

Article

The development of human resources in two real estate companies in Romania

Bianca-Maria URSACHE ¹

Citation: Ursache B.-M. (2023). The development of human resources in two real estate companies in Romania. *Management Intercultural*, XXV (51), 63-68.

Received: 29 July 2023

Revised: 1 November 2023

Published: 2 November 2023



Copyright: © 2023 by the authors. Published by SEA Open Research.

This article is an open access article

distributed under the terms and conditions of the Creative Commons

Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This article examines the practices present in two firms as part of a group in Romania, with a focus on their impact from employees' perspective. The study employs a mixed research approach, combining qualitative and quantitative methods to gain a comprehensive understanding of the development and evaluation practices in the organization. The research findings reveal the effectiveness of onboarding programs in providing essential information to new employees, while mentoring programs require improvement. The evaluation process consists of 360-degree assessments and objective setting, but some employees perceive subjectivity and incomplete coverage of relevant elements.

Keywords: human resource development; 360 evaluation; swanson theory; human resource wheel; organization;

JEL Classification: M12, M14, M53

¹ Alexandru Ioan Cuza University of Iași

INTRODUCERE

Cea mai importantă resursă pentru orice organizație este resursa umană. Ca urmare, este necesară o atenție deosebită din partea conducerii pentru ca aceasta să poată funcționa la întregul său potențial, în contextul activităților profesionale.

Dezvoltarea resurselor umane (DRU) este un proces necesar pentru succesul pe termen lung al companiilor. Aceasta implică gestionarea și dezvoltarea competențelor, cunoștințelor și abilităților angajaților, cu scopul de a atinge un nivel înalt de performanță și de a-și realiza potențialul în cadrul organizației.

Prin dezvoltarea resurselor umane, companiile pot beneficia de numeroase avantaje. Acestea includ îmbunătățirea productivității și eficienței angajaților, creșterea satisfacției și implicării, precum și atragerea și reținerea talentelor de top.

TEORII ȘI MODELE ALE DEZVOLTĂRII RESURSELOR UMANE

Dezvoltarea resurselor umane este un domeniu complex și multidisciplinar care se bazează pe teorii și concepte din educație, psihologie, sociologie și management, printre alte discipline. Această natură interdisciplinară face dificilă definirea DRU într-o manieră simplă și concisă. Totodată, este un domeniu care evoluează rapid, care este influențat de schimbările tehnologice, de globalizare, de mediul de afaceri și de alți factori (Yorks et al., 2022). Tocmai de aceea, există numeroase modele și teorii care sprijină înțelegerea, câteva dintre ele prezentate pe scurt în rândurile următoare.

Teoria Swanson

Potrivit acestei teorii rezultatul dezvoltării se concentrează pe performanță. DRU presupune concentrarea pe două componente: dezvoltarea organizației și formarea și dezvoltarea personalului, având ca scop comun creșterea performanței. DRU poate fi considerat vârful unei piramide care continuă cu dezvoltarea organizației și dezvoltarea angajaților, iar baza piramidei este reprezentată de zona de aplicare și contextul în care au loc activitățile (Swanson, 1999; Lee & Kim, 2018; Peterson & Cooper, 1999; Gilley, Shelton & Gilley, 2011).

Teoria Mclean

Ca un răspuns la teoria lui Swanson, teoria Mclean afirmă că DRU reprezintă orice proces sau activitate care are potențialul de a dezvolta cunoștințele, expertiza, productivitatea și satisfacția adulților la

locul de muncă, în beneficiul personal, de grup/de echipă, al organizației, comunității, națiunii sau chiar al întregii umanități. Unul dintre aspectele evidențiate este că DRU poate adopta forme variate în funcție de țară sau de preferințele „utilizatorului” implicat în dezvoltare (McLean & McLean, 2001).

Teoriile învățării

Teoriile învățării prezintă diferite perspective legate de procesul învățării, explică cum se dobândesc cunoștințe, abilități și comportamente. Aceste teorii oferă o bază conceptuală pentru înțelegerea procesului de învățare și pot fi aplicate în diferite contexte, cum ar fi învățarea individuală, învățarea în grup sau învățarea organizațională (Armstrong & Taylor, 2014; Yorks et al., 2022)

Roata resurselor umane

Modelul, aplicat la nivelul managementului resurselor umane, este un instrument care facilitează înțelegerea modului în care diferitele aspecte ale DRU se integrează și sprijină dezvoltarea angajaților și a organizațiilor. Componentele „roții” includ aspecte precum dezvoltare strategică, evaluarea nevoilor, proiectarea și dezvoltarea, livrarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă. Acestea reprezintă etapele și procesele cheie implicate în gestionarea și dezvoltarea resurselor umane într-o organizație (McLagan, 1989).

Modelul ADDIE

Considerat o abordare eficientă în proiectarea și dezvoltarea instrucțiunilor, acest model este adoptat în diferite domenii, inclusiv educație, formare și dezvoltare. Este structurat pe cinci etape: analiză, proiectare, dezvoltare, implementare și evaluare. Aceste faze oferă un cadru sistematic și cuprinzător pentru proiectarea și dezvoltarea materialelor didactice și a programelor de instruire (Dessler, 2020).

PRACTICI PRIVIND DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

Domeniul DRU este în continuă evoluție, determinat de schimbări în natura muncii, de progresele tehnologice și de schimbările generaționale (Yorks et al., 2022). Astăzi, dezvoltarea cuprinde o gamă largă de practici, inclusiv programe de bun venit, mentorat, cursuri, pregătirea la locul de muncă, e-learning, managementul talentelor, managementul performanței, dezvoltarea carierei etc. Practicile sunt concepute pentru a îmbunătăți abilitățile și cunoștințele angajaților, pentru a stimula implicarea și motivația și, în cele din urmă, pentru a contribui

la succesul organizațional (Armstrong, 2006; Alzyoud, 2018; Muduli, 2015; Yorks et al., 2022).

Programele de bun venit, (cunoscute și sub denumirea de programe de onboarding), sunt un set de activități și procese concepute pentru a ajuta noii angajați să se obișnuiască cu noul loc de muncă, mediul de lucru și cultura organizațională (Armstrong, 2006; Prodan et al., 2014). Scopul programelor de bun venit este de a-i ajuta pe angajați să se simtă confortabil, implicați și productivi cât mai repede posibil dar și de a ajuta la îmbunătățirea ratelor de reținere și a satisfacției (Maksymiuk, 2017; Kowtha, N. Rao, 2016).

Coaching-ul reprezintă un proces ce implică un „antrenor” care lucrează în sistemul “unu la unu” cu o persoană, pentru a o ajuta să-și identifice punctele forte și punctele slabe și să dezvolte un plan de acțiune pentru atingerea obiectivelor propuse (International Coaching Community, 2017). „Antrenorul” poate oferi, de asemenea, feedback și îndrumări pe tot parcursul procesului pentru a-l ajuta pe angajat să rămână pe drumul cel bun și să progreseze (Armstrong, 2006; Wong, 2021; Yorks et al., 2022).

Învățarea la locul de muncă este un tip de învățare experiențială (Elliott & Turnbull, 2005). Scopul este de a învăța prin acțiune și prin reflectarea asupra experienței, astfel încât aspectele tratate să poată fi înțelese și aplicate. Acest tip de instruire este în mare măsură un proces informal, deși managerii de linie au un rol de facilitare important (Armstrong & Taylor, 2014).

Managementul talentelor reprezintă o abordare strategică a gestionării capitalului uman al unei organizații al cărei scop este acela de a atrage, dezvolta, motiva și reține indivizi talentați care pot contribui la succesul organizațional. Acesta implică identificarea și selectarea angajaților potriviți, dezvoltarea abilităților și capacităților lor și oferirea de oportunități de creștere și avansare în cadrul organizației (Armstrong, 2006).

Dezvoltarea carierei înseamnă dobândirea, creșterea și aplicarea cunoștințelor și abilităților angajatului, în mod continuu. Aceasta este rezultatul planificării carierei individului și a furnizării de sprijin și oportunități de către organizație, fiind, de asemenea, un proces de colaborare care se concentrează atât pe individ, cât și pe organizație (McDonald & Hite, 2023, Prodan et al., 2014)

Procesul de evaluare implică stabilirea de scopuri și obiective clare și măsurabile, oferirea de feedback și coaching continuu pe tot parcursul anului și efectuarea unei evaluări formale a performanței (Tseng & McLean, 2001; Yorks et al., 2022). Procesul de evaluare este conceput pentru a ajuta angajații să înțeleagă modul în care performanța lor contribuie la scopurile și obiectivele organizației și pentru a identifica domeniile în care își pot îmbunătăți abilitățile și capacitățile (Armstrong, 2006).

METODOLOGIE

Scopul principal al cercetării a fost identificarea practicilor de dezvoltare a resurselor umane implementate în două companii de afaceri imobiliare și evaluarea impactului lor asupra performanței angajaților, prin prisma modelelor și teoriilor DRU. Cercetarea a avut loc în companii din domeniul imobiliarilor, care fac parte dintr-un grup de firme prezent în România ce dețin proprietăți utilizate pentru o varietate de scopuri (comerciale, rezidențiale, de birouri sau de parcare).

Demersul de cercetare a fost mix, bazat pe triangularea datelor obținute cu ajutorul interviuării, chestionării și analizei datelor.

Au existat două eșantioane. Primul eșantion, pentru interviu, a fost compus din persoane din departamentul de resurse umane care se ocupă cu zona de dezvoltare a angajaților (acesta fiind la Iași, unde se află și sediul) iar al doilea eșantion, pentru chestionar, a fost compus din angajați din zona de birouri care au acces la un calculator și au participat la cel puțin un program din cele trecute în chestionar (Program de bun venit/Program de integrare, Evaluare, Cursuri).

PRINCIPALELE REZULTATE

Perspectiva companiei

Interviurile au acoperit următoarele teme principale legate de dezvoltarea angajaților: analiză, instruire și dezvoltare, evaluare. În cadrul *analizei* s-a discutat despre modul în care compania identifică nevoile de dezvoltare ale angajaților și cum se planifică programele de dezvoltare. S-a evidențiat faptul că recunoașterea nevoilor se face printr-un chestionar adresat managerilor dar și prin solicitări directe din partea angajaților. Programele se planifică în avans, iar bugetul alocat este stabilit în funcție de nevoile identificate.

Pe tema *instruire și dezvoltare* s-au discutat programele existente, cum ar fi cursurile de Excel,

comunicare, leadership și altele. S-a menționat și un program de bun venit care sprijină integrarea noilor angajați în companie. Majoritatea cursurilor sunt livrate de terți cu un set de cursuri prestabilite, dar angajații beneficiază și de flexibilitate prin posibilitatea de a alege alte cursuri în funcție de nevoile lor.

În ceea ce privește *evaluarea*, s-au discutat modalitățile de evaluare a cursurilor și programelor de dezvoltare, inclusiv prin oferirea de feedback, discuții individuale și evaluarea la 360 de grade. Angajații sunt evaluați în funcție de realizarea obiectivelor individuale și de echipă, dezvoltarea personală și profesională.

Perspectiva angajaților

Chestionarul a implicat 90 de angajați din județele Iași (45), Cluj (20), Timișoara (15), Suceava (9) și București (1), și a examinat participarea și percepția acestora cu privire la programele de dezvoltare oferite de companie. Majoritatea participanților au indicat că au participat la programe de instruire și dezvoltare, cele mai populare fiind programul de bun venit și cursurile de dezvoltare profesională. Sursele prin care angajații află de programele inițiate sunt managerii direcți și departamentul de resurse umane.

Programul de bun venit este cel mai bine perceput de angajați, iar accentul este pus pe importanța mentorilor desemnați. Evaluările programelor au indicat, în general, note pozitive, media generală fiind 7,4, pe o scală de la 1 la 10. Cursurile de dezvoltare personală și profesională au fost și ele apreciate, dar s-a sugerat o diversificare a gamei acestora.

Un impact semnificativ a fost asociat cu fișa de obiective, urmată de turul de bun venit și evaluarea la 360 de grade. Relația cu managerii direcți a fost evaluată în general pozitiv, cu variații în funcție de manager. Procesul de evaluare a primit opinii mixte, cu unele răspunsuri legate de subiectivitatea și complexitatea acestora. Angajații doresc o diversitate mai mare a programelor de dezvoltare, îmbunătățirea conținutului lor și feedback detaliat.

Perspectiva integrată asupra datelor obținute

Prin integrarea rezultatelor analizei cantitative și calitative, s-a obținut o imagine mai completă cu privire la subiectul supus analizei. Observațiile și interpretările participanților au fost sprijinite și ilustrate de tendințe și modele statistice semnificative. Această convergență între datele cantitative și calitative a permis formularea de concluzii consistente și furnizarea de recomandări mai informate.

În cadrul companiei, s-au identificat programe de dezvoltare, inclusiv programe de „inițiere”, de dezvoltare și de evaluare. Programul de inițiere, fiind realizat în întregime „în casă”, are cea mai mare eficacitate. Angajații sunt mulțumiți și îl privesc ca pe un ghid de orientare care îi ajută să îmbrățișeze valorile, cultura companiei și să înțeleagă specificul postului lor.

Pe de altă parte, zona de dezvoltare se externalizează. Personalul este mai puțin încântat de cursurile online și de lipsa diversității în opțiuni, dar s-au observat posibilități de a alege servicii de învățare de la terți, plătite de companie, deși nu toți angajații confirmă că sunt anunțați că au această opțiune.

Zona de evaluare constă în două etape: Evaluarea la 360 de grade și fișa de obiective, realizate anual. Aceste evaluări au ca scop atât evaluarea comportamentului și atitudinii, cât și a competențelor. Cu toate acestea, fișa de obiective nu acoperă toate elementele necesare unei evaluări deoarece aceasta nu se realizează și în funcție de dobândirea competențelor de către angajat, ci doar în funcție de îndeplinirea sarcinilor setate la începutul anului.

Pe de altă parte, evaluarea la 360 de grade este un proces care permite angajaților să primească feedback de la colegi și manageri, inclusiv comentarii specifice pentru fiecare întrebare. Există și alte preocupări cu privire la acest sistem care presupune anonimul, deoarece unii angajați pot folosi acest instrument pentru a-și exprima resentimente sau frustrări personale, în detrimentul unei evaluări obiective și profesionale. Evaluarea la 360 de grade are potențialul de a oferi perspective variate, dar și riscul de a fi influențată de subiectivitatea sau intențiile negative ale celor care o completează.

Corelând cu datele teoretice, ne dăm seama că acțiunile companiilor sunt în acord cu teoriile Swanson și McLean, deoarece accentul principal este pus pe creșterea performanței.

La nivel practic, modelul urmarit corespunde, în mare măsură, modelului “roata resurselor umane”.

RECOMANDĂRI

Recomandările includ evaluarea cursurilor, inclusiv a celor de scurtă durată, și schimbarea modului de livrare a acestora. Sugerăm utilizarea modelului sistematic de training pentru mai mult control și eficiență. Recomandăm, de asemenea, adaptarea cursurilor pentru învățarea în sistem online, pentru a reduce costurile și pentru a crește participarea.

În privința evaluării, propunem o evaluare a programelor și o evaluare prin fișa de obiective la fiecare jumătate de an, cu acordarea unor recompense, în special financiare. Acest lucru ar contribui la stabilirea obiectivelor, îmbunătățirea relației cu managerul și evaluarea performanței. Sugerăm, de asemenea, o revizuire a tipului de evaluare, care să includă și progresul realizat în urma programelor la care angajații participă.

Credem că, în contextul unei lumi din ce în ce mai diverse, interconectate, un alt element esențial de care trebuie să țină cont companiile este diversitatea la locul de muncă. Diversitatea angajaților aduce cu sine o multitudine de perspective și contribuții valoroase. Integrarea și gestionarea eficace a acestei diversități reprezintă un aspect foarte important în dezvoltarea resurselor umane și potențează beneficiile organizaționale.

Sugerăm, de asemenea, stimularea învățării adulților, având în vedere varietatea de vârste a angajaților.

Considerăm că dezvoltarea și completarea unui formular de feedback anual, de către angajați, ar fi un instrument util. Acest formular ar conduce la identificarea nemulțumirilor legate de manageri, programele de dezvoltare și alte aspecte cu privire la experiența angajaților.

CONCLUZII

În urma analizei detaliate a datelor obținute se pot trage concluzii semnificative cu privire la practicile de dezvoltare și evaluare a resurselor umane în cadrul firmelor examinate. Triangularea datelor a relevat diferențe notabile între perspectiva organizațională și cea a resurselor umane în ceea ce privește obiectivele și eficacitatea programelor de dezvoltare. Astfel, se poate constata că programele de integrare axate pe acomodarea noilor angajați cu mediul organizațional au un impact pozitiv și sunt percepute cu încredere, furnizând orientarea eficientă și facilitând înțelegerea valorilor și culturii companiei. Cu toate acestea, există sugestii pentru diversificarea și rafinarea programelor de dezvoltare existente, în special legate de selecția cursurilor și de procesele de evaluare ale acestora. Chiar dacă în cadrul companiei se desfășoară cu succes cursuri de dezvoltare personală și profesională (cunoștințe Excel, gestionare a timpului etc.) este evidentă absența programelor orientate către dezvoltarea competențelor interculturale ori a celor care să promoveze diversitatea și incluziunea la locul de muncă, de exemplu. Pe de o parte, companiile ar trebui să fie mai sensibile la nevoile individuale și să adapteze programele de dezvoltare a resurselor

umane pentru a ține cont de diversitatea de perspective și experiențe ale angajaților.

Pe de altă parte, este important ca programele de formare a competențelor interculturale să fie integrate în strategiile de dezvoltare, pentru a răspunde nevoii angajaților de a lucra cu persoane din diferite medii culturale.

În domeniul evaluării, se conturează o imagine complexă. Procesul de evaluare, inclusiv evaluarea la 360 de grade, aduce în prim plan subiectivitatea și variabilitatea rezultatelor în funcție de relația individuală cu managerii. Acest aspect poate afecta percepția angajaților asupra relevanței evaluărilor. Cu toate acestea, s-a evidențiat că acest tip de programe au avut un impact semnificativ asupra angajaților, în special în ceea ce privește definirea obiectivelor individuale și de echipă, precum și dezvoltarea personală și profesională.

Această cercetare a dezvăluit nu doar aspecte specifice privind practicile de dezvoltare și evaluare a resurselor umane, ci și nevoia de adaptare și îmbunătățire continuă. Cu o înțelegere mai bună a percepțiilor angajaților și a nevoilor acestora, firmele pot să-și regândească strategiile pentru a asigura o dezvoltare eficace și o evaluare echitabilă, care vor avea ca efect consolidarea succesului și reziliența.

În concluzie, pentru a asigura succesul pe termen lung este esențială gestionarea și dezvoltarea resurselor umane într-un mod adaptabil, considerând nevoile și perspectivele variate ale angajaților și promovând o cultură a incluziunii și respectului reciproc.

Mulțumiri

Mulțumiri doamnei conf. dr. Angelica-Nicoleta Neculăesei pentru asistența de specialitate. Mulțumiri, de asemenea, Fundației Române pentru Inteligența Afacerii, pentru facilitarea publicării rezultatelor cercetării.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Alzyoud, A. A. Y. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Work Engagement. *Foundations of Management*, 10(1), 251–256. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0019>
- [2] Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, (ediția a 13-a). Kogan Page.
- [3] Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.

- [4] Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. Kogan Page Limited, London.
- [5] Dessler, G. (2020). *Human resource management*. 16th Edition, Pearson Publishing, New York.
- [6] Elliott, C., & Turnbull, S. (2005). *Critical Thinking in Human Resource Development*.
- [7] Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405.
- [8] International coaching Community (2017). *What is coaching?*. Retrieved April 2, 2023, from <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>
- [9] Kowtha, N. Rao (2016). Socialization tactics and newcomer adjustment: Moderating effects of tolerance of ambiguity. *International Journal of Business Research*, 16(4), 161–175. <https://doi.org/10.18374/IJBR-16-4.14>
- [10] Lee, J. Y., & Kim, T. (2018). Human resource development in balance: revisiting the purpose of HRD and ethical perspectives Human resource development in balance. In *Int. J. Human Resources Development and Management* (Vol. 18).
- [11] Maksymiuk, H. (2017). Onboarding New Employees: Review Of Current Practicies. *Scientific Journal of Polonia University*, 20(1), 123–128. <https://doi.org/10.23856/2014>
- [12] McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career Development. A human resource development perspective*. Routledge.
- [13] Mclagan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*. 41.
- [14] McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313–326. doi:10.1080/13678860110059339
- [15] Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239–257.
- [16] Peterson, S., & Cooper, M. K. (1999). *Themes of Adult Learning and Development in Human Resource Themes of Adult Learning and Development in Human Resource Development Development*. New Prairie Press New Prairie Press.
- [17] Prodan, A., Leon, R.-D., Clipa, C., Manolescu, I., Agheorghiesei (Corodeanu), D. T., Florea, N., Neculaesei, A.-N., Tatarusanu, M., Tita, S., & Bedrule-Grigoruta, M. V. (2014). *Managementul Organizatiei. Concepte si practici* (P. Nica, A. Nestian, & A. Iftimescu, Eds.). Sedcom Libris. <https://www.researchgate.net/publication/269333726>
- [18] Swanson, R. A. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1(1), 1-25
- [19] Tseng, C.-C., & McLean, G. N. (2001). Strategic HRD Practices as Key Factors in Organizational Learning. In *Klimencki & Lasseben. Williams*.
- [20] Wong, J. (2021, September 4). Coach vs mentor - what are the differences? Retrieved April 2, 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/coach-vs-mentor-what-differences-jack-h-m-wong>
- [21] Yorks, L., Lui Abel, A., & Rotatori, D. (2022). *Strategic Human Resource Development Practice. Leveraging Talent for Sustained Performance in the digital Age of AI*. Springer.