

„Rolul managerilor de oameni crește pe măsură ce bătălia pentru resurse este înlocuită de bătălia pentru talente.”



Daniela Vișoianu Oameni sau resurse?

În urmă cu doi ani, pe când parcurgeam cursurile unui program de master, am primit invitația să susțin o serie de prezentări asociate domeniului în care lucram zi de zi pentru studenții unui alt program de master în Managementul Resurselor Umane organizat de Facultatea de Sociologie din Universitatea București. Expertiza mea profesională se construise în jurul ocupației de Human Resources Executive (făceam parte din structura de conducere a unei organizații și răspundeam de modul în care se realiza gestiunea resurselor umane). Pentru practicieni există întotdeauna tentația de a trece de partea cealaltă a baricadei, de a cerceta, a contrazice sau confirma teorii și concepte care, altfel, le fundamentează activitatea de zi cu zi. Am accept încercarea, considerând că răspunde unor nevoi pe care le aveam. Nu facem cu toții același lucru? Mi-am dorit să interacționez mai mult cu cei care își asumaseră deja sau urma să-și asume posturi importante în departamentele de resurse umane din organizațiile românești. Aveam nevoie de un spațiu în care să discut principalele teorii generalizate la nivel mondial, aplicabilitatea lor în spațiul românesc, exemplele și studiile de caz acumulate. Principalul factor motivator a fost însă nevoia de înțelege cât de mic sau de mare este decalajul în modul de gestionare a resurselor umane între România și alte țări, bazându-mă, pentru spațiul internațional doar pe informații publice și studii academice. Perioada dedicată deja acestui proiect nu mi-a oferit suficientă informație ca să îmi argumentez posibilele răspunsuri la întrebările pe care le aveam. Mi-a oferit însă un cadru academic de bună calitate (nu voi polemiza aici asupra calităților diferite între spațiile universitare din România) și interacțiuni consistente cu mulți dintre studenții înscrși în acest program.

În idealismul tinereții – manifestare altfel comună majorității persoanelor – am acuzat statul, prin instituțiile sale, de nenumărate slăbiciuni de administrare a problemelor cetățenilor și a potențialului acestora. Am acuzat școala românească că este incapabilă să formuleze o misiune și un set de obiective, concrete și ușor de monitorizat și cuantificat. Am acuzat apoi liderii, șefii diferitelor organizații, de lipsă de interes pentru dezvoltarea angajaților și lipsă de înțelegere a importanței oamenilor, în termeni de resurse în primul rând. Ulterior, exercițiile vieții de zi cu zi au potolit din acuze și au început să schițeze explicații.

România – o țară pentru câștigători?

Într-o discuție recentă cu un investitor francez am analizat cazul unui cuplu de români care au ales să lucreze în Franța, pentru un venit pe care acum și l-ar putea permite și în România, dar nu mai iau nici un moment în considerare revenirea în țară, mai ales după ce au reușit anul acesta și integrarea în școală a fiului lor. Francezul a poziționat discuția în perspectiva dificultății de „a reuși” în România. Pentru el era vorba despre un cuplu de tineri care nu se mai aflau la douăzeci de ani, care aveau o sumă de așteptări în termeni de confort și siguranță a zilei de mâine, cu o educație medie sau chiar sub medie, care voiau altceva pentru următoarea generație, cea a fiului lor. Șansele lor de a reuși în România o schimbare de mediu social măcar pentru fiul lor erau minime. Au ales să fie niște cetățeni modești și anonimi într-o țară în care nivelul de trai al vecinului lor nu le creează frustrări. Vecinul lor nu a fost coleg de școală cu ei, nu a făcut aceleași zece clase ca ei (și nici măcar nu îi interesează), dar își schimbă mașina la trei ani, face cumpărături la aceleași magazine ca și ei, se bucură de perioadele de reduceri din magazine. Spre deosebire de colegul

Marin care și-a renovat casa, are două mașini noi în fața ei și băiatul are meditari la trei limbi străine. Spre final am căzut de acord că opțiunea lor este personală, la fel ca și opțiunea de a-ți asuma un proces de dezvoltare personală continuu și perseverent.

Dezvoltarea, o opțiune personală care nu ține cont de spațiul fizic

Unii dintre studenții mei termină anul acesta programul de master. Trebuie să-și finalizeze disertația. Descopăr, atunci când fac trimiteri la marii autori, că ei nu pot să enunțe teoria de bază, căci, de cele mai multe ori, nu știu ce resurse le stau la dispoziție în biblioteci, pentru simplul fapt că nu au fost pe acolo. Drept pentru care revin la fundamente, la opțiunile personale, explicându-le că un program de felul celui la care s-au înscris este un program de cercetare, un program în care ei își testează limitele de înțelegere, de cuprindere, de asimilare și integrare a ceea ce învață. Pentru că oricât de dedicat și de motivat este un profesor pentru „a dăru” în întâlnirea cu studenții, el nu poate citi și nu poate gândi, în sensul de reflecție și conceptualizare, în locul lor. Nevoia de a învăța poate fi considerată primordială. Mulți dintre noi călătorim multă vreme, fizic sau mental, din dorința de a ne găsi măștri, mentori, antrenori care să vegheze la procesele de transformare prin care trecem. Uneori ne facem un scop în sine din a găsi persoana de la care să învățăm, cineva care are dreptate tot timpul, care este unanim recunoscut ca un profesionist în domeniul respectiv, cineva în care să credem în fiecare moment. Și optăm să trăim viața și cariera lui. Sigur ca, dacă e cu adevărat un maestru, la un moment dat ne va spune că trebuie să plecăm, dar atunci va fi vorba despre alegerile lui, nu despre ale noastre. Se pare că este mult mai comod să optăm pentru atitudinea de a fi învățați decât pentru

atitudinea de a învăța. Personal consider că drumurile importante le facem de unii singuri. Foarte important, opțiunea de a fi un profesionist, un „talent” în ceea ce faci, ține de atitudinea ta față de tine și de abilitățile pe care le ai.

Gestiunea de oameni, nu de resurse – o problemă de atitudine

Să presupunem că oamenii fac cele mai bune opțiuni și devin o oportunitate de dezvoltare nu doar pentru ei ci și pentru organizația în care eu coordonez activitatea de resurse umane (eu sau unul dintre studenții mei). Una dintre temele la care revin cu bucurie în cursurile mele, pentru că e un spațiu deschis provocărilor, este rolul emoțiilor și sentimentelor în managementul resurselor umane. Cred în importanța

momentului acela în care procedurile, regulamentele și standardele sunt depășite, înlocuite sau modificate în structura lor de deciziile majore („deciziile strategice” – ar spune cei din spațiul academic, „momentele de viziune” – ar spune antreprenorii). Iar acele momente sunt create de oameni cu emoții puternice, nu de unele dintre resursele organizației, care întâmplător fac parte din categoria de resurse umane. Și mai cred că emoțiile de te pot ghida în alegerile pe care le faci în procesele de recrutare și selecție, putând să faci adesea diferența între un „mercenar” (o resursă umană valoroasă profesional) și cineva dăruit pentru ceea ce urmează să facă (un „talent”). De ce am făcut această distincție între oameni și resurse umane? Pentru că

ceea ce a fost până acum un proces de dezvoltare liniară – zeci de ani de teorii care au generat progres în modul de administrare a proceselor de personal – a devenit acum un proces de dezvoltare bidimensională: managerii de resurse umane ar trebui să opteze între a fi furnizori de servicii de personal sau filozofi ai concepției corporatiste prezente și viitoare.

Rolul managerilor de oameni crește pe măsură ce bătălia pentru resurse (energetice, de materii prime) este înlocuită de bătălia pentru talente. Iar angajarea de talente s-a dovedit insuficientă pentru succes (este recunoscut cazul gigantului american Enron, care ajunsese la un moment dat la angajarea a aproximativ 250 de absolvenți de top ai programele de MBA). Organizațiile, fie ele din spațiul public sau din spațiul privat, au încă dificultăți în a defini ceea ce înseamnă talentul, în a acorda această definiție cu tipul de talente de care au ele nevoie. Devine cu atât mai dificil să gestionezi aceste talente, mai ales că nevoia de morală și de coduri etice extrem de puternice și extrem de ferm aplicate este tot mai des resimțită.

Dacă admitem că România poate fi considerată o țară în care doar câștigătorii se simt bine trebuie să admitem că acești câștigători sunt o miză importantă pentru orice piață de muncă din lume. Sigur că decizia între a rămâne sau a pleca este personală, dar dezvoltarea noastră depinde acum și de competitivitatea managerilor de resurse umane de a juca pe piața de talente, de la egal la egal cu adversarii lor mai instruiți, mai dedicați și mai performanți. Mai mult, responsabilitatea lor concurează și completează responsabilitatea actorilor guvernamentali în politicile de atragere și retenție a tinerilor valoroși, care înseamnă, mai înainte de orice, valoare adăugată mare în procesele de muncă, în procesele de inovare.

Perioada acestor ani poate însemna cea mai bună perioadă a departamentelor de resurse umane din România, pentru că modul în care vor ști să gestioneze talentele, de la recrutare și până la performanță, va contribui decisiv la performanțele de piață ale organizațiilor și, inclusiv, la performanțele și dezvoltarea societății în care activează. 🇷🇴

■ **Daniela Vișoianu** este profesor asociat al Facultății de Sociologie din Universitatea București, implicată în programul de Master în Managementul Resurselor Umane și este director general al Forum GROUP, firmă de consultanță în dezvoltare organizațională și managementul resurselor umane.

