unei platforme ERP (Enterprise Resource Planning), fie de externalizarea totală sau parțială a activităților de resurse umane către companii specializate, care utilizează de asemenea sisteme de tip ERP.

Implementarea unui sistem ERP se poate dovedi benefică, în condițiile în care specialiștii din departamentul de Resurse Umane exploatează potențialul acestei investiții la maxim. Soluțiile ERP reușesc să faciliteze colectarea datelor, administrarea, prelucrarea și interpretarea acestora prin generarea de: liste, rapoarte, organigrame, diagrame și grafice specifice, date statistice și comparative. O utilizare eficientă a unui sistem ERP poate reduce riscul de colectare a unor date eronate și poate îmbunătăți comunicarea în cadrul companiei prin fluidizarea fluxului de informații în dublu sens (de la Departamentul de Resurse Umane către angajați și în sens invers, dar și în interiorul companiei, între departamentele care utilizează informații privind personalul).

Cele mai moderne astfel de aplicații dispun de facilități de acces online și de opțiuni de securizare a datelor, care permit introducerea datelor de către salariați, și accesarea controlată a acestora de celelalte departamente interesate (spre exemplu, corespondența dintre departamentele de Resurse Umane și cel Financiar-Contabil). Din cauza volumului de date și a procedurilor legale greoaie, colectarea datelor eronate se poate perpetua, generând un lanț de costuri suplimentare nejustificate pentru companie – continuarea acordării recompenselor financiare pentru angajații care au încetat raporturile de muncă.

Avantajele utilizării sistemelor informatizate în activitatea Departamentului de Resurse Umane:

- eficiența costurilor;
- gestionarea riscului procedural;
- controlul erorilor de colectare a datelor;
- accesibilitatea datelor;
- obținerea informației prelucrate în rapoarte specifice;
- îmbunătățirea comunicării între departamente;
- diminuarea volumului de documente;
- reducerea timpului alocat activității administrative;
- menținerea unui climat favorabil unor performanțe profesionale pentru angajați.

Un beneficiu indirect, dar la fel de important pentru salariații companiei este crearea unui climat de încredere și moralitate. Respectarea normelor privind confidențialitatea datelor personale, modul și scopurile în care acestea sunt utilizate, într-un cuvânt asigurarea securității datelor referitoare la angajați este o necesitate. Prin faptul că aceste date sunt stocate într-un sistem securizat și cu acces controlat, angajatul beneficiază de climatul propice pentru a-și concentra atenția asupra propriilor obiective profesionale.

Acelasi efect indirect îl are și înlaturarea erorilor și îmbunătățirea comunicării, grație experienței specialiștilor și cu ajutorul suportului informatic de care dispun.

3. Procesul de recrutare

Metoda clasică de management al personalului se bazează pe stocarea informațiilor pe hârtie și pe sistemul manual de îndosariere. Acest mod de stocare a informațiilor crează probleme din cauza lipsei de disponibilitate și a unui proces de analiză necesară, destul de greoi. Activitățile de recrutare angajare și integrare, desfășurate de Departamentul de Resurse Umane ar fi mai eficiente dacă s-ar dispune de un sistem integrat de gestiune a datelor.

Problemele apar din cauza numărului mare de activități ce trebuie desfășurate într-un departament de resurse umane dar și din cauza lipsei de comunicare între departamentele unei companii.

Exemple:

Un departament are nevoie de un nou angajat: șeful de departament comunică postul vacant departamentului de resurse umane completând un formular cu postul vacant descriind postul, tipul (temporar, part time, full time) și data din care este disponibil postul. Departamentul de Resurse Umane preia informația, verifică postul ce trebuie ocupat și primește aprobarea finală de la președintele companiei pentru a începe procesul de recrutare. De obicei postul este publicat intern, pentru ca angajații interni să aibă posibilitatea de a aplica pentru post. Dacă nici un angajat nu dorește sau nu este acceptat, atunci postul este publicat extern.

Un număr mare de probleme pot să apară în procesul de recrutare ca de exemplu: descrierea calificărilor necesare pentru post pot fi incomplete sau inexacte deoarece managerul este grăbit sau nu este înștiințat de toate funcțiile necesare pentru post sau deoarece acesta consideră că toți angajații trebuie să aibă niște calificări de bază. Dacă formularul postului disponibil este pierdut sau nu este completat corect, Departamentul de Resurse Umane nu va ști că postul este disponibil iar managerul presupune că formularul este în procesare, acest lucru creând confuzii între departamente.

Evident această problemă va apărea frecvent atâta timp cât informațiile despre post vor circula pe hârtie. Dacă se folosește un sistem de informații integrat, informațiile despre post vor fi disponibile imediat și mai ușor de monitorizat.

Pierderea unui bun candidat: postul disponibil poate fi publicat pe site-uri de recrutare sau pe site-ul companiei care face angajarea, în ziare locale sau naționale. O companie mare are zeci de posturi cu specializări diferite și primește zeci de aplicații (CV-uri) în fiecare zi. Departamentul de Resurse Umane trebuie să sorteze și să vizualizeze toate

aplicările conform descrierii postului. Dacă CV-ul unui inginer ajunge în mod accidental cu CV-ul candidaților de la departamentul de contabilitate, greșeala poate nu este descoperită la timp, iar inginerul nu este inclus în procesul de selecție. În acest caz se poate întâmpla ca un bun inginer să nu fie angajat.

4. Procesul de interviu și angajare

Departamentul cu cererea pentru un nou angajat crează o listă scurtă cu candidații pentru acel post selectând trei aplicanți, bazându-se pe informațiile primite de la Resurse Umane. Cei de la Resurse Umane contactează candidații de pe acea listă, programează interviurile și creează câte un dosar pentru fiecare candidat. Dosarul candidatului include un formular care indică momentul în care a fost primită aplicarea, postul sau posturile pentru care a aplicat candidatul și data și ora fiecărui interviu. Dacă este pentru a doua oară când un candidat aplică pentru un post în companie, formularul indică starea curentă a candidatului: dacă acesta a fost interviuat și respins, dacă el a refuzat oferta postului și așa mai departe.

Dacă un candidat acceptă oferta de interviu, Departamentul de Resurse Umane se ocupă cu aranjamentele pentru candidat, incluzând aici modalități de călătorie și un program al activităților din cadrul interviului. Un reprezentant al Departamentului de Resurse Umane va realiza un interviu ce include întrebări relevante care să scoată în evidență experiența candidatului și întrebări relevante pentru poziția pentru care a aplicat. Managerul departamentului în care este postul vacant de asemenea interviuează candidatul. Pentru posturi de conducere candidatul este interviuat de plant manager și de președintele companiei.

După procesul inițial de interviu, Departamentul de Resurse Umane actualizează dosarul și indică dacă acest candidat poate fi angajat. În unele cazuri, un al doilea interviu este programat. Dacă există un candidat acceptabil, reprezentantul Departamentului de Resurse Umane îi propune acestui candidat o ofertă de angajare prin intermediul telefonului. Dacă se acceptă această ofertă, este trimisă o ofertă scrisă pe care candidatul trebuie să o semneze și să o returneze. Îndată ce candidatul acceptă formal oferta scrisă, dosarul lui este încă o dată actualizat, indicând faptul că acesta a acceptat oferta și va începe lucrul în cadrul companiei la data specificată.

Multe din problemele unei companii în ceea ce privește procesul de interviu și angajare sunt legate de fluxul de informații și comunicare. Este necesar un sistem software de tip calendar, care să ofere celor de la Departamentul de Resurse Umane, orarul unui șef de departament pentru a afla când acesta este disponibil pentru a interviua un candidat. Un calendar de întâlniri de grup (disponibil în SAP) permite utilizatorilor să verifice calendarul altor persoane pentru a programa întâlnirile. Cei de la Departamentul de Resurse Umane trebuie să coordoneze programul candidaților cu cel al angajaților companiei. Dacă

acest lucru este făcut prin email sau telefon, procesul poate dura zile sau chiar săptămâni pentru a programa un interviu.

O altă problemă apare după ce interviurile s-au încheiat. Pentru a strânge informațiile și părerea tuturor părților implicate și clasificarea candidaților este nevoie de timp și poate de mai multe întâlniri. De multe ori se întâmplă ca un candidat să se angajeze la o altă firmă datorită întârzierilor din procesul de interviuare și angajare.

După ce angajatul acceptă postul compania angajează o firmă de consultanță care verifică încă o dată informațiile despre candidat și să nu aibe cazier. Firma verifică și calificările speciale ale candidatului din surse externe, dacă informațiile sunt pozitive acestea sunt trecute în dosarul candidatului și oferta de post rămâne valabilă.

5. Îndatoririle Departamentului de Resurse Umane după angajare

Departamentul de Resurse Umane are responsabilități care continuă după angajarea și începerea serviciului de către un angajat. Departamentul de Resurse Umane trebuie să mențină o linie continuă de comunicare cu angajatul și supervisorul pentru a se asigura că angajatul dă randament.

Comaniile mai mari pot avea probleme cu evaluarea noilor și vechilor angajați. Supervisorul face o evaluare inițială și o revizuieste împreună cu angajatul. După revizuire, supervisorul poate actualiza evaluarea, pe care și el și angajatul o semnează. Angajatul poate trimite un răspuns scris pentru acea revizuire, enumerând eventuale neînțelegeri sau explicații. Pachetul complet este trimis Departamentului de Resurse Umane. Aceste dosare sunt foarte importante, când un angajat trebuie concediat compania are nevoie de suficientă documentație pentru a demonstra corectitudinea concedierii, altfel angajatul poate da în judecată compania pentru concediere neîndreptățită. Este dificil să administrez toate datele de evaluare personală. Este dificil pentru cei din Departamentul de Resurse Umane să identifice problemele cu un angajat și să ia deciziile corecte (consultarea sau transferul dacă este cazul) înainte ca problema să ducă la concedierea angajatului.

Într-un sistem bazat pe hârtii, dosarul unui angajat poate fi văzut de o singură persoană la un moment dat și este posibil ca dosarul să se piardă temporar sau permanent. Un alt cost care este greu de evaluat este istoria postului unui angajat, care este pierdută când acesta părăsește compania.

Cifra de afaceri pentru un angajat poate fi o problemă importantă pentru companie. În 2002 Societatea pentru Managementul Resurselor Umane declara că prețul angajării unui candidat poate atinge suma de 70.000 de dolari. Această cifră reprezintă atât costul direct al

angajării dar și pierderile care se petrec în primul an al angajatului. În timp ce noii angajați învață noile sarcini, alți angajați trebuie să își ia din timpul lor pentru ai pregăti.

Un alt cost care este greu de cântărit este reprezentat de cunoștințele unui angajat despre postul respectiv, care sunt pierdute în momentul în care el părăsește compania. De exemplu , dacă un manager de achiziții părăsește compania, atunci toate cunoștințele despre relațiile cu furnizorii sunt pierdute. Compania are un contract semnat cu furnizorul, dar detaliile negocierii care au dus la contract pot să nu fie trecute în documente. Astfel de detalii pot fi cruciale în succesul negocierii următorului contract. Managerul poate să aibe relații bune cu furnizorul și știe pe cine să contacteze când sunt probleme. Aceste cerințe nu sunt specificate în cerințele postului de manager de achiziții, dar apar în timp.

Cifra de afaceri a unui angajat este în strânsă legătură cu satisfacția și compensațiile postului. Dacă angajatul are un post care îi oferă satisfacție și e bine plătit, este puțin probabil ca acesta să părăsească locul de muncă. Departamentul de Resurse Umane poate ajuta la menținerea unui mediu plăcut de muncă prin diferite metode, cum ar fi susținerea unor programe de pregătire pentru supervizori și manageri, chestionare periodice cu privire la starea de spirit a angajaților, etc. Un alt rol important al Departamentului de Resurse Umane este să se asigure că nivelele de compensație sunt competitive și aplicate corect tuturor angajaților.

Cu un sistem ERP intergrat compania poate stoca informațiile despre angajați electronic, eliminând lucrul cu hârtii și dosare care fac recuperarea datelor să fie dificilă. Un bun sistem informatic permite ca toate informațiile relevante pentru un angajat să fie găsite în câteva secunde. Un sistem informatic integrat este o componentă cheie în acest proces.

Modulul SAP ERP HUMAN RESOURCES are mai multe opțiuni pentru administrarea rolurilor și responsabilităților companiei, informațiilor personale ale angajaților, a organizării timpului: managementul vacanțelor, trainingul angajaților, salarizarea , etc.

SAP ERP face distincție între sarcină, post și angajat. În SAP un angajat este o persoană care întreprinde sarcini ce pot fi alocate unui post care este o descriere generalizată a responsabilităților unui angajat sau a poziției specifice pe care o persoană individuală o deține.

Asistentul administrativ primește mai multe sarcini ca de exemplu: programarea concediilor, calculul salariilor, a contribuțiilor la stat, pregătirea raportului de buget lunar pe departamente etc. Acestea sunt cerințe general valabile pentru un asistent administrativ, indiferent dacă postul este în marketing, producție, inginerie sau alt departament.

Sarcinile unui asistent administrativ pot fi definite în SAP. Un asistent administrativ în marketing poate avea responsabilități diferite de un asistent administrativ în contabilitate. Responsabilități adiționale pot fi adăugate la o poziție de asistent manager pentru a se potrivi cerințelor companiei respective.

6. Managementul timpului

Managementul timpului este esențial pentru procesele de resurse umane, cum ar fi calcularea venitului brut sau managementul conturilor în timp. Cu ajutorul capacităților oferite de către SAP ERP HCM (Fig. 1.1), informațiile privind timpul de lucru sunt stocate o singură dată și refolosite în diferite procese cum ar fi:

- monitorizarea costurilor personalului;
- documentarea progreselor în cadrul proiectelor;
- înregistrarea serviciilor executate de angajați externi.

Angajații plătiți cu ora trebuie să înregistreze timpul în care lucrează pentru a putea fi plătiți. Angajații salariați nu sunt plătiți în funcție de orele lucrate, dar timpul lor trebuie deasemenea să fie reținut. Pentru cheltuielile firmei, este important să consideri timpul unui angajat ca fiind cost (la fel ca și costurile de proiect) și fiecare oră nelucrată trebuie trecută ca și concediu sau absență. Modulul SAP ERP utilizează Cross Application Time Sheets (CATS) pentru a înregistra timpul de lucru al unui angajat și oferă datele unor aplicații precum:

- SAP Controlling – pentru costul managementului;
- SAP Payroll – pentru a determina salariul unui angajat;
- SAP Production Planning – pentru a determina dacă există destul lucru pentru a suporta planurile de producție.

My Timesheets (Week Jan. 11-17)

User: Mike Smith M012345 ABC Consulting New York

Save Close

January 2009

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
1	28	29	30	31	1	2
2	4	5	6	7	8	9
3	11	12	13	14	15	16
4	18	19	20	21	22	23
5	25	26	27	28	29	30
6	1	2	3	4	5	6

My Projects List

Project	WBS	Network	Operation	Description	From	To
RP-000440	RP-000440	400560	0010	AMS for Consolidation System	01.12.2008	01.03.2009
DP-000123	DP-000123.01	406703	0150	ERP Implementation	10.01.2009	01.05.2009
UNTI	UNTI-176701			AMS for Consolidation System	01.01.2008	31.12.2009
3582417					10.01.2009	01.05.2009
RP-001003	RP-000048.02.01	400075	0110	EURECOS upgrade	15.02.2009	31.03.2009

Projects

Project	WBS	Network	Operation	Hr. Type	Act Type	Task	Act Det	Description	S	M	T	W	T	F	S
RP-000440	RP-000440	400560	0010	Normal	A035	30056	COD	AMS for Consolidation System	8.0						
DP-000123	DP-000123.01	406703	0150	Normal	A035	79865	COD	ERP Implementation		8.0					
RP-001003	RP-000048.02.01	400075	0110	Special	B035	10983	TST	EURECOS upgrade							
DP-000123	DP-000123.01	406703	0150	Normal											

Misc

Project	WBS	Description	S	M	T	W	T	F	S
UNTI	UNTI-176701	AMS for Consolidation System						8.0	
TRAI	TRAI-176701	ERP Implementation				4.0			

Internal Orders

Order	Description	S	M	T	W	T	F	S
4800123	Event organization				4.0			
3582417	Proposal review						8.0	
Sum			8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	

Fig.1.1. SAP EchoHub Time Sheet Recording.

7. Plățile salariilor

Efectuarea plăților este probabil cea mai importanta sarcină a Departamentului de Resurse Umane. Angajații trebuie plătiți corect și la timp. Fără un management al procesului de plăți, angajații pot să nu fie plătiți pentru toate orele lucrate sau nu cu suma corectă sau pot apărea greșeli în calcularea taxelor. Cele două aspecte importante ale procesului de determinare a plăților unui angajat sunt calcularea salariului și determinarea deducerilor de salar fixe și voluntare. Salariul unui angajat include: salariul de bază, bonusuri, ore suplimentare, plată în caz de boală, concediul legal etc.

Deducerile fixe și voluntare cuprind taxele (fondul de șomaj, sănătate), împrumuturi pentru companie etc. Determinarea corectă a salariului unui angajat necesită date exacte și calcularea corectă a salariului și deducerilor.

Procesul de determinare a salariilor fiecărui angajat este denumit proces de plăți. În acest proces, SAP ERP analizează datele de intrare și notează discrepanțele într-un jurnal de erori. Angajații care calculează salariile analizează jurnalul de erori, fac schimbările necesare și repetă calculul salariilor până când nu se înregistrează nici o eroare.

Fig. 1.2. prezintă un exemplu de ecran care permite calculul salariului unui angajat.

The screenshot shows the 'Payroll Data Input' application window. The interface is divided into several sections:

- Load Payroll:** Includes dropdowns for 'Select Payroll Date' (8/5/2005) and 'Select Employee' (All Employees), and a 'Load Employees' button.
- Employee Information:** Displays details for 'Smith, John', including SSN (111-11-1111), Annual Salary (\$0.00), Hourly Rate (\$15.00), and Overtime Multiplier (1.5).
- Pay Period:** Shows 'Start of Period' (7/23/2005) and 'End of Period' (8/5/2005) with a 'Biweekly' frequency.
- Wage Inputs:** Contains 'Enter Hours' for Regular (80.00), Overtime (5.00), Vacation (0.00), and Sick (0.00), and 'Enter Pay' for Commission and Tips (both 0.00).
- Deduction Inputs:** Contains 'Enter Deductions' for 401(k) (3.00) and Health Insurance (25.00).
- Navigation:** Includes buttons for '<<', '<', '>', '>>', and 'Close'.

Fig. 1.2. Payroll SB 2007.

8. Managementul călătoriilor

Comaniile pot cheltui o sumă mare de bani pe călătoriile unui angajat, iar administrarea călătoriilor și costurilor acestora este o sarcină importantă. O cerere de călătorie care poate veni din partea angajatului sau a managerului angajatului este primul pas în procesul de administrare a călătoriilor. Cererea de călătorie necesită de obicei aprobarea managerului, aprobare care depinde de durata și locația călătoriei.

După ce managerul a aprobat călătoria o rezervare trebuie făcută. Costurile de zbor, cazarea la hotel, închirierea unei mașini pot varia mult, de aceea companiile cer angajaților să facă rezervare la o agenție de turism oarecare sau la cea cu care au contract.

Angajații trebuie să păstreze chitanțele pentru a întocmi un raport de cheltuieli și pentru a fi decontate. SAP ERP Travel Management ușurează acest proces stocând datele despre călătoriile fiecărui angajat, inclusiv hotelurile, zborurile, mașinile închiriate, încadrarea în suma alocată.

9. Training si dezvoltare

Modulul SAP ERP de dezvoltarea personală cuprinde planificarea și implementarea evoluției și trainingurile unui angajat. Angajații nu vor fi productivi fără o continuă dezvoltare și învățare. Multe posturi necesită certificări ce trebuie actualizate, iar învățarea continuă e necesară pentru recertificare.

În sistemul SAP ERP, dezvoltarea angajatului e dată de calificări și cerințe. Cerințele sunt abilități asociate cu un post în timp ce calificările sunt abilități asociate cu un anumit angajat. Cerințele și calificările se referă la același concept din perspective diferite. Acest lucru permite unui manager să compare calificările angajatului cu cerințele postului la care acesta aspiră. Această comparație îi dă managerului posibilitatea de a identifica lacune și a planifica dezvoltări și traininguri pentru a le acoperi.

Unul din cele mai importante motive pentru managementul de dezvoltare și training a angajatului este planul de succesiune. Planul de succesiune subliniază strategia de înlocuire a unui angajat cheie când acesta părăsește compania. Career and Succession Planning Company din SAP ERP HR, permite celor de la Departamentul de Resurse Umane să creeze și să implementeze un plan de succesiune. Companiile îl utilizează pentru a găsi oameni care să ocupe posturile vacante.

Referințe bibliografice

- Concepts in Enterprise Resource Planning -Third edition - Ellen F.Monk , Bret J. Wagner
- http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/hcm/pdf/HCM_Time_Management.pdf
- http://www.info-man.ase.ro/sinteza_ehr.pdf
- <http://wiki.sdn.sap.com/wiki>
- <http://www.filebuzz.com>
- <http://www.hrworld.com/features/top-hr-modules-erp-062608/>
- <http://www.exforsys.com/tutorials/erp/erp-human-resources-the-key-for-success.html>