

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE, NOUA DIMENSIUNE A MANAGEMENTULUI CU IMPACT SEMNIFICATIV ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

ANDREȘ SOLOMIA

Universitatea „Eftimie Murgu” Reșița

Reșița str. Ion Corvin bl. C11, sc. 1, ap. 12

Telefon: 0255-220218; 0740-223658

E-mail: dppd@uem.ro

Les changements importants concernant la manière dont le management s`implique a tous les niveaux et tous les domaines sociales, les méthodes, les techniques, et les instruments d`action ont déterminé a la longue le développement des formes nouvelles de management qui ont devenus des domaines indépendentes, par exemple le management du ressources humaines.

Echilibrul dinamic al unei organizații condiționează funcționarea și dezvoltarea sa profitabilă numai în împrejurările conceperii sistemice a acesteia care implică de fapt abordarea resurselor umane în strânsă interdependență cu celelalte resurse: materiale financiare și informaționale.

Principalele elemente care demonstrează importanța primordială a resurselor umane și implicit la nivelul organizației sunt următoarele: forța de muncă, resursa umană-singura creatoare de valoare, eficacitatea și eficiența utilizării resurselor.

Suportul fundamental al progresului, al inovării, îl reprezintă creativitatea resurselor umane. Cele mai frecvente simptome ale creativității sunt: sensibilitatea la probleme, flexibilitatea în gândire, acceptarea de experiențe noi, motivație puternică pentru succes și forță de convingere, capacitatea de a suporta presiuni și conflicte în organizație.

Componenta majoră a managementului resurselor umane și un subiect dintre cele mai frecvent trecute în literatura de specialitate, rămâne fără îndoială motivarea personalului.

Motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizație cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholderii firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

Marea varietate a concepțiilor manageriale și economice combinate cu diversitatea extremă a personalului și situațiilor manageriale din organizații, își găsește reflectarea în eterogenitatea pronunțată a concepțiilor și practicilor manageriale.

Realizarea de către manageri a unei motivări eficiente implică, așa cum demonstrează experiența și performanțele a numeroase firme din țările dezvoltate, respectarea unui ansamblu de cerințe, după cum urmează: angajarea și utilizarea în cadrul firmei de persoane care apreciază rezultatele pe care aceasta le furnizează; determinarea elementelor pe care oamenii și le doresc; asigurarea salariilor în permanență cu sarcini care incită la autodepășire, la creativitate; particularizarea motivațiilor ca fel, mărime și mod de acordare; acordarea motivațiilor în mod treptat; comunicarea salariilor, în mod explicit, a sarcinilor, recompenselor, sancțiunilor și performanțelor; încadrarea salariilor pe posturile care li se potrivesc; aplicarea motivațiilor economice și moral-spirituale; motivațiile acordate salariilor să fie percepute de aceștia ca fiind echitabile.

Din examinarea cerințelor motivaționale, se poate lesne observa că motivarea nu este abordată în sine, ci integrată în procesele și relațiile manageriale, îndeosebi cele de natură organizatorică.

Tehnici și proceduri motivaționale dintre cele mai simple, eficiente și larg utilizate în organizații sunt: *Tehnica ascultă și răspunde*, care să asigure o comunicare bună, *Tehnica feedbackului motivațional verbal sau a recunoașterii "meritelor"*; *Extinderea, lărgirea postului și îmbogățirea postului*.

Noile abordări și tendințe care se manifestă în managementul modern – reengineeringul, organizarea holonică ambidextră și virtuală – au ca ingredient de bază remodelarea motivării.

Managementul resurselor, componentă a managementului modern privește sectoare distincte și în strânsă concordanță, fiecărui sector corespunzându-i teme specifice, detaliate în tabelul 1.1.:

Tabelul 1.1.
Sectoare și teme în domeniul managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane	Management strategic	Management operațional
	Mobilizarea energiilor	Management relațional
	Mobilizarea energiilor Încurajarea schimbării Politica de comunicare internă Gestionarea strategică a competențelor	Animarea echipelor Conducerea ședințelor Conducerea reuniunilor Negocierea Comunicarea continuă Gestionarea timpului
Managementul	Alegerea opțiunilor strategice	Management instrumental

resurselor materiale	Interministerialitate Instrumente strategice Alegerea structurilor	Decizia – delegarea Management prin obiective Descrierea funcțiilor Coordonarea proiectelor Sisteme de pilotaj Seminarii anuale Analiza nevoilor de formare
----------------------	--	---

Fiecare din aceste teme face obiectul unei dezbateri specifice.

Managementul înseamnă o îmbinare de activități strategice și operaționale, ce pot fi structurate în 4 sectoare distincte, dar interdependente: mobilizarea energiilor, alegerea opțiunilor strategice, managementul relațional, managementul instrumental.

Fiecare șef de compartiment trebuie să-și asume sarcinile operaționale și strategice. Aspectul operațional primează la primele nivele de angajare, în timp ce, dimensiunea strategică e asigurată de personalul managerial.

Managementul constă într-o activitate complexă a cărei calitate va depinde de coerența, legătura stabilită de fiecare manager între aceste componente.

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercițarea unui asemenea tip de management necesită drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală. În acest sens, managerul trebuie să preia responsabilitatea procesului, să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute de aceștia și să recompenseze rezultatele bune. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Comparativ cu teoria tradițională a organizației managementul resurselor umane introduce noi noțiuni și concepții privind personalul, detaliate în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2.

Caracterizarea teoriei tradiționale a organizației și a managementului resurselor umane

Elemente de caracterizare	Concepții privind personalul	
	Teoria tradițională a organizației	Managementul resurselor umane
Noțiuni folosite	Forță de muncă, mână de lucru	Resurse umane
Categorii cu caracter discriminatoriu	- muncă productivă și creatori de bunuri materiale (categorii privilegiate) - muncă neproductivă și personal neproductiv (categorii dezavuate)	
Modul de abordare a personalului de către managerii	În mod global, ca masa de oameni capabili să muncească	Ca individualități, cu personalități, nevoi, comportamente și viziuni specifice
Principiul fundamental de salarizare	În funcție de munca depusă	În funcție de rezultatele obținute

Activitatea de evaluare a performanțelor	Nesemnificativă, formală	Esențială
Stimularea inițiativei salariaților	Absentă; inițiativa salariaților este, de regulă, considerată ca o afectare a autorității șefilor ierarhici	Susținută și promovată prin sistemul de salarizare, promovare în funcție, etc.

Sursa: Mathis R.L., Nica P.C., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 1997, p.4

Sistemul managerial vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și a serviciilor oferite de organizație, calitatea funcționării acesteia și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung, în acord cu exigențele societății.

Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode.

Indiferent de modul de organizare, activitatea de personal dintr-o organizație are două categorii de obiective:

- obiective strategice, pe termen lung, care au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane;
- obiective operaționale, de natură tactică și administrativă, care au în vedere activitățile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă.

Managerii de vârf din firmele românești nu acordă, încă, o suficientă importanță obiectivelor strategice în domeniul managementului resurselor umane, fie datorită limitelor individuale generate de inexistența unui minimum de cunoștințe în acest domeniu, fie datorită lipsei de interes.

Specialiștii susțin că activitatea de personal este una dintre cele mai importante.

Preocuparea pentru resurse umane la nivelul conducerii de vârf necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini față de resursele umane pe baza cărora se adoptă deciziile. Acest ansamblu de reguli și atitudini constituie politica organizației în raport cu resursele umane.

Stabilirea unei politici corecte în domeniul resurselor umane trebuie să țină seama de importanța personalului, de răspunderea care revine conducerii și de obiectivele organizației.

Cerințele unei politici eficiente în domeniul resurselor umane trebuie să fie: integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației, obținerea adeziunii întregului personal, recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante, stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități, antrenarea în procesul decizional a celor ce dovedesc competență profesională.

Responsabilitatea managementului resurselor umane revine atât managerilor superiori cât și departamentului de specialitate. Cooperarea dintre aceștia este hotărâtoare pentru succesul organizațional.

Managerii de vârf au datoria de a cunoaște activitățile specifice ale resurselor umane, stimulând cooperarea eficientă dintre compartimentele firmei și departamentul de resurse umane.

Managerul departamentului de resurse umane are responsabilitatea promovării unei concepții corecte asupra conținutului activităților domeniului condus.

Abordarea corectă a managementului resurselor umane este asigurată și de organizarea unor programe de instruire a angajaților în acest domeniu.

Principalele responsabilități ale departamentului de resurse umane sunt următoarele: recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență, elaborarea programelor de calificare și de perfecționare adecvate, elaborarea planurilor de stimulare, integrarea rapidă a noilor angajați, elaborarea programelor de carieră.

Managerul general trebuie să definească precis relațiile de lucru dintre personalul de execuție și specialiștii departamentului de resurse umane, astfel încât să existe relații de colaborare și armonie.

În numeroase cazuri, conducerea organizațiilor românești a apelat la serviciile departamentului personal dar a cerut lucrări și programe pe care uneori nu le-a aplicat și la care nu a dorit să participe.

Managementul resurselor umane poate avea o contribuție importantă la realizarea obiectivelor organizației, în primul rând prin creșterea profitului și micșorarea riscurilor. El acordă asistență fiecărui nivel de conducere, orientând și dezvoltând planuri de activitate care vor permite folosirea eficientă a resurselor umane.

Astăzi, concepția conform căreia activitatea de resurse umane este de consultanță a început să se schimbe, deoarece specialiștii din acest domeniu au și responsabilitatea de a impune respectarea legislației muncii. În tot mai multe organizații, departamentul de resurse umane capătă autoritate urmărind ca deciziile din acest domeniu să corespundă prevederilor legale.

Activitățile de conducere efectivă a resurselor umane necesită existența specialiștilor. Pe măsură ce aceste activități devin din ce în ce mai importante, cerințele impuse persoanelor care aleg drept carieră domeniul resurselor umane vor crește.

Un bun manager trebuie să asigure funcționarea eficientă a managementului resurselor umane. În acest scop el trebuie să fie un promotor de “know-how” în resurse umane; un mijlocitor al informării și pregătirii profesionale; un controlor al tuturor acțiunilor desfășurate în domeniul resurselor umane.

Pe lângă cunoștințele manageriale trebuie să întrunească următoarele calități: perseverență, răbdător și înțelegător, capacitatea de sensibilizare a celorlalți, operativ în luarea deciziilor, să aibă spirit de lucru în echipă, loialitate față de cei cu care lucrează și față de organizație, bun negociator, să aibă simțul umorului și să genereze entuziasm.

Succesul individual al managerului de personal va depinde de felul în care se va folosi de aceste calități în activitatea pe care o desfășoară. În plus, aceasta presupune identificarea

necesarului, recrutarea personalului, selectarea, angajarea, aprecierea, salarizarea, promovarea, formarea și perfecționarea, precum și activitățile cu caracter social.

Consider că pentru atingerea performanțelor organizaționale actualii manageri trebuie să delimiteze clar între managementul clasic și managementul modern, să opteze pentru cel din urmă al cărui componente sunt de fapt managementul resurselor umane și managementul schimbării, diversității.

Bibliografie:

1. Abrudan I., Premise și repere ale culturii manageriale românești, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1999
2. Băleanu C., Managementul îmbunătățirii continue, Ed. Expert, București, 1996
3. Dănăiață I., Bibu N. A., Predișcan M., Management – bazele teoretice, Ed. Mirton, Timișoara, 2002
4. Gary J., Comportament organizațional, Ed. Economică, București, 1998
5. Mathis R.L., Nica P. C., Rusu C., Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, 1997
6. Nicolescu O., Nicolescu L., Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001
7. ANDREȘ S., Evaluarea și perfecționarea stilului de management în instituțiile financiare, Ed. Mirton, Timișoara, 2006