# PARTICULARITĂŢILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN IMM-URI

# FEATURES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

**AUTOR: conf. dr. ing. Livia ANASTASIU**
**EDITURA: U.T. PRESS, Cluj-Napoca, 2013**

**Prof. dr. ing. Andrei MOGA**
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Trăim într-o lume guvernată de globalizare. Mărfurile şi serviciile astăzi, practic, nu mai au graniţe. Lupta pentru supravieţuire în mediul economic este asemănătoare cu lupta pe viaţă şi pe moarte din timpul războiului.

De fapt, managementul, care este ştiinţa şi arta de a conduce, îşi fundamentează teoriile pe experienţele unor personalităţi care, de-a lungul istoriei au încercat, şi de multe ori au reuşit să se impună prin deciziile lor.

Când vorbim despre management, ne gândim automat la oameni. Managementul resurselor umane şi-a câştigat astăzi un loc important şi stă alături de cel strategic.

Orice organizaţie, indiferent de mărime sau domeniul de activitate, doreşte să obţină avantaj competitiv pentru a se menţine pe piaţă. Strategiile pe care le adoptă se referă la folosirea de echipamente moderne, tehnologii avansate, politici

We live in a world ruled by globalization. Nowadays, the products and services no longer have borders. The struggle for survival in an economic environment is similar with the mortal fight during wars.

In fact, management, which is the science and art of leading, fundaments its theories on experiences of certain personalities who, along history, have tried, and often succeeded in their decisions.

When we talk about management, we automatically think of individuals. Human resources have won an important place and sits aside the strategic one.

Any organization, now matter of the dimension or the type of activity, aims to gain competitive advantage in order to stay in the market. Its strategies refer to using modern equipment, advanced technologies, marketing

de marketing, şi altele. Toate acestea se realizează prin capitalul uman de care dispune.

Specialiştii în management agreează faptul că oamenii sunt resursa cea mai valoroasă a unei companii (Lawler, Mohrman, 2003): „Chiar şi cele mai automatizate procese de producţie necesită angajaţi cu abilităţi, motivaţi să performeze. Organizaţiile bazate pe cunoştinţe depind de angajaţi pentru a se dezvolta, a utiliza şi a manageria cel mai important activ, cunoştinţele. De aceea, chiar dacă resursele umane ale unei companii nu apar în balanţa contabilă, este un mare procent din valoarea de piaţă a multor organizaţii".

În aceste condiţii impuse de mediul economic schimbător, apariţia lucrării „Particularităţi ale managementul resurselor umane în IMM-uri", care analizează, sintetizează şi încearcă să răspundă acestor provocări este primită cu interes în literatura de specialitate.

Doamna conf. dr. ing. Livia Anastasiu este cadru didactic al Departamentului Construcţii Civile şi Management din cadrul Facultăţii de Construcţii, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca. Din punct de vedere profesional, are experienţă de peste 20 de ani în domeniul managementului din sectorul privat. A condus Departamentul Resurse Umane al unor companii de construcţii şi a acordat consultanţă de specialitate. De asemenea, a publicat peste 30 de cărţi şi articole în edituri internaţionale.

Cartea „Particularităţile managementului resurselor umane în IMM-uri" are 197 de pagini, se desfăşoară pe şapte capitole, are o bibliografie actuală şi 182 de referinţe.

Capitolul 1, „Importanţa managementului resurselor umane", defineşte conceptul şi subliniază importanţa culturii organizaţionale, cu accent pe întreprinderile mici şi mijlocii. Apoi face o comparaţie între teoria tradiţională şi cea a calităţii totale prin prisma resurselor umane. Resursele umane sunt influenţate puternic de schimbările din mediul în care performează: schimbări în structura locurilor de muncă, a meseriilor, a industriilor, a tiparelor de muncă, demografice şi altele.

Capitolul 2, „Adaptarea modelului celor 5 forţe Porter la managementul resurselor umane", porneşte de la ideea că o organizaţie nu se poate delimita de mediul concurenţial, în care acţionează

policies and others. All these aspects can be fulfilled by its human capital.

The specialists in management agree on the fact that people are the most valuable resource of a company (Lawler, Mohrman, 2003): "Even the most automated production facilities require skilled, motivated employees to operate. Knowledge work organizations depend on employees to develop, use and manage their most important asset, knowledge. Thus, although a company`s new human capital does not appear on its balance sheet, it represents an increasingly large percent of many organizations` market valuation".

In these conditions, imposed by the changing economic environment, the publication of the book "Features of the Human Resources Management in SMEs", which analyses, synthesizes and tries to answer to these challenges is saluted with interest in the domain`s literature.

Mrs. PhD Associate Eng. Livia Anastasiu is teacher in the Civil Buildings and Management Department, the Faculty of Construction from the Technical University of Cluj-Napoca, Romania. In terms of professional activity, she has more than twenty years of experience in management area in private sector. She led the Human Resources Department of several construction companies and provided professional consultancy services. Also, she wrote over thirty books and articles in prestigious international publishing.

The book "Features of the Human Resources Management in SMEs" consists of 197 pages, is developed on seven chapters, has an up-to-date bibliography and 182 references.

Chapter 1, "The Importance of the Human Resources Management" defines the concept and underlines the importance of the organizational culture, with accent on small and medium enterprises. Then it makes a balance between the classic theory and the total quality one regarding the human resources. They are strongly influenced by the changings from the environment they perform: the structure of the work place, the jobs, the industries, the patterns of work, the demography and others.

Chapter 2, "Adapting Porter`s Model of Five Forces to the Human Resources Management" starts with the idea that any organization cannot separate from the competitive environment, in

cinci forţe: rivalitatea competitorilor, puterea de negociere a furnizorilor, clienţilor, noii intraţi şi produsele de substituţie. Managementul resurselor umane, ca parte a lanţului valorii, poate fi adaptat, în opinia autoarei, la acest model: „Chiar atunci când consideri că ai făcut tot pentru angajaţi, le-ai oferit pachete motivaţionale, le-ai creat condiţii de muncă mai mult decât decente, ei te părăsesc. Şi aleg, de cele mai multe ori, momente critice. Să fie oare o întâmplare? Să fie oare şantaj? Să fie, oare faptul că angajatorii nu sunt pregătiţi cu adevărat pentru asemenea provocări?" (Anastasiu, 2013, pp. 49)

Capitolul 3, „Caracteristicile managerului în IMM-uri", face o analiză a capitalului uman al managerului, în funcţie de mai multe variabile: nivelul de pregătire, utilizarea puterii, stilul de conducere, modul de comunicare şi etică. Se exemplifică unele trăsături ale patronului-manager şi se face o comparaţie a stilurilor manageriale din SUA, Japonia, Europa şi Asia.

Capitolul 4, „Capitalul uman al angajaţilor", este construit pe teoriile de management care au în centru organizaţiile bazate pe resurse. Astfel, se conturează trăsăturile unui angajat ideal: inteligenţă, memorie, spirit de observaţie, capacitate de concentrare, viziune de perspectivă, flexibilitate în gândire, cultură generală şi experienţă. Pe acestea se bazează analiza şi descrierea posturilor, precum şi motivarea lor.

Capitolul 5, „Comportamentul organizaţional – cartea de vizită a managementului", prezintă elementele care influenţează atitudinea faţă de muncă: mediul, condiţiile de muncă, nivelul nevoilor, motivaţia şi satisfacţia, spiritul de echipă şi altele. Potrivit tipului de personalitate, se arată modul în care, printr-un proces de învăţare, se poate schimba comportamentul individual sau de grup.

Capitolul 6, „Motivaţia şi satisfacţia muncii – generatoare de competenţe esenţiale" enumeră teoriile motivaţionale bazate pe nevoi (Maslow, Alderfer, McClelland) şi pe procese (Vroom, Adams). Apoi se reliefează tipuri de practici motivaţionale: recompense financiare, atratctivitatea postului, obiective motivatoare, flexibilitatea programului de muncă, mediul de muncă prietenos, condiţii de muncă sigure, etc.

Capitolul 7, „Importanţa motivaţiei şi

which act five forces: the rivalry between companies, the negotiation power of suppliers, clients, new entries and substitutes. The human resources management, as part of the value chain, may be adapted, in the author`s opinion, to this model: "Even when you think you have done everything for your employees, such as motivational packages, decent work conditions, they quit. And they choose, almost always, critical times. Is it hazard? Is it blackmail? Is it, maybe, the fact that the employers are not really prepared for such challenges?" (Anastasiu, 2013, pp. 49)

Chapter 3, "Features of the manager in SMEs" takes a serious analyze of the human capital of the manager, influenced by several variables: the level of instruction, the degree of power used, the leading style, the communication and ethics. Some examples of the entrepreneur`s features are presented and a comparison is made for the managerial styles in SUA, Japan, Europe and Asia.

Chapter 4, "The Human Capital of Employees", is built on management theories which put in the center the resource-based organizations. Thus, the features for an ideal employees are: intelligence, memoire, observation, concentration capacity, vision for perspective, flexible thinking, overall culture and experience. These are base for job analyze and description, as well as job motivation.

Chapter 5, "Organizational Behavior – business card for management", presents the elements which have influence on the attitude towards work: environment, work conditions, level of needs, motivation and satisfaction, team spirit and others. According to the personality type, the author shows the way that, by a learning process, one can change the individual or the group behavior.

Chapter 6, "Motivation and satisfaction in work – generators of core competencies" describe the motivational theories based on needs (Maslow, Alderfer, McClelland) and on processes (Vroom, Adams). Next, some motivational practices types are revealed: financial rewards, job attractiveness, motivating objectives, flexibility of the working schedule, friendly working environment, safe working conditions, etc.

Chapter 7, "The Importance of Motivation and Satisfaction in Work for the Human resources

satisfacţiei muncii în funcţiunile managementului resurselor umane" abordează conceptul HPWS (High-performance Work System) cu implicaţii în proiectarea fluxului de muncă, practici de angajare, instruire, dezvoltare, compensaţii şi tehnologii. Cercetarea se concentrază pe modul în care motivaţia şi satisfacţia în muncă ar trebui să fie preocupări ale managementului pe tot parcursul ciclului de viaţă al organizaţiei şi să fie aplicate la toate funcţiunile: analiza şi descrierea postului, planificarea resurselor umane, recrutarea şi selecţia, dezvoltarea şi evaluarea personalului.

Această carte poate fi percepută atât ca bibliografie pentru studenţi, cât şi ca un ghid pentru managerii şi angajaţii IMM-urilor, interesaţi de îmbunătăţirea performanţelor în muncă. Documentarea riguroasă, limbajul adecvat şi experienţa profesională a dnei Livia Anastasiu, situează această carte în biblioteca generoasă a managementului, pe raftul destinat celor care vor să aprofundeze acest domeniu.

Management`s Functions" approach the HPWS concept (High-performance Work System) with implications in designing the work flow, the hiring practices, training, development and technologies. The research is focused on the way that the motivation and satisfaction in work should be concerns of the management along the life cycle of the organization and should be applied to all functions: job analyse and description, planning the human resources, recruiting and selection, development and personnel evaluation.

This book can be perceived both as bibliography for students and as a guide for employers and employees of SMEs, who have interest in improving their work performances. The deep documentation, the appropriate vocabulary and the professional experience of Mrs Livia Anastasiu place this publication in the rich library of management, on the shelf for those willing to deepen this area.

## BIBLIOGRAFIE / REFERENCES

Abrudan, I., 1999, *Premise şi repere ale culturii manageriale româneşti*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.

Abrudan, I., Lobonţiu, G., Lobonţiu, M., Abrudan, M., 2003, *IMM-urile şi managementul lor specific*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.

Anastasiu, L., 2013, *Particularităţi ale managementului resurselor umane în IMM-uri*, Ed. U.T. Press.

Lawler, E., Mohrman, S., 2003, *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*, Stanford University Press, Stanford, California.

Manolescu, A., Marinaş, C., Marin, I., 2004, *Managementul resurselor umane. Aplicaţii*, Ed. Economică, Bucureşti.

Nicolescu, O., Verboncu, I., 2003, *Fundamentele managementului organizaţiei*, Ed. Tribuna Economică, Bucureşti.