

APORTUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ASUPRA CREȘTERII PERFORMANȚELOR ORGANIZAȚIONALE

Diana RUSU, studentă, Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți
Conducător științific: **Alina SUSLENCO**, dr. hab., conf. univ.

Abstract: *In this scientific article talks about the human resource management contribution to the enhancing of organizational competitiveness. In recent years, a move researchers believe that human resources are the most important element in ensuring of the organizational performance and competitiveness. Taking in consideration this, we have tried to show the role of the human resource function in the efficient management of employees, with the view of enhancing organizational competitiveness. Thus, they were shown those assets which may influence, directly or indirectly, the organizational competitiveness.*

Keywords: *Human Resources Management, Organizational Competition, Value added, Economic advantage.*

În condițiile actuale, când competitivitatea între organizații se află într-o creștere continuă, iar angajații reprezintă acea resursă a cărei valoare crește de la an la an și care contribuie nemijlocit la asigurarea performanței economice, se impune o altă abordare a managementului resurselor umane. Mai mult, multe organizații, în vederea asigurării avantajului competițional, au fost în căutarea unor decizii cât mai eficiente. Ulterior, s-a dovedit că deciziile respective nu au fost cele mai indicate, deoarece și-au tratat afacerile ca pe niște portofolii de bunuri ce pot fi cumpărate și vândute.

În efortul de a identifica nișa competițională potrivită, multe organizații și-au redus activitatea, prin externalizarea sau contractarea unei părți din activități

către persoane terțe, în încercarea de a găsi, din punct de vedere operațional, calea cea mai scurtă sau mai simplă spre profit.

Toate acestea au fost realizate cu scopul de a reduce cheltuielile cu forța de muncă, în timp ce, în alt context, se menționa că oamenii reprezintă valoarea cea mai de preț pentru organizație.

Potrivit literaturii de specialitate, organizațiile orientate spre performanță ridicată (*high performance organizations*) sunt acele organizații care:

- au rezultate financiare excepționale;
- asigură un nivel de satisfacție înalt atât clienților cât și propriilor angajați;
- realizează o productivitate înaltă;
- încurajează inovația și dezvoltarea abilităților de leadership [2, p. 81].

În 2007, Waal a oferit o definiție pentru organizațiile cu performanță ridicată, comparând performanțele financiare și non-financiare ale companiei proprii cu cele din același domeniu de activitate pe o perioadă lungă de timp, cuprinsă între 5 și 10 ani. Astfel o companie competitivă pe piață dezvoltă o strategie durabilă prin care va obține un avantaj competitiv în comparație cu celelalte companii care au același domeniu de activitate [2, p. 83].

Mai muți autori în domeniu – Lawler, Walton, Womack, Jones și Roos – au subliniat importanța unor sisteme de management de „mare implicarea activă” sau „de înaltă performanță” pentru organizațiile contemporane. Unul dintre susținătorii viziunii bazate pe resursele organizației – Barney – susține că sursele tradiționale de avantaj competitiv, cum ar fi accesul la tehnologie și capital, devin mai puțin eficace pentru acele active care sunt mai ușor de imitat. Resursele umane, pe de altă parte, reprezintă un activ care poate furniza o sursă de avantaj competitiv susținut, deoarece acestea sunt adesea dificil de imitate [1].

Totodată, unii autori susțin că relația dintre practicile de management al resurselor umane și productivitate a fost mai puternică atunci când a existat o minimă prezență a climatului relațiilor umane, ceea ce sugerează că practicile progresive de management al resurselor umane pot compensa un climat de relații umane scăzut, și invers. Această interacțiune în ambele sensuri între managementul resurselor umane și climatul relațiilor umane a fost mai puternic atunci când a existat un accent minim asupra realizării obiectivului la locul de muncă. Când angajații au raportat că a existat un accent puternic pe realizarea obiectivului, practicile resurselor umane și climatul relațiilor umane au exercitat efecte aditive asupra productivității și competitivității organizaționale [1].

În opinia lui Cătălin Popescu, angajații unei companii oarecare reprezintă cea mai mare „avere” pentru că aduc în companie aptitudini, cunoștințe și experiență care au impact asupra performanței în afaceri și asupra îndeplinirii obiectivelor de afaceri. Subiectul central legat de resursele umane din organizație rămâne legat de randamentul și performanța fiecărui angajat la locul său de muncă. Performanța angajaților este pusă la încercare de un mediu de piață

schimbător, ei trebuie să fie tot timpul la curent cu ultimele descoperiri tehnologice, cu cererea clienților, cu standardele noilor produse sau procese, cu tehnicile de management sau cu regulamentele guvernamentale și ale Uniunii Europene, cele financiare și cele care privesc afacerile, sănătatea și regulile de siguranță etc. Pe de altă parte, cerințele clientului și ale pieței se manifestă printr-o continuă schimbare. Funcțiunea de resurse umane, prin implementarea inițiativelor și practicilor de personal care s-au dovedit a fi performante, pot contribui la realizarea valorii adăugate și asigurarea avantajului economic [6].

Însuși termenul de valoare adăugată poate fi tratat în mod diferit. Sub aspect contabil, valoarea adăugată reprezintă diferența dintre venitul din vânzări al organizației și suma cheltuită pe materiale și alte bunuri și servicii achiziționate.

În linii generale, valoarea adăugată este amplificată de tot ceea ce se face pentru:

- a obține și dezvolta resurse umane de care organizația are nevoie;
- a le obține angajamentul asumat față de valorile organizației;
- a dezvolta relații interpersonale adecvate cu angajații;
- a elabora structura organizatorică în mod adecvat în vederea repartizării eficiente a resurselor umane în cadrul acesteia etc. [6].

Potrivit autorilor, un sistem de management al resurselor umane proiectat și organizat adecvat reprezintă un activ economic semnificativ pentru organizație. În opinia acestora, sistemele de management al resurselor umane nu au impact sistematic asupra rezultatelor de profit, decât atunci când sunt încorporate în infrastructura de management, ajutând organizația să-și îndeplinească prioritățile sub aspect economic, cum ar fi: reducerea ciclului de realizare a produselor; sporirea gradului de servire a clienților; reducerea fluctuației în rândul angajaților cu performanțe înalte etc. [1, p. 100].

De asemenea, autorii în cauză au încercat să evidențieze impactul strategic al sistemelor de muncă de înaltă performanță asupra valorii pentru acționari, elaborând, în acest scop, un model care cuprinde mai multe elemente (Fig. 1.).

Construirea profilului competențelor care favorizează învățarea organizațională și funcționarea organizațiilor care învață în economia bazată pe cunoaștere în România a presupus următoarele etape de cercetare:

- a) construirea profilului competențelor individuale;
- b) construirea profilului grupului de muncă;
- c) construirea profilului organizației (luarea în considerare a tuturor angajaților).

Este important de recunoscut faptul că administrarea eficientă a resurselor umane nu este unica soluție a succesului competițional, precum nici diferențele dintre practicile manageriale nu sunt în sine responsabile pentru toate discrepanțele la nivel de performanțe organizaționale, nici chiar în situația când aceste deosebiri sunt semnificative. În anumite condiții, administrarea eficientă a resurselor umane devine mai importantă în înțelegerea diferențelor dintre performanțele organizaționale.

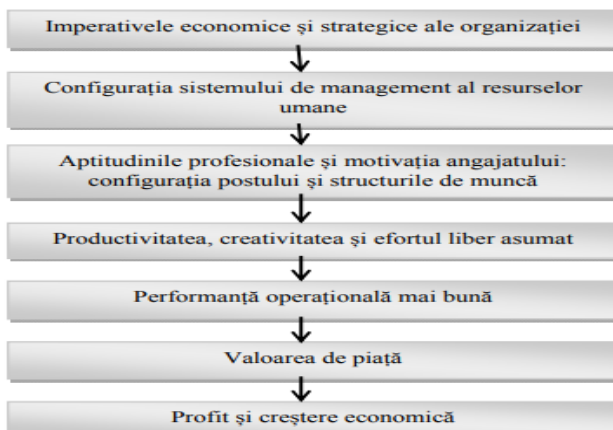


Fig. 1. Modelul de performanță a resurselor umane
Sursa: elaborat după [3]

Astfel, cercetătorul J. P. MacDuffe menționează că practicile inovative în domeniul resurselor umane pot contribui la îmbunătățirea performanței economice doar atunci când sunt întrunite trei condiții:

- angajații posedă cunoștințe teoretice și practice pe care managerii nu le au;
- angajații sunt motivați să aplice aceste cunoștințe teoretice și practice printr-un efort lăsat la discreția lor;
- strategia de producție a organizației nu poate fi realizată decât atunci când angajații depun un efort discreționar [3].

În condițiile în care prioritățile organizației sunt altele, care nu se referă și la angajații acesteia, atunci ne-am putea aștepta să se înregistreze o reducere constantă a performanței organizaționale. Cu toate acestea, putem constata că problemele legate de performanță sunt multiple și pot fi generate de practici manageriale inadecvate, care au fost implementate de managementul superior al organizației.

Asigurarea performanței organizaționale prin resurse umane nu depinde doar de factorul economic care, de cele mai multe ori, este pus în evidență de managementul superior al organizațiilor. Asigurarea performanței economice a organizației, prin resursele umane aflate la dispoziția acesteia, depinde și de influența altor factori, cum ar fi cei psihologici și sociali [8,9]. Doar prin luarea în considerare a aspectelor ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul superior al organizațiilor poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă – resursa umană – spre asigurarea avantajului competițional și performanței organizaționale.

Analizând din perspectivă practică managementul resurselor umane, vom luat spre analiză compania Î.C.S. „Draexlmaier Automotive” S.R.L. Analizând

activitățile din departamentul de resurse umane din cadrul companiei, putem menționa că departamentul de resurse umane al companiei este structurat din:

1. Secția de recrutare – se ocupă de recrutarea și selecția angajaților;
2. Secția de integrare – se ocupă de integrarea noilor angajați în câmpul muncii
3. Secția de gestionare a dosarelor – se ocupă de gestionarea actelor, dosarelor;
4. Secția de salarizare – se ocupă de gestionarea și repartizarea salariilor.

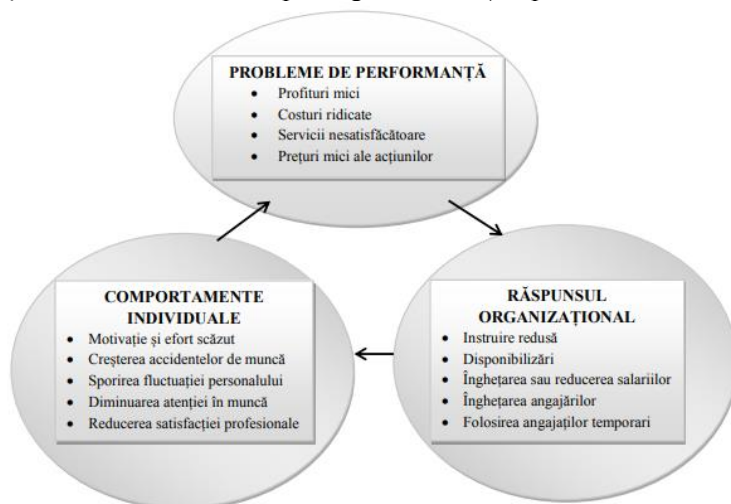


Fig. 2. Conexiunea resurse umane-performanță organizațională
Sursa: adaptat după [4]

Analizând din perspectivă dinamică angajații din cadrul companiei Î.C.S. „Draexlmaier Automotive” S.R.L. din ultimii 3 ani, 2020-2022, putem observa că în această perioadă numărul de angajați al companiei a crescut de la 4000, în anul 2020, la 5200 în anul 2022. Acest lucru se datorează deschiderii de noi linii de producție mărirea salariilor, selecției personalului mai riguroase etc.

Datele sunt redat schematic în figura 3.

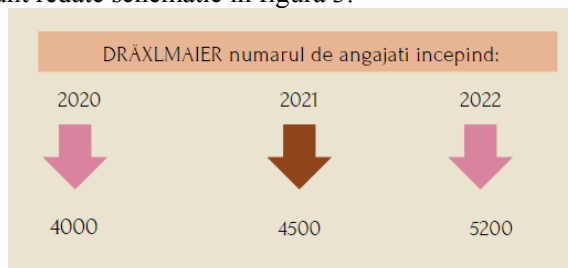


Fig. 3. Dinamica angajaților companiei Î.C.S. „Draexlmaier Automotive” S.R.L.
Sursa: elaborat din datele companiei

Concluzii

Interacțiunea cu ceilalți, participarea activă la dezvoltarea resurselor umane și recunoașterea performanței individuale de către ceilalți, pot fi motive de a studia și de a dobândi dezvoltarea profesională.

Îmbunătățirea performanțelor individuale generează, prin extensie, rezultate organizaționale favorabile. Abilitatea de a genera și de a utiliza cunoștințele și inovarea sunt principalele surse de creștere și avantaj competitiv. Există un avantaj diferențial pentru organizațiile a căror forță de muncă poate învăța mai repede decât cea a competitorilor.

Dezvoltarea oamenilor, ca parte a strategiei de resurse umane, se referă la experiențele de învățare organizaționale, în primul rând, dar nu exclusiv, la locul de muncă, pentru a dobândi obiectivele de afaceri și creșterea organizațională.

Bibliografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *Managementul resurselor umane manual practic*. București: Editura CODECS. 2003. 872 p. ISBN 9738060605.
2. BÎRCĂ, Alic. *Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană*. Chișinău: Editura ASEM. 2015. 334 p. ISBN 978-9975-3016-9-5.
3. CONDREY, Stephen. *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. 331 p. ISBN 978-0470484043.
4. FISHER, C.D., SCHOENFELDT, L. F., SHAW, J. B. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin. 1999. 430 p. ISBN 9780618123292.
5. MERO, Neal; GUIDICE, Rebecca; BRAWNHE, Amy. Accountability in a performance appraisal context: the effect of audience and form of accounting of rater response and behavior”. In: *Journal of Management*. 2007. Nr. 33, p. 223-252. ISSN 0149-2063.
6. PFEFFER, Jeffrey. *Resursele umane în ecuația profitului*. București: Editura CODECS. 2009. 433 p. ISBN 978-606-505-678-7.
7. SUSLENCO, Alina. *Managementul resurselor umane un demers calitativ în practica organizației*. Iași: Tehnopress, 2018, 146 p. ISBN 978-606-687-347-5. Disponibil > <<http://libruniv.usarb.md/index.php/ro/noutati/112-evenimente/evenimente-2018/429-donatiile-trusevici-suslenco>> (citat 31.03.2023).
8. SUSLENCO Alina, *Resursele umane – rolul lor pentru o competitivitate sporită în turism*. In: *Turismul rural românesc în contextul dezvoltării durabile*, vol. XXXII, Iași, Tehnopres, 2013, p. 53-57. ISBN 978-973-730-482-7. Disponibil: <http://www.cnaa.md/files/institutions/usb/raport-17.05..16-autoevaluare-profil-tcaci-c.-varianta-2.pdf> (citat 31.03.2023).
9. SUSLENCO Alina, *Competitivitatea – factorul schimbării în economia Republicii Moldova*. In: *Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine*, vol. XIX, Iași, Tehnopress, 2013. p. 254-261. ISBN 978-606-687-108-2. Disponibil: <http://tinread.usarb.md:8888/tinread/fulltext/bsu/economie.pdf> (citat 31.03.2023).