

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

MIHAELA CODIN

În ultimii ani, în limbajul specialiștilor și profanilor a pătruns un termen „la modă”: management.

Deși, pentru fiecare utilizator, termenul are deja o anumită semnificație, vom risca oferind o definiție în stil matematic :

MANAGEMENT = 4 M : money — resursa financiară
men — resursa umană
market — piața
manufacturing — metodele de producție

Scopul prezentului articol, este de a aduce unele clarificări în legătură cu cel de-al doilea M, încercînd să răspundă cîtorva întrebări :

- este posibilă o gestionare a resurselor umane ?
- s-a încercat acest lucru în mod practic ?
- prin ce metode ?
- cu ce rezultate ?
- ce orizont de timp se ia în considerare, lung sau scurt ?
- trebuie acționat asupra sistemului organizațional ?

Pentru o întreprindere, resursa umană presupune anumite costuri și anumite beneficii. Interesați în minimizarea costurilor și maximizarea performanțelor, conducătorii au intervenit cu metode diferite, elaborate în funcție de gradul de dezvoltare a societății industriale și care s-au desprins din cele trei curente principale ale gândirii manageriale : managementul științific, mișcarea relațiilor umane și abordarea politică a organizațiilor.

Apărut la sfîrșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX, *managementul științific* stă la baza managementului modern. Principiile sale fundamentale afirmă că specializarea permite creșterea nivelului de calificare și performanță, că o organizație funcționează mai eficient dacă aplicarea normelor se face potrivit unei logici identice și constante și în sfîrșit că, punînd accent pe piramida ierarhică și autoritatea formală, conflictele nu pot să rezulte decît din neînțelegeri, iar fixarea salariilor proporțional cu contribuția adusă, va elimina orice cauză de perturbare.

Mișcarea relațiilor umane apare ca o reacție împotriva managementului științific, arătînd că retribuția muncii nu se limitează la salariu. Potrivit acestui curent de gândire, cheia productivității stă în ameliorarea relațiilor umane, a climatului de grup, a solidarității interspersonale, a raporturilor cu ierarhia, a posibilității de a se auto-organiza, de a fi ascultat și consultat.

Această abordare a condus la efecte pozitive — umanizarea muncii — dar și perverse.

Astfel, sub pretextul de a nu deteriora relațiile umane, managerii sfârșesc prin a nu-și mai exercita rolul, se produce o disociere între gestionarea contribuțiilor și gestionarea retribuțiilor, iar filosofia relațiilor umane devine un alibi pentru productivitate scăzută, și pentru ignorarea raporturilor de putere, dependență și control.

Abordarea politică a organizațiilor tratează întreprinderea ca o coaliție de grupuri de indivizi cu interese diferite în funcție de valori, credințe, informații și percepții care se modifică lent, în care obiectivele și deciziile se stabilesc în urma unui proces de negociere.

Explicarea raporturilor de performanță nu se poate face utilizând modelele psihologice, ci prin examinarea cazurilor concrete, ceea ce presupune, din partea managerilor, o analiză politică a situației; de calitatea acestei analize, depinzând însăși calitatea rezultatelor.

Organizația este un sistem politic dacă indivizii sau grupurile de interes utilizează puterea pentru a câștiga sau a păstra controlul asupra resurselor reale sau simbolice.

Organizația, ca sistem politic, are la bază puterea și dependența, care sînt caracteristici reciproce ale unei relații: A are putere asupra lui B dacă B depinde de A pentru atingerea obiectivelor sale.

Raporturile de putere și dependență își au originea în lupta pentru control asupra resurselor rare ale vieții organizaționale.

În managementul științific organigrama este o expresie a autorității superiorului, ceea ce duce la confuzia între autoritate și putere. Raporturile de putere și dependență generate de viața organizațională sînt nu numai inegale ci și reciproce — dimensiune uitată de mișcarea relațiilor umane.

Abordarea politică a organizațiilor a dus la reconsiderarea ideilor despre indivizi și comportamentul lor. Fără a nega importanța salariului, s-a recurs la noțiunea de utilitate. Pentru un decident, utilitatea este dată de măsura psihologică a avantajelor și dezavantajelor unei consecințe. Criteriul va fi deci, aflarea maximului de utilitate medie. Acest proces de conciliere a avantajelor și dezavantajelor exprimă conceptul cheie al *comportamentului strategic al actorilor*.

Fiecare individ care muncește într-o întreprindere intervine ca un actor. Căutînd să obțină o utilitate medie între avantaje și dezavantaje, el este obligat să opereze o alegere, adoptînd astfel un comportament strategic.

Actorul — salariat poate să desfășoare un comportament strategic deoarece, în orice organizație, există zone de ambiguitate care dau naștere raporturilor de putere și dependență pentru deținerea și controlul resurselor rare (salarii, carieră, statut, prestigiu, afirmare).

În abordarea politică a organizațiilor, fiecare actor este privit ca subordonat și ca șef în același timp, ceea ce face ca raporturile între indivizi să fie raporturi de negociere. Pentru a schimba o parte din ceea ce fiecare deține sau controlează, trebuie găsită rata acceptabilă de schimb.

Aceleași raporturi între actori sînt explicate diferit în managementul științific, care vorbește de comandă autocratică centrată pe sarcina de executat și în școala relațiilor umane care vorbește de comanda democratică, centrată pe persoană.

Acceptarea comportamentului strategic al actorilor presupune acceptarea următoarelor 5 postulate :

1. O strategie îndreptată în direcția unui actor declanșează o strategie din partea acestuia.
2. Orice relație corespunde unei înlănțuirii de reacții, interacțiuni.
3. A determina un actor să-și modifice comportamentul constă în a-l incita să opteze pentru o strategie de o utilitate sporită.
4. Utilitatea unei strategii provine din miza aflată în cauză, în situația dată.
5. A determina un actor să-și modifice comportamentul constă în a putea să modifice miza, suscitând altele noi.

Aceste postulate demonstrează că managementul strategic nu se poate mulțumi cu o viziune simplificatoare asupra motivației.

Calude Levy — Leboyer descrie cele trei mecanisme care intervin în procesul de motivare :

- așteptarea : trebuie ca subiectul să estimeze că poate efectua performanța necesară pentru obținerea obiectului motivant și că eforturile nu vor fi disproporționate în raport cu câștigul obținut ;
- instrumenta-
litate : obiectul motivant nu este decît un mijloc care servește la atingerea unui scop, la satisfacerea unei dorințe ;
- valența : intensitatea motivației depinde de valoarea pe care subiectul o atribuie în mod personal a ceea ce îi permite să obțină obiectul motivant.

Să considerăm un exemplu : un salariat va fi motivat de faptul că se poate auto-organiza dacă :

- estimează că poate să îndeplinească exigențele la care este supus, obținînd astfel satisfacții în raport cu eforturile sale ;
- estimează că a se autoorganiza îi permite să se pună în valoare ;
- estimează că a se pune în valoare este un obiectiv prioritar în viața unui individ.

Visul oricărei ierarhii este de a motiva, astfel încît să nu fie nevoie de exercitarea de presiuni asupra subordonaților.

Comportamentul fiecărui actor în procesul muncii urmărește minimizarea stimulilor aversivi (ceea ce vreau să evit) și maximizarea celor pozitivi (ceea ce vreau să obțin), ceea ce poate duce la confuzia „rezonabilului” cu „raționalul”. Fiecare salariat este rațional în conduita sa, chiar dacă aceasta nu pare rezonabilă. Eroarea provine din faptul că fiecare are tendința de-a considera propria raționalitate ca singura valabilă.

Chiar dacă nu oferă soluții pentru mobilizarea personalului, teoria motivației stabilește următoarele principii pentru managementul resurselor umane :

- comportamentul actorilor în procesul muncii traduce strategia adoptată de către aceștia pentru minimizarea stimulilor negativi și maximizarea celor pozitivi ;
- acest comportament se explică atît prin dispoziția individuală cît și prin jocul situațiilor concrete.

Relația manager — subordonat este o relație dinamică, care, potrivit lui Lester C. Thurow presupune următoarele :

1. atît managerul cît și subordonații acționează potrivit propriului lor interes ;

2. managerii controlează nivelul recompenselor ;
3. subordonații controlează nivelul eforturilor ;
4. managerii preferă cel mai înalt nivel de efort și cel mai redus nivel de retribuții ;
5. subordonații preferă cel mai redus nivel de efort și retribuțiile cele mai avantajoase.

Pentru a face ceea ce trebuie (Peter Drucker : management = to get the right things done) un conducător trebuie să identifice raporturile de putere și dependență dintre el și colaboratori, modul în care fiecare colaborator trăiește situația sa de muncă și contribuțiile ce corespund stimulilor pozitivi și negativi. De asemenea, el trebuie să aibă control asupra diferitelor aspecte ale vieții organizaționale, să fie responsabil și negociant.

Se impune totuși o întrebare : cum se pot crea acele situații care să garanteze atingerea de către personal a performanțelor așteptate ?

Strategiile se diferențiază corespunzător nivelului de abordare : micro și macrogestiune a resurselor umane.

a. *Microgestiunea resurselor umane* trebuie să asigure parcurgerea următoarelor etape :

- stabilirea „regulilor de joc” : ierarhia clarifică contractul cu fiecare colaborator (raportul contribuție — retribuție) ;
- corecția ecarturilor negative : în cazul nerespectării contractului, ierarhia găsește — prin intermediul variabilelor pe care le controlează — răspunsul la un ecart negativ ;
- negocierea unui nou contract : pentru o anumită modificare a contribuției se stabilește o anumită modificare a retribuției ;
- renunțarea acordării de retribuții fără legătură cu contribuția.

b. Efect al concurenței, *macrogestiunea resurselor umane* constă în dezvoltarea și mobilizarea capacității de adaptare a întreprinderii, care poate fi determinată să evolueze dacă proiectul de evoluție (stadiul vizat pentru viitor) este pertinent și dacă procesul de schimbare se desfășoară fără efecte perverse.

Aceste probleme au constituit obiectul de studiu al mișcării americane „Organisation Development” care a abandonat atitudinea „one best way” în favoarea atitudinii „model propriu de evoluție, pentru fiecare organizație” în funcție de istoria, situația și cultura de întreprindere.

Punctul slab al acestei mișcări constă în miopia manifestată față de raporturile de putere, coalițiile și strategiile actorilor, într-un cuvânt, față de dimensiunea politică a organizațiilor și de cultura de întreprindere, termen ce desemnează ansamblul de norme, roluri, imagini simbolice, ritualuri, maniere de adresare și exprimare, de referințe la indivizi de prestigiu ai istoriei unei întreprinderi. Cultura de întreprindere nu poate fi decretată, ci doar constatată.

Rezultat al evoluției istorice, evoluția culturii de întreprindere este o condiție sine qua non a realizării unui proces de schimbare organizațională.

Acest proces poate să fie impus — ceea ce presupune puterea de a impune a managerului — sau planificat, caz în care, stabilirea obiectivelor și a planului de acțiune (cine, cum, când) este rezultatul activității de informare, analiză și negociere între părțile interesate.

Aspectul cel mai delicat al procesului de schimbare organizațională se referă la managementul tranziției, prin care se asigură coerența trecerii de la o stare la alta.

Clarificind problemele legate de trecut (aspecte pozitive și negative), justificând schimbările prevăzute și stabilind termene rezonabile, managementul tranziției este chemat să realizeze acordul între cultura de întreprindere și sistemul de gestiune a resurselor umane, între sistemul de gestiune și strategie (promovare, rotație a cadrelor, remunerare), între strategie și structura de întreprindere — care, la rîndul ei, este o consecință a evoluției culturale a întreprinderii.

Pornind de la necesitatea de a pregăti viitorul, întreprinderile constituie un domeniu vast de reflecție, analiză globală și acțiune pentru a cărui explorare se pot utiliza diferite tehnici.

Gestiunea previzională a resurselor umane definește ansamblul de metode și proceduri ce permit întreprinderii să integreze în câmpul deciziilor privind gestiunea forței de muncă și a locurilor de muncă, informația asupra viitorului probabil al întreprinderii.

Situația strategică fiind diferită de la o întreprindere la alta, fiecare trebuie să-și ierarhizeze previziunile în mod diferit. Ceea ce este sigur pentru o întreprindere, este incert pentru alta.

Anumite lucruri sînt certitudini : peste un an, vîrsta fiecărui angajat va fi mai mare cu un an. Altele sînt foarte probabile : peste un an, majoritatea angajaților vor supraviețui. Altele sînt condiționate : dacă ritmul de producție se menține, va trebui schimbată o anumită mașină. Există apoi lucruri incerte pentru care se poate atribui o probabilitate subiectivă : estimăm că există o șansă de 50% ca piața să se dezvolte. Există însă și lucruri incerte pentru care nu putem atribui o probabilitate oarecare și, în sfîrșit există lucruri total imprezibile.

Nefiind o tehnică particularizată, care se aplică la situații precise, standard, gestiunea previzională a resurselor umane este adaptabilă oricărui tip de întreprindere.

Mai multe amănunte, într-un articol viitor.