

STRATEGII DE RESURSE UMANE

Timp mediu de studiu: 2 ore

Sarcini de învățare: Prin parcurgerea acestei unități de studiu, studentul va fi capabil să:

- prezinte conținutul strategiilor în domeniul resurselor umane;
- prezinte modalitățile de implementare a strategiilor de personal.

1. Conținutul strategiilor din domeniul RU

În concepția multor autori ca, de exemplu, Michael Armstrong¹, strategiile de personal definesc intențiile organizației în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a facilita atingerea obiectivelor organizaționale.

Strategia nu încearcă să pună în evidență exact cum va realiza organizația obiectivele, aceasta fiind sarcina nenumăratelor programe de sprijin. Strategia înseamnă marile decizii.

Procesul de elaborare și de implementare a unei strategii în domeniul resurselor umane presupune mai multe etape:

a. Definirea misiunii

Misiunea unei organizații exprimă rațiunea de a fi a acesteia. Numai declararea exactă a misiunii face posibilă stabilirea unor obiective clare și realiste. Prin misiunea sa, organizația își declara angajamentul pentru ceea ce considera important.

b. Oportunități și amenințări ale mediului extern

Amenințările mediului înconjurător pot împiedica o organizație să-și atingă obiectivele strategice. Oportunitățile din mediu sunt reprezentate de acele caracteristici care sprijină organizația la îndeplinirea obiectivelor.

c. Puncte forte și vulnerabile ale organizației

Punctele forte caracteristici interne pozitive ale organizației pe care aceasta le poate utiliza pentru a-și atinge obiectivele. Punctele vulnerabile sunt caracteristici interne care pot împiedica realizarea obiectivelor organizaționale.

¹ Armstrong, M., Personnel Management Practice, Kogan Page, London, 1996

Managementul resurselor umane în shipping

Analiza punctelor forte și a celor vulnerabile se concentrează asupra unor domenii organizaționale specifice, cum ar fi: producția, aprovizionarea, desfacerea, cercetarea și dezvoltarea, finanțele etc.

d. Stabilirea obiectivelor pe termen lung, mediu și scurt

Obiectivele au implicații asupra muncii, evaluării performanțelor, acordării recompenselor și evoluției carierei. Acestea reflecta preocuparea pentru utilizarea unor resurse umane motivate și implicate puternic, pentru obținerea unor produse de calitate și pentru satisfacerea în cel mai înalt grad a cerințelor consumatorilor.

e. Formularea strategiilor

Strategia poate fi formulată atât la nivelul organizațional cât și la nivelul componentelor structurale. Ea trebuie să precizeze obiectivele fundamentale pe termen lung, adoptarea cursului de acțiune precum și modalitatea de alocare a resurselor necesare ducerii la îndeplinire a acestora.

f. Implementarea strategiilor

O implementare eficientă a strategiei necesită corelații structurale și funcționale capabile să producă rezultatele dorite de către organizație.

În strategiile privind resursele umane, un loc important îl deține evaluarea structurii și potențialului acestui fond strategic.

Strategiile de resurse umane se concretizează, de obicei, în politici și programe în domeniul resurselor umane, iar obiectivele, opțiunile strategice și resursele care urmează să fie angajate au dimensiuni mai reduse.

Marea varietate a organizațiilor îi determină pe specialiști să abordeze strategiile de resurse umane în mod specific. Astfel, R. Bühner², în funcție de gradul de dependență față de strategia generală a unei organizații identifică:

a. Strategia de resurse umane orientată spre investiții

Privite în acest mod, resursele umane apar ca element de investiții pentru potențiala dezvoltare organizațională capabile să producă un impact asupra performanței, prin oamenii ei, în domenii cum ar fi productivitatea, calitatea, nivelul de servire ale clienților, creștere economică, profit etc.

b. Strategia de resurse umane orientată valoric

Acest tip de strategie urmărește respectarea unor valori umane cum sunt: interesele, dorințele sau aspirațiile angajaților în concordanță cu utilizarea potențialului fizic și intelectual de care dispun aceștia.

² Bühner, R., Personal – Management, Landsberg, Verlag Moderne Industrie, 1994

Managementul resurselor umane în shipping

Valorile organizaționale relevante sunt în general de natura: echității, dreptății, realizării performanței, realizării personale, comunicării, dorinței de siguranță etc.

c. Strategia de resurse umane orientata spre resurse

Compartimentul de resurse umane, trebuie să identifice și să pună la dispoziție toate informațiile necesare privind personalul și să sugereze contribuția acestuia în cadrul strategiei organizaționale.

De asemenea, realizarea acestui tip de strategie implică schimbarea atitudinii și comportamentului managerilor față de importanța acordată anumitor categorii de resurse în detrimentul altora.

După Rolf Bühner, punctele forte din cadrul strategiei de personal în corelația cu strategia firmei sunt exemplificate în fig. 1.

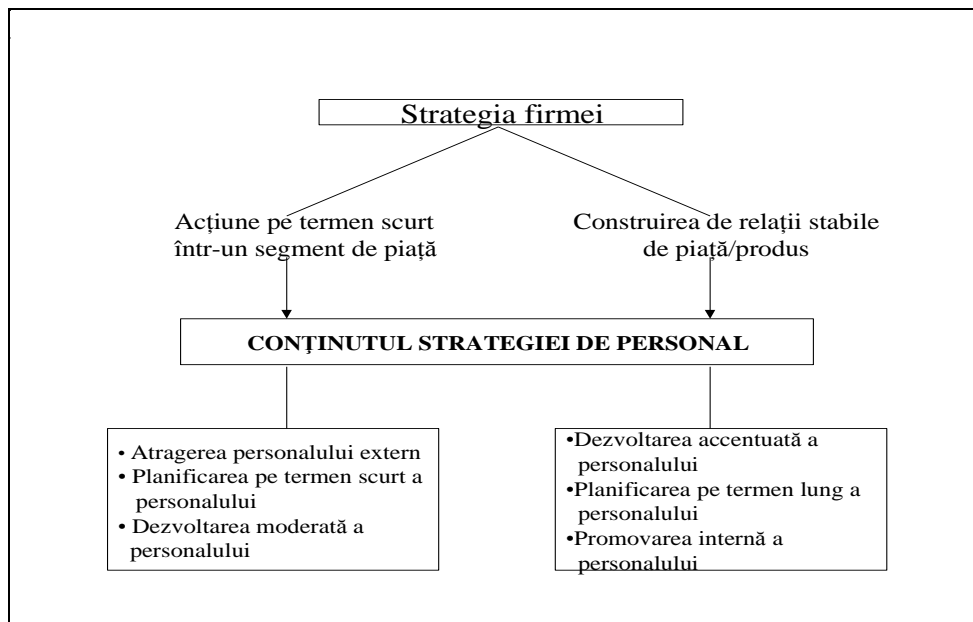


Figura nr. 1 Punctele forte ale strategiei de personal

Astfel, în cadrul unei strategii de firmă orientată în trepte, cu acțiuni pe termen scurt într-un segment de piață, punctele forte ale strategiei de personal sunt:

- acumularea de cunoștințe și calificări prin atragerea de personal din afară;
- planificarea pe termen scurt a personalului;
- activitate redusă privind dezvoltarea personalului, această activitate având un caracter limitat.

Managementul resurselor umane în shipping

Dacă în cadrul strategiei globale a firmei în prim-plan se află realizarea sau construirea unor relații stabile de piață/produs, atunci strategia de personal trebuie orientată spre:

- dezvoltarea intensivă a personalului pentru asigurarea calificării acestuia, precum și pentru îmbunătățirea activității în relațiile cu clienții;
- planificarea pe termen lung a personalului pentru a asigura și în viitor resursele umane necesare;
- intensificarea promovării interne a personalului pentru a putea folosi potențialul acestuia cât mai eficient și cât mai mult cu putință.

În procesul de elaborare a strategiilor de personal este necesar, de asemenea, să se verifice permanent în ce măsură obiectivele stabilite în domeniul resurselor umane sunt mereu actuale și dacă măsurile derivate din acestea au fost îndeplinite cu succes.

2. Implementarea strategiilor de resurse umane

În general, strategiile sunt exprimate prin enunțuri abstracte. Punerea lor în practică nu este însă ușoară. Dintre factorii care contribuie la apariția și menținerea acestui decalaj sunt:

- tendința angajaților de a nu accepta decât inițiativele pe care le consideră relevante pentru domeniul lor de activitate;
- tendința angajaților cu vechime de a refuza modificări ale stărilor de fapt existente;
- inițiativele complexe și uneori ambigue ale managementului nu sunt întotdeauna bine înțelese de către angajați sau sunt percepute în mod diferit;
- acceptarea inițiativelor nerutiniere este mai greu de obținut;
- angajații sunt, în general, ostili inițiativei dacă o percep ca venind în contradicție cu identitatea organizației;
- inițiativele sunt apreciate ca fiind „amenințări“ la ritmul normal;
- gradul de încredere în managementul superior.

Procesul de implementare a strategiilor de resurse umane pornește de la strategia generală a organizației și generează strategii specifice de resurse umane în domeniile importante de activitate. Toate acestea au loc pe baza unor analize sistematice ale mediilor intern și extern ale organizației, prin care se identifică problemele complexe ce se cer abordate.

Managementul resurselor umane în shipping

În derularea procesului de implementare a strategiilor de resurse umane nu sunt modele prescriptive; se poate opta pentru unul sigur sau se pot adopta diverse componente ale mai multor modele, dar măsura în care se poate vorbi de o reală atitudine în alegere depinde de factori cum sunt: strategia generală a organizației, resursele disponibile și mediul în care operează aceasta.

a. Realizarea concordanței verticale – integrarea strategiei de resurse umane cu cea generală a organizației

În această perspectivă managerii trebuie să înțeleagă ca problemele generale de natură economică și cele de resurse umane se influențează reciproc și în stabilirea acestor legături, trebuie ținut cont de faptul că strategiile pentru schimbare se cer integrate și cu schimbările produse în mediul intern și extern.

Realizarea concordanței verticale necesită:

– cunoașterea aptitudinilor și comportamentului de care este nevoie pentru implementarea strategiei;

– cunoașterea practicilor de management al resurselor umane de care este nevoie pentru obținerea acelor aptitudini și comportamente;

– capacitatea de a implementa prompt sistemul dorit de practici ale managementului resurselor umane.

b. Realizarea concordanței orizontale – corelarea și susținerea reciprocă a strategiilor de resurse umane

Obiectivul urmărit este să se ajungă la coerență. Pentru aceasta trebuie identificate posibilitățile prin care una din practici să poată sprijini pe o alta, să fie căutate cerințele comune ce pot fi îndeplinite prin inițiative specifice în domeniile diferite ale practicii de resurse umane.

În calea implementării strategiilor de resurse umane pot apărea numeroase și diversificate bariere. Barierele de care se izbesc adesea autorii strategiilor de resurse umane atunci când încearcă să implementeze inițiative strategice sunt cele provocate de incapacitatea de a înțelege necesitățile strategice ale organizației, rezultatul fiind că inițiativele strategice de resurse umane sunt considerate irelevante și chiar contraproductive. Problema se complică și mai mult dacă nu s-a făcut o evaluare corespunzătoare a factorilor de mediu și culturali care influențează conținutul strategiilor. Inițiativele concepute deficitar și irelevante, uneori fiindcă sunt pur și simplu rezultatul unui curent la moda în momentul respectiv, iar alteori fiindcă a avut loc o analiză insuficient digerată a practicii optime, care nu se potrivește cu cerințele organizației, se dovedesc complet inutile.

Managementul resurselor umane în shipping

3. Orientarea profesională și managementul carierei

În aplicarea strategiei valorificării resurselor umane, departamentul ce organizează și gestionează acest factor de producție trebuie să se implice în două tipuri de acțiuni:

- a) orientarea profesională și managementul carierei tuturor angajaților portului, în special a celor din clasele superioare;
- b) planificarea și organizarea programelor de pregătire profesională. Aceste activități necesită și justifică această centralizare datorită scopului și naturii globale a informațiilor ce vor fi procesate și datorită nevoii unei garanții că deciziile și măsurile luate sunt întotdeauna concordante.

Orientarea profesională și managementul carierei personalului, în special a celui din clasele superioare de încadrare sunt modalități de dezvoltare a resurselor umane care însă tind să fie neglijate în multe porturi. Acestea au ca scop obținerea celei mai bune corespondențe între un post și ocupantul său pentru eficientizarea activității personale și a întreprinderii. Îndeplinirea acestei funcții se bazează pe identificarea paralelă a capacităților profesionale cerute de diverse posturi necesare activităților portuare și a aptitudinilor și comportamentelor resurselor umane disponibile. Se caută să se stabilească o corespondență cât mai apropiată posibil între aceste două coordonate pentru a le sincroniza. Aceasta înseamnă:

- crearea și menținerea unei transparențe a ocupării forței de muncă;
- difuzarea informațiilor legate de disponibilitatea locurilor de muncă din port;
- publicitatea internă accesibilă întregului personal al portului, în special de cel direct vizat;
- asigurarea condițiilor optime pentru receptarea, examinarea și selectarea cererilor.

Toate aceste măsuri sunt relativ ușor de implementat, ele necesitând un management care să susțină un spirit de cooperare în infuzia de resurse financiare și materiale.

Pentru ca angajatul să obțină un venit maxim prin mobilitatea internă, acesta trebuie să fie pregătit pentru o perfecționare profesională continuă.

Nu există o dezvoltare a resurselor umane fără o formare profesională și o pregătire permanentă, de aceea cei doi termeni au devenit aproape sinonimi iar cele două activități adesea se confundă. În aproape toate porturile nevoia de a investi în pregătire este evidentă. De aceea în unele țări autoritățile au mers până la impunerea unui buget minim din care portul nu poate economisi fără să încalce legislația. În unele țări se alocă subvenții destul de substanțiale. Adevărata problemă este cum să se folosească aceste fonduri în mod profitabil pentru activitățile portuare și pentru personalul implicat. Există și

Managementul resurselor umane în shipping

unele aspecte sociale ale acestei activități dar care sunt din ce în ce mai strâns legate de obiectivele economice de asigurare a recuperării investiției.

Directoratul portului și departamentele resurselor umane sunt din ce în ce mai interesate în pregătirea și perfecționarea profesională continuă cu scopul integrării sistemului dezvoltării resurselor umane în strategia globală de dezvoltare a întreprinderii.

Pregătirea strategiei de dezvoltare a resurselor umane se abordează din trei puncte de vedere. Din punct de vedere al politicii, pentru a se defini și clasifica scopurile și obiectivele, din punct de vedere strategic, pentru a se determina și aloca mijloacele materiale necesare și resursele bugetare și din punct de vedere tactic, pentru a se stabili cele mai potrivite metode de implementare.

Pregătirea trebuie sincronizată cu celelalte funcții strategice ale politicii de dezvoltare generală a portului: comunicare, remunerare, management al carierei, diversificare tehnică, dezvoltare comercială, conducere financiară și economică, etc.

Schema pregătirii se întocmește pe baza următoarelor surse interdependente:

- principiile strategice ale planului pe termen mediu;
- concluziile rezultate din planurile care vizează ca resursele disponibile

ale portului să corespundă cerințelor;

- punctele de vedere formale și informale ale angajaților.

Aceste surse de informare pot fi folosite la identificarea cerințelor de

pregătire care sunt apoi analizate și li se acordă prioritate astfel încât să se poată corobora în sensul realizării lor într-o anumită perioadă de timp.

Acolo unde resursele disponibile trebuie să corespundă cerințelor portului, vor fi necesare măsuri de pregătire. Acestea au scopul, mai întâi de toate, să ajute oamenii să promoveze în noi locuri de muncă. Tehnic vorbind acestea sunt relativ limitate în timp ce efectele sunt adesea imediate. Pregătirea pentru dezvoltarea capacităților profesionale și a potențialului pentru a răspunde exigențelor noi ale activităților portuare într-o strategie pe termen lung acoperă un domeniu mai larg și poate fi legată de aptitudinile comportamentale și de competență tehnică.

În contextul activităților portuare, subiecților li se poate preda de la cum să citească și cum să scrie până la îmbunătățirea stilului de conducere. Programele UNCTAD TRAINMAR și IPP oferă un cadru corespunzător și o metodologie precisă pentru organizarea și dezvoltarea acestor activități.

Prevederea cerințelor pe termen lung, atât cantitative (numărul personalului angajat) cât și calitative (capacități, ocupații, calificări) și evaluarea potențialului de dezvoltare a personalului portului fac posibilă stabilirea persoanelor vizate, a numărului

Managementul resurselor umane în shipping

celor implicați, pe categorii, a subiecților cărora li se vor preda, sumele ce vor fi alocate în cadrul unui plan anual sau multi-anual.

Din experiența pregătirii și perfecționării profesionale se degajă unele învățăminte care au îmbrăcat forma practică a unor recomandări.

Necesitățile sunt identificate global și se anticipează ca o parte a unui proces de planificare viitoare și declarate în programe anuale. Dezvoltarea resurselor umane este diferențiată în funcție de necesități, ocupație, domeniu, carieră, etc.

Schema de pregătire are un rol important în îmbunătățirea performanțelor individuale și colective. Prin consecințe aceasta este de asemenea strâns legată de nivelul performanțelor.

Pentru comensurarea, monitorizarea și evaluarea efectelor sunt necesare o serie de metode și indicatori. Natura specială a elementelor ce trebuie măsurate necesită o abordare specifică.

Fenomenele culturale și sociologice precum și rezultatele calitative ale măsurilor de pregătire a strategiilor și a programelor de pregătire profesională presupun și unele evaluări cantitative. Calculele matematice au o utilitate limitată în domeniul resurselor umane. În același timp alte date sunt greu de folosit. În absența unei scări cantitative a evaluărilor este foarte dificil de a comensura și a face diferențe între rezultate în cazul folosirii calificativelor foarte bine, bine, etc.

Pentru comensurarea rezultatelor în domeniul managementului dezvoltării resurselor umane sunt utilizați o serie de indicatori și un "panel instrumental". Există o varietate de indicatori ai dezvoltării și resurselor umane. Este important să se definească și să se clasifice indicatorii utilizați.

În managementul și dezvoltarea resurselor umane, indicatorul este definit ca o informație numerică ce măsoară și exprimă un nivel sau o situație observată, arătând cum a evoluat un fenomen și face posibilă verificarea nivelului prestabilit. Un indicator trebuie să fie precis, simplu și semnificativ pentru variabila măsurată.

Există câteva tipuri de indicatori. Unii pot fi folosiți la evaluarea și verificarea rezultatelor (numărul persoanelor implicate într-un program de pregătire, etc.) sau acțiunile ce duc la acele rezultate (numărul cursurilor predate). Alții ilustrează situația la un moment dat (totalul notei de plată) sau ilustrează unele tendințe (numărul celor recrutați într-o anumită perioadă de timp). Indicatorii pot fi exprimați în unități monetare, unități fizice, în funcție de volum sau calitate, drept valori absolute sau valori relative (rată, procent, indice) sau sub forma unor mărimi statistice (medii, eroare standard, etc.). Indicatorii pot servi drept repere standard sau pot reprezenta referințe pentru viitor.

Evaluarea programelor de pregătire și perfecționare profesională presupune câteva operațiuni:

- identificarea fenomenelor sau a factorilor care le-au generat;

Managementul resurselor umane în shipping

- divizarea acestor fenomene în elemente observabile;
- caracterizarea acestor elemente cu ajutorul unuia sau mai multor valori numerice;
- selectarea unui număr limitat al celor mai reprezentative valori pentru fiecare element;
- stabilirea procedurilor pentru colectarea, prelucrarea și prezentarea datelor sub formă de indicatori.

În acest context se acordă o importanță deosebită selectării indicatorului global. Managementul portului trebuie să evalueze pertinenta și eficiența politicii sale de ridicare a nivelului de calificare a personalului operativ și administrativ.

Unul dintre indicatorii importanți de rezultate este creșterea personalului operativ în comparație cu personalul administrativ în corelație cu modificarea nivelului de calificare profesională.

Acest indicator poate servi la evaluarea corectă a potențialului uman al întreprinderii pe categorii profesionale, funcții și posturi, vechime pe tipuri de remunerații, ș.a.

Pentru identificarea diferitelor situații, pot fi utilizate trei surse de informații: planul pe termen mediu, obiectivele și deciziile strategice în domeniul resurselor umane și, în cele din urmă, cerințele pentru managementul eficient al resurselor umane.

Monitorizarea rezultatelor în domeniul resurselor umane are la bază o serie de indicatori prin care să măsoare realizarea unor obiective.

Unul dintre obiectivele majore specifice funcției resurselor umane este asigurarea unui climat social favorabil și motivarea personalului.

Elementul observabil cel mai potrivit pentru măsurarea realizării acestui dublu obiectiv este numărul celor absenți. Acesta este un parametru multiform (absență sau concediu, pe termen scurt sau îndelungat) cu varietate de justificări (boală, delegație, concediu cu plată, concediu fără plată, accident de muncă, etc.) și de aceea este greu de interpretat.

Este necesar să se stabilească scopurile și centrele de interes ale portului pentru a alege cea mai reprezentativă valoare numerică prin utilizarea indicatorilor, de exemplu: "frecvența absențelor justificate". De aceea, practic toți managerii din port sunt obligați să dea rapoarte cu privire la absențe.

Adesea se folosește "panelul instrumentar" care reprezintă raportul de conducere al resurselor umane, de fapt un set complet, ordonat și structurat pe indicatori ce exprimă caracteristicile - cheie ale dezvoltării și ale tendințelor resurselor prezentate sub forma de tabele și grafice. Acesta servește la informarea constantă a managerilor cu privire la evoluția situației. Acesta face posibilă comparația între diferitele activități ale portului și între diferite perioade de timp și face posibilă monitorizarea, verificarea și inițierea unui

Managementul resurselor umane în shipping

plan de acțiune în acest domeniu. Rezultatele pot genera avertismente și se pot detecta și semnala devieri de la valorile prevăzute sau de la scopurile prestabilite.

Fiecare măsură de conducere a personalului este concepută cu scopul înțelegerii situației și de a controla dezvoltarea și a cunoaște rezultatele cu precizie. În același timp, subiectul măsurii va depinde de centrele de interes ale conducerii portului. Pentru unele, costul muncii trebuie controlat. Pentru altele, potențialul uman trebuie să fie cunoscut. De fapt, există o întreagă gamă de parametri care se urmăresc: numărul personalului, mișcările de personal, climatul social, condițiile de muncă, structura posturilor, structura vârstelor, nivelurile de calificare, nivelul și structura remunerațiilor.

Ca subiect al comensurării, factorul uman este abordat din patru unghiuri:

- demografic: numărul de personal, structura după vârste, proporția bărbaților comparativ cu a femeilor, vechime, mișcări interne de personal, fluctuație;
- economic: totalul facturii remunerațiilor, personal administrativ, etc.;
- psiho-sociologic: motivație, atitudine, climat social, sănătate și siguranță;
- tehnic: tipologia după ocupație și capacitate, niveluri de aptitudini și capacități profesionale, potențial de avansare, etc.

Conducerea personalului, cerințele întreprinderii portuare și obiectivele acesteia se găsesc la niveluri diferite, ceea ce presupune existența unor tipuri diferite de “paneluri instrumentare”.

Raportul tradițional de conducere a resurselor umane va reprezenta fenomenele structurale și conjuncturale indiferent de ciclul lor de evoluție. Majoritatea datelor sunt luate din bilanțul anual, pentru a se face comparații la nivel național.

Raportul de conducere a resurselor umane măsoară performanța funcției resurselor umane: costul și eficiența programului de recrutare, scara și impactul măsurilor de pregătire profesională, etc.

La ultimul nivel, raportul, deși constituie un instrument de conducere zilnică și pentru luarea deciziilor, nu se limitează la monitorizarea costurilor și devierilor de la normă ci este folosit și la:

- optimizarea rezultatelor activităților de conducere a resurselor umane;
- dezvoltarea performanțelor generale ale întreprinderii prin resursele umane;
- prevederea și întocmirea unor noi strategii și programe de viitor.

La nivel operațional, trebuie luate următoarele măsuri principale:

- instruirea și consultația cu personalul, bazate pe o întocmire periodică a raportului de conducere a resurselor umane și examinarea funcționării sistemului ca un întreg;

Managementul resurselor umane în shipping

- un experiment inițial sau un proiect pilot pentru a verifica valabilitatea și siguranța sistemului și modul de implementare;

- aplicarea însoțită de analize, interpretări și recomandări și de întâlniri lunare cu biroul de conducere;

- îmbunătățirea formei și conținutul raportului în colaborare cu cei care îl utilizează.

Raportul de conducere a resurselor umane trebuie să aibă anumite calități:

- să fie sintetic și dens și să furnizeze numai informațiile necesare, să existe siguranța că schimbul de informații poate fi monitorizat pe deplin și în mod regulat;

- în fazele primare trebuie adaptat la regulile organizației și să cuprindă informațiile deja disponibile ce pot fi folosite mai târziu;

- să fie îmbunătățit progresiv în conformitate cu prioritățile și nevoile identificate.

La nivel tactic, se recomandă:

- să se pregătească o versiune de început a raportului și să se implice conducerea generală încă de la început în proiectarea evoluțiilor viitoare;

- să se anticipeze impedimentele și constrângerile tehnice și psihologice implicate;

- să se definească programul de acțiuni și politica de transmitere a datelor.

Pentru a constitui un instrument de cunoaștere și prevedere, raportul va include o serie de tabele, grafice și o fișă pentru fiecare indicator.

Deopotrivă trebuie să cuprindă și un ghid al utilizatorului.

În același timp, orice evaluare trebuie făcută după anumite criterii, respectiv să fie:

- **obiectivă**. De aceea se recomandă ca evaluarea să nu fie încredințată unui singur directorat. Este mai bine să se solicite opinii din afară sau cel puțin să se stabilească un comitet de evaluare din care să facă parte directori de la diferite departamente;

- **cantitativă**, de vreme ce judecățile calitative sunt imprecise și pot ascunde anumite aspecte. Evaluatorii trebuie să aibă la dispoziție instrumente de măsurare prin indicatori și raportul de conducere a resurselor umane;

- **riguroasă** și să urmeze un drum logic ce duce la poziționarea rezultatelor concrete obținute corespunzătoare obiectivelor. Există obiective intermediare, proprii politicii de dezvoltare a resurselor umane și obiective de bază care sunt cele ale organizației;

- **constructivă** și orientată spre viitor. Când se descoperă discrepanțe între rezultatele anticipate (operaționale, economice sau sociale) și cele ale evaluării trebuie să se caute cauza și se recomandă măsuri de remediere;

Managementul resurselor umane în shipping

- **rezonabilă**. Unele țări nu au auzit de evaluare. Altele tind să evalueze prea mult și prea des.

Trebuie subliniat faptul că fiecare evaluare ar trebui în mod normal să conducă la o examinare specifică a fiecărui element al politicii de conducere și dezvoltare a resurselor umane: modalitatea adoptată, evaluarea necesităților, prevederea dezvoltării resurselor umane, sau adoptarea de planuri care să echilibreze resursele cu cerințele.

BIBLIOGRAFIE

Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, ed. Economică, București, 2001

Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1997