



**UNIVERSITATEA
BABEŞ-BOLYAI**
Cluj-Napoca

**FACULTATEA DE ŞTIINŢE
ECONOMICE ŞI GESTIUNEA
AFACERILOR**

România
Ministerul Educaţiei, Cercetării şi Inovării
Universitatea Babeş-Bolyai
Cluj-Napoca
Facultatea de Ştiinţe Economice
şi Gestiunea Afacerilor
Str. Teodor Mihali nr. 58-60
400591, Cluj-Napoca
Tel: 0264 418655
Fax: 0264 412570
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

TEZĂ DE DOCTORAT

- Rezumat –

MODALITĂŢI DE PERFECTIONARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE IN CADRUL ÎNTRPRINDERILOR DIN INDUSTRIA CONFECŢIILOR TEXTILE

Conducător ştiinţific:

Prof. univ. dr. Liviu Ilies

Doctorand:

Cuza Bogdan

Cluj-Napoca

2013

Cuprins

1. Introducere	2
2. Obiectivele cercetării și ipotezele de lucru	3
3. Metodologia cercetării	5
4. Model de audit a managementului resurselor umane. Studiu de caz privind identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare a managementului resurselor umane la întreprinderi din industria confecțiilor textile	8
5. Elaborarea unui model de audit intern al resurselor umane Studiu de caz la S.C. TRIMAR.....	9
6. Concluzii privind perfecționarea managementului resurselor umane în întreprinderile din industria de confecții textile din România	10
7. Contribuțiile teoretice și practice	12
7.1 Cercetare teoretică.....	13
7.2 Cercetare experimentală.....	14
7.3 Contribuții personale.....	15
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	17

1. Introducere

Managementul resurselor umane trebuie să facă față unor noi provocări, în condițiile în care schimbarea organizațională reprezintă o nouă și complexă activitate a funcțiunii de resurse umane. O firmă supraviețuiește pe piață atâta timp cât prin rezultatele activității sale reușește să răspundă în mod adecvat atât clienților externi cât și clienților interni, respectiv angajaților, care în opinia specialiștilor constituie o resursă critică.

Demersul de cercetare pentru elaborarea acestei teze de doctorat a izvorât de asemenea din convingerea că activitatea economică nu se rezumă doar la obținerea și maximizarea profitului, ci este un proces complex și dinamic, care antrenează resurse dintre cele mai variate, printre care se numără și eforturile sau creativitatea angajaților. Trăim într-o societate a cunoașterii, care devine din ce în ce mai mult o resursă vitală pentru obținerea succesului în afaceri. Din această perspectivă, angajații unei firme de afaceri devin adesea cele mai importante active ale sale, ca și purtători ai cunoașterii. Să tratezi angajații ca pe simpli factori de producție, să îi privești doar ca pe o sursă generatoare de cheltuieli, este calea sigură spre eșec.

Managementul resurselor umane reprezintă un mijloc important în asigurarea avantajului competitiv, el asigură abordarea strategică în gestionarea relațiilor de muncă în scopul folosirii capacităților angajaților, aspect critic în obținerea unui avantaj competitiv durabil, care presupune un set specific de politici, programe și practici integrate de muncă

Managementul resurselor umane, subliniază ideea că oamenii fac diferența, numai *ei* au capacitatea de a genera valoare, faptul că cunoștințele și abilitățile umane sunt resurse *strategice* care trebuie gestionate competent. O altă trăsătură specifică a managementului resurselor umane se leagă de noțiunea de *integrare* care presupune un set de politici, programe și practici de muncă, formulate coerent și integrate în strategia organizațională cu scopul de a maximiza contribuțiile angajaților în atingerea obiectivelor organizaționale. Schultz, economist care a primit Premiul Nobel în 1979, susține că dezvoltarea economică depinde de aplicarea cunoștințelor, numind acest aspect economic „capital uman”, prin luarea în considerare a tuturor abilităților umane, fie ele înnăscute sau obținute.

Managementul resurselor umane cuprinde o serie de cunoștințe și un set de politici și practici care modulează natura muncii și reglementează relațiile de muncă. Practicile managementului resurselor umane constituie o investiție în capitalul uman, având în vedere rolul acestuia în asigurarea avantajului competitiv, fapt ce explică eforturile de investiții ale firmelor de succes în educație, formare, precum și în dezvoltarea de competențe atunci când acestea nu sunt transferabile. Ele sunt proiectate să reducă ruptura dintre potențialul angajaților și performanța lor reală, așa cum explică specialiștii.

Cercetarea noastră a cuprins cele mai importante funcții, politici, programe și practici cheie ale managementului resurselor umane concepute ca la realizarea obiectivelor organizație și a celor individual specifice ale angajaților. Acestea sunt următoarele: planificarea, încadrarea cu personal, formarea și dezvoltarea personalului; motivarea (proiectarea și gestiunea sistemelor de recompense); practicile de resurse umane referitoare la recrutare, selecție, implicare în muncă și instruire; evaluarea performanțelor și salarizare; gestionarea și monitorizarea securității la locul de muncă, politicile de sănătate și ajutor social pentru a reține forța de muncă competentă.

2. Obiectivele cercetării și ipotezele de lucru

Pornind de la adevărul că resursa umană constituie principala valoare a întreprinderii, ea asigură competitivitatea pe piață, în demersul de cercetare, inițiat și dezvoltat în teza de doctorat, principalul obiectiv este: „dezvoltarea unui model de analiză, pentru identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare managementului resurselor umane și implementarea acestora în firmele din industria confecțiilor textile din România”.

Pentru realizarea acestui obiectiv general, ne-am propus o serie de obiective specifice, care pot fi sintetizate astfel:

- elaborarea unui model de evaluare și audit a performanțelor activităților și proceselor de resurse umane în vederea identificării de măsuri de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile din industria confecțiilor textile;
- evidențierea beneficiilor potențiale ale îmbunătățirii activităților și proceselor de resurse umane și perfecționării managementului de resurse umane, utilizând un studiu (sondaj) în firmele din industria de confecții textile din România;

- identificarea de modalități specifice și bune practici în operaționalizarea activităților și proceselor, din domeniul resurselor umane, respectiv pentru perfecționarea managementului resurselor umane în întreprinderile din industria confecțiilor textile;

- evidențierea celor mai adecvate modalități prin care managementul firmei poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența folosirii resursei umane, ținând seama de caracteristicile și particularitățile planificării, organizării și operaționalizării activităților și proceselor de resurse umane;

- organizarea și coordonarea eficace și eficientă a fluxurilor informaționale ca urmare a amplificării activităților și proceselor de resurse umane, prin utilizarea tehnologiilor informaționale în gestionarea fluxurilor informaționale;

- externalizarea activităților și proceselor de resurse umane din întreprinderile din industria confecțiilor textile, din România prin dezvoltarea unor parteneriate cu furnizorii specializați în domeniu, în vederea valorificării cât mai bune a oportunităților pe care le oferă această piață, prin dezvoltarea de practici de planificare și colaborare cu aceștia.

Cercetarea a pornit de la următoarele ipoteze de lucru:

Ipoteza generală: modelele de analiză și evaluare a managementului resurselor umane, în întreprinderile din industria confecțiilor textile trebuie adaptate atât în funcție de complexitatea proceselor, de specificul și particularitățile activităților specifice din domeniul resurselor umane, de caracteristicile întreprinderii care aplică și gestionează aceste procese, precum și de caracteristicile resurselor umane.

- *Ipoteza 1:* Elaborarea și implementarea strategiilor managementului resurselor umane, determină eficacitatea și eficiența operaționalizării activităților și proceselor de resurse umane;

- *Ipoteza 2:* Impactul implicării angajaților în activitățile și procesele de resurse umane este mai puternic atunci când acestea au un caracter mai complex.

- *Ipoteza 3:* Întreprinderile care dezvoltă programe eficace și eficiente de comunicare, au un nivel mai înalt al implicării angajaților în muncă, comparativ cu cele care au sisteme ineficace (neadecvate) de comunicare.

- *Ipoteza 4:* Întreprinderile care dau dovadă de corectitudine față de angajați au abilitatea de a-i motiva, recunoaște și a le recompensa performanțele superioare, au o strategie bine definită în domeniul resurselor umane și obțin performanțe superioare.

- *Ipoteza 5:* Strategiile, politicile și acțiunile care vizează resursele umane sunt subordonate obținerii unor performanțe superioare atât la nivelul organizației cât și la nivelul fiecărui angajat în parte:

3. Metodologia cercetării

În demersul nostru de cercetare am folosit atât metoda calitativă, respectiv interviul și studiul de caz cât și metoda cantitativă pe baza de sondaj în care instrumentul principal a fost chestionarul.

Chestionarul are ca scop analiza activităților și proceselor din cadrul funcționării de resurse umane și identificarea bunelor practici și a cauzelor de perfecționare a managementului resurselor umane, pe baza informațiilor furnizate de participanții la sondaj. Scopul studiului este să punem în evidență atât bunele practici în domeniul resurselor umane cât și problemele complexe cu care se confruntă întreprinderile din industria confecțiilor textile, privind planificarea, organizarea, comanda și controlul activităților și proceselor din domeniul resurselor umane.

În prima parte chestionarul cuprinde factorii care determină performanțele de ansamblu a managementului resurselor umane, prin formularea a 17 întrebări (la care răspunsul este DA sau NU), iar în partea a doua cuprinde un set de factori considerați importanți în evaluarea activităților și proceselor din domeniul managementului resurselor umane. Pentru evaluarea celor 99 de factori identificați (din 134 propusi de către noi), pe baza unei pretestări cu specialiști din întreprindere și din firme de consultață, am folosit o scală Likert de testare a acordului de la 1 până la 5 (în care 1 – dezacord, total 2 – dezacord, 3 – indecis, 4 – acord, 5 - acord total, sau 1 deloc important și 5 - foarte important).

Chestionarul pune în evidență factorii cheie privind performanțele resurselor umane care oferă întreprinderilor avantaj competitiv. Întrebările și răspunsurile, din chestionar s-au adresat managerilor și specialiștilor din domeniul resurselor umane și din alte domenii funcționale (marketing, producție etc.), precum și angajaților (lucrătorilor),

Sondajul a fost urmat de interviu, cu manageri și personal de specialitate din domeniul resurselor umane, în cea mai mare măsură din întreprinderile investigate și din firme de consultață. Astfel am reușit să obținem informații în detaliu, despre aspectele cuprinse în chestionar (Anexa 1), de la 16 persoane din care, 11 sunt manageri de resurse umane, 3

consultanți în probleme de resurse umane și 2 specialiști în resurse umane din întreprinderile investigate. Aspectele care au făcut obiectul interviului s-au referit mai mult la problemele cu care se confruntă întreprinderile din industria confecțiilor textile în asigurarea unui management al resurselor umane eficace și eficient și identificarea de bune practici și a căilor de perfecționare a acestuia. Informațiile s-au focalizat pe: strategii și politici de resurse umane; operaționalizarea activităților și proceselor de resurse umane; comunicarea organizațională ca suport de implicare a personalului; sistemele de motivare; practicile de angajare; evaluarea performanțelor; evaluarea personalului (angajați și manageri); sisteme informaționale în domeniul resurselor umane și la nivel organizațional; caracteristicile sistemului de managementul calității în domeniul resurselor umane, ergonomia muncii, responsabilitate socială.

Informațiile obținute în urma prelucrării datelor și interpretării rezultatelor au fost folosite pentru elaborarea unor soluții și recomandări pentru dezvoltarea dimensiunii strategice a managementului resurselor umane alături, de măsuri de creștere a eficacității și eficienței operaționalizării activităților și proceselor de resurse umane. De asemenea am urmărit identificarea de bune practici în domeniu, ținând seama atât de cele elaborate de teoreticieni, prin studiul literaturii, cât și pe cele acceptate și folosite de către practicienii din întreprinderile investigate și din alte studii realizate în domeniu. Desigur acest bune practici au fost folosite ca etaloane în analiza efectuată, respectiv în planificarea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlului subsistemului managerial de resurse umane.

Trebuie să arătăm că am reușit să obținem informații importante de la întreprinderile chestionate, constituite într-un eșantion reprezentativ, având în vedere preocuparea acestora pentru elaborarea și implementarea bunelor practici în domeniu respectiv pentru perfecționarea managementului resurselor umane în industria confecțiilor textile.

Studiul efectuat își propune să găsească modalitățile cele mai eficace de analiză și identificare de bune practici în domeniul managementului resurselor umane, în vederea perfecționării acestuia în întreprinderile din industria textilă.

În acest scop am identificat un eșantion reprezentativ de 12 întreprinderi din industria de confecții textile, din care 4 sunt IMM-uri, iar în cadrul acestora am inclus în studiu un număr de 160 de persoane, între care 52 manageri și 108 lucrători din compartimentele de resurse umane, alte compartimente funcționale cât și din producție și celelalte activități auxiliare și de servire.

Din cele 160 de chestionare s-au primit 95, din care 12 nu au fost valide, au rezultat 83 de chestionare valide, care au stat la baza analizei. Între cei care au răspuns, sunt 42 manageri și specialiști. La aceștia se adaugă un număr de 41 de lucrători. Între cei cărora li s-au distribuit chestionare și au fost primite sunt: 32 manageri, 10 specialiști în domeniul resurselor umane și 41 de lucrători. Din cei 32 de manageri, 19 lucrează în domeniul resurselor umane, 10 sunt top manageri, iar 3 lucrează în alte compartimente funcționale (activități de achiziții și gestiunea materialelor, producție și gestiunea programelor informatice).

Referitor la persoanele cărora li s-a distribuit chestionarele, 16 s-au implicat în discuții mai ample privind proiectul promovată de către noi, persoane care au participat la interviu. Putem afirma că nu am făcut o selecție a persoanelor investigate în funcție de vârstă, dar am avut în vedere să atragem mai ales din rândul managerilor persoane cu experiență în managementul resurselor umane, din întreprinderile textile.

Chestionarele au fost preluate și analizate pentru a le putea selecta doar pe cele valide. Cele 83 de chestionare valide au fost numerotate și introduse în program de prelucrare a datelor. Graficele sunt generate cu ajutorul unui program Excell. În consecință, am obținut o rată de răspuns de 51,87%. Pentru analiza datelor și interpretare am calculat frecvențele relative la nivelul întregului eșantion, iar pentru unele întrebări, unde am dorit să obținem un răspuns punctual, am calculat scorul mediu (media aritmetică a notelor bifate în chestionar de respondenți ponderată cu frecvențele obținute pe fiecare calificativ, de la 1 la 5). Considerăm că studiul are o relevanță ridicată, dată de rata de răspuns foarte bună, având în vedere omogenitatea eșantionului de firme ales.

Dintre firmele chestionate, doar 3 au fost interesate într-o colaborare bazată pe discuții mai ample, care să permită analiza în detaliu a unor aspecte evidențiate în chestionare și care să conducă la identificarea și implementarea modalităților de perfecționare a managementului resurselor umane, în condițiile în care actuala criză economică financiară a generat o reducere a costurilor cu forța de muncă pe de o parte, iar pe de altă parte reducerea sau chiar eliminarea cheltuielilor cu instruirea și dezvoltarea personalului din industria textilă, cu consecințe nefavorabile asupra eficacității și eficienței întreprinderii, respectiv a competitivității acesteia, în procesul de asigurare cu forța de muncă calificată și motivată, fapt ce s-a repercutat și asupra rezultatelor economice ale întreprinderilor.

4. Model de audit a managementului resurselor umane. Studiu de caz privind identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare a managementului resurselor umane la întreprinderi din industria confecțiilor textile

Realizarea obiectivelor strategice de resurse umane și operaționale în cadrul întreprinderii nu poate fi concepută fără elaborarea unui model de analiză a managementului resurselor umane, respectiv fără elaborarea și dezvoltarea unui model de audit care să pună în evidență nu doar punctele tari ale organizației ci mai ales punctele slabe, alături de oportunități și amenințări.

Studiul empiric a fost demarat în anul 2010 și a fost finalizat în 2013. Pentru realizarea acestui studiu în prima etapă am definitiva chestionarul în urma unei protestări cu specialiști în domeniu, am distribuit chestionarele atât personal cât și prin poștă electronică și am colectat datele.

În etapa a doua am realizat prelucrarea datelor, urmată de analiza și interpretarea rezultatelor obținute, de concluzii, recomandări și propuneri care vizează perfecționarea managementului resurselor umane în întreprinderile din industria textilă, prin identificarea de bune practici și găsirea modalităților de îmbunătățire a activităților și proceselor din domeniul resurselor umane, respectiv creșterea eficacității și eficienței lor.

Pornind de la misiunea și obiectivele întreprinderii și ținând seama de scopul cercetării noastre de a identifica bunele practici în domeniul resurselor umane, din industria de confecții textile, pentru studiu ne-am propus să identificăm un număr cât mai mare de variabile critice pe baza unor informații cantitative și calitative, pe care le-am grupat pe următoarele categorii: management general; asigurarea calității resurselor umane (managementul calității); tehnologia; planificarea resurselor umane; recrutare, selecție; integrarea personalului; motivare; evaluare; implicare în muncă; dezvoltarea personalului; protecția angajaților, asigurarea sănătății și securității în muncă.

Prin modelul de audit ne-am propus să realizăm o analiză a activităților și proceselor din cadrul funcțiunii de resurse umane și să identificăm bunele practici și căilor de perfecționare a managementului resurselor umane, pe baza informațiilor furnizate de către întreprinderi, respectiv de către manageri și specialiști în resurse umane și de către lucratori din activitățile funcționale și de producție. Pentru a realiza auditul resurselor umane, la întreprinderile de confecții textile, care să pună în evidență performanțele operaționale, am studiat o vastă

literatură, rapoarte și analize care vizează performanțele în domeniu, de asemenea am organizat un sondaj pe bază de chestionar și interviuri care a cuprins, nu doar activitățile și procesele operaționale, în domeniul resurselor umane ci și aspectele care privesc managementul acestui domeniu funcțional, considerat critic pentru succesul oricărei organizații.

Factorii cei mai importanți care au fost luați în studiu la proiectarea chestionarului și a interviurilor se refer la problemele majore ale managementului resurselor umane, cum sunt:

- schimbările care au loc pe piața forței de muncă, în industria textilă, marcată de o fluctuație mare de forță de muncă;
- strategiile, politicile și practicile în domeniul resurselor umane;
- creșterea costurilor cu resursele financiare alocate formării profesionale și instruirii.

Analiza activităților și proceselor de resurse umane, atât sub aspectul dimensiunii strategice cât și a operaționalizării lor a fost realizată cu ajutorul unui model de audit a managementului resurselor umane, (Anexa 1) cu scopul de a identifica bunele practici în domeniu și căile de perfecționare a managementului resurselor umane, pe eșantionul de firme investigate din industria confecțiilor textile.

Pentru analiza managementului resurselor umane am folosit chestionarul de la Anexa 1, care în prima parte cuprinde factorii care determină performanțele de ansamblu a managementului resurselor umane, luând în considerare dimensiunea strategică, iar în partea a 2-a factorii considerați, reprezentativi de către noi, pentru evaluarea performanțelor activităților și proceselor, din domeniul resurselor umane, care se focalizează mai mult pe operaționalizarea acestora care au fost grupați pe următoarele categorii: Managementul personalului; Managementul calității; Tehnologia; Planificarea resurselor umane; Recrutare; Selecție; Integrarea personalului; Motivare; Evaluare; Implicare în muncă; Instruire și perfecționare; Protecția mediului; Asigurarea sănătății și securității în muncă.

5. Elaborarea unui model de audit intern al resurselor umane Studiu de caz la S.C. TRIMAR. SA

În prezenta cercetare ne-am propus să realizăm un audit intern al resurselor umane, respectiv un audit de management, care să răspundă nevoii de evaluare a eficacității și eficienței

operaționalizării activităților și proceselor specifice resurselor umane și a performanței organizaționale în cadrul funcțiunii de resurse umane (personal).

Faptul că am încercat să elaborăm un model de audit intern de managementul resurselor umane, este argumentat prin aceea că tot mai mulți specialiști sunt de părere că evaluările organizaționale și financiare orientate pe măsurarea performanțelor s-a dovedit insuficientă. Carton și Hofer (2006) sunt de părere că sistemele de măsurare a performanțelor are dezavantajul că sunt orientate pe rezultate, iar deseori ele confundă determinanții performanței cu măsurarea performanței.

Bunele practici identificate prin modelul de audit (Cap. 6.2) pot fi utilizate ca etaloane de performanță, ele asigură eficacitatea procesului de elaborare și implementare a strategiilor și politicilor de resurse umane. Așa cum arată Bogan și Englis (1996), ele pot constitui semnale de alarmă și suport efectiv pentru manageri în realizarea schimbărilor din întreprinderi. Așa cum susțin mulți specialiști din teorie și practică ele există atât la nivelul managementului întreprinderii cât și la nivelul funcțiunilor acesteia, în cazul nostru la nivelul funcțiunii de resurse umane (personal). Chiar dacă ele dau deseori soluții generice, ele pot fi implementate cu ușurință, operaționalizate și evaluate cu ușurință. Auditul acestui domeniu de activitate, prin identificarea punctelor slabe și punctelor tari și a modalităților (soluțiilor) de îmbunătățire, reprezintă o analiză pentru diagnosticarea și evaluarea sistemului funcțional organizațional de resurse umane

6. Concluzii privind perfecționarea managementului resurselor umane în întreprinderile din industria de confecții textile din România

Cercetarea experimentală bazată pe un model de audit a resurselor umane și-a propus să identifice bunele practici și problemele complexe cu care se confruntă întreprinderile din industria confecțiilor textile și să găsească modalitățile cele mai adecvate de perfecționare a managementului resurselor umane.

Analiza efectuată relevă preocuparea managementului întreprinderilor care au făcut obiectul analizei, în asigurarea performanțelor în managementul resurselor umane.

Pornind de la obiectivul general și obiectivele specifice cercetării experimentale, s-au formulat o serie de propuneri de perfecționare a managementului resurselor umane și de creștere a eficacității și eficienței operaționalizării activităților specifice. Acestea pot fi sintetizate astfel:

- Dezvoltarea de programe eficace și eficiente de comunicare în vederea realizării unui nivel mai înalt de implicare a angajaților în muncă, factor important de asigurare a avantajului competitiv;
- Consolidarea valorilor specifice culturii organizaționale care să stimuleze comportamentul;
- Realizarea unui ghid de bune practici în managementul resurselor umane care să asigure atât eficacitate și eficiență în elaborarea strategiilor și politicilor de resurse umane cât și a operaționalizării activităților specifice acestui domeniu funcțional, premise importante pentru perfecționarea managementului resurselor umane;
- Managerii trebuie să se preocupe nu doar de elaborarea unor strategii și politici de resurse umane ci și de actualizare permanentă a acestora, care să țină pasul atât de modificările rapide a factorilor care determină performanța de ansamblu a managementului resurselor umane, cât și a factorilor care determină performanțele activităților și proceselor specifice;
- Perfecționarea sistemului informațional care să permită culegerea, transmiterea și arhivarea datelor împreună cu fluxurile și sistemul de indicatori specifici resurselor umane care să faciliteze implemenatarea strategiilor, politicilor și bunelor practici în vederea realizării obiectivelor organizației și a obiectivelor specifice funcțiunii de resurse umane;
- Asigurarea instruirii și perfecționării continue a personalului de conducere și execuție pentru realizarea obiectivelor strategice și operaționale la nivel organizațional și a celor specifice funcțiunii de resurse umane;
- Definierea clară a obiectivelor managementului resurselor umane care să cuprindă întreaga gamă de aspecte referitoare la sistem, structură, misiune, oameni, sistem de recompense, evaluarea personalului, implicare și integrare în muncă;
- Externalizarea activităților de resurse umane, pe baza unor analize bine fundamentate, care să asigure o bună funcționalitate structurii organizaționale, coordonării activităților

externalizate cu furnizorii specializați în domeniu, și obținerea beneficiilor așteptate, prin dezvoltarea unor parteneriate viabile cu aceștia;

- Implementarea eficace a sistemului de responsabilitate socială bazat pe angajați pregătiți profesional, informare bună, practici sociale responsabile, politici eficace de asigurare a sănătății și siguranței la locul de muncă, salarizare echitabilă, corectitudinea practicilor de angajare, condiții de muncă adecvate, transparența procesului decizional și protecția mediului, întărirea principiilor de management participativ;
- Acordarea unei atenții sporite eticii manageriale, având în vedere rolul acesteia în creșterea capacității întreprinderii de a răspunde problemelor sociale din întreprindere;
- Evaluarea periodică a satisfacției în muncă a angajaților, având în vedere importanța ei în promovarea de relații bune între manageri și angajați, între angajați, care să consolideze spiritul de echipă și să stimuleze performanțele în muncă;
- Realizarea periodică (anuală) a auditului intern de resurse umane care să pună în evidență punctele slabe în managementul și operaționalizarea activităților și proceselor de resurse umane, identificarea modalităților de îmbunătățire pe baza bunelor practici și perfecționarea proceselor strategice și operaționale ale managementului resurselor umane;
- Definierea unor procese de evaluare și actualizare a strategiei și politicii întreprinderii în domeniul resurselor umane bazate pe o analiză strategică adecvată;
- Consolidarea procesului de leadership în domeniul resurselor umane.

7. Contribuțiile teoretice și practice

Teza abordează o temă specifică domeniului resurselor umane, respectiv studiul managementului resurselor umane în industria confecțiilor textile. Tematica de cercetare și-a propus următoarele obiective:

A. Studiul bibliografic, referitor la managementul resurselor umane, respectiv la rolul acestuia în asigurarea calității resursei umane și impactul strategiilor și politicilor de resurse umane asupra performanțelor organizaționale;

- determinarea în baza studiului literaturii de specialitate și a studiilor în domeniu a principalelor caracteristici ale activităților și proceselor din domeniul managementului resurselor umane;

- studiul bibliografiei referitoare la rolul managementului resurselor umane în asigurarea avantajului competitiv și impactul strategiilor de resurse umane a activităților și proceselor specifice asupra performanțelor întreprinderii de confecții textile din mediul de afaceri.

B. Dezvoltarea modelelor teoretice necesare analizei activităților și proceselor de resurse umane pentru elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor de resurse umane care cuprinde procesul de analiză strategică a funcțiunii de resurse umane orientată spre asigurarea calității resurselor umane și obținerea de performanțe superioare.

C. Studiul empiric privind analiza întreprinderilor, din industria de confecții textile, din perspectiva elaborării și implementării unor strategii și politici de resurse umane orientate către performanțe și găsirea celor mai adecvate modalități de perfecționare a managementului resurselor umane, urmărește:

- analiza evoluției și complexității managementului resurselor umane în întreprinderile de confecții textile din România;

- găsirea soluțiilor de creștere a eficacității și eficienței activităților și proceselor de resurse umane, identificarea bunelor practici în domeniu, care să constituie un ghid, atât pentru întreprinderile din industria confecțiilor textile, respectiv a celor din industria tricotajelor.

7.1 Cercetare teoretică

Se bazează pe un studiu bibliografic important, care ar cuprinde titluri de cărți și articole de referință, din care multe sunt din literatura străină, la care se adaugă cele existente în format electronic, din bazele de date internaționale ce pot fi accesate pe Internet. Sursele bibliografice cuprind informații din domeniul managementului firmei, management strategic, managementul cunoștințelor, managementul resurselor umane, etică în afaceri, comportament organizațional, microeconomie, managementul schimbării, sociologie etc.

Studiile experimentale menționate în lucrare sunt atât din literatura de specialitate străină, cât și din România, dar în industria confecțiilor textile, am găsit puține studii profunde și

semnificative în domeniu. Putem de asemenea afirma că nu putem vorbi de o strategie coerentă în domeniul resurselor umane, la nivel național în industria confecțiilor textile, care să aibă ca scop promovarea și susținerea firmelor românești pe piețele naționale și internaționale, în care competiția este tot mai acerbă.

Cercetarea teoretică în domeniul resurselor umane își propune să explice de ce firmele de succes au reușit să implementeze strategii și politici eficace și eficiente, în domeniul resurselor umane prin aplicarea unor modele adecvate de evaluare și analiză a activităților și proceselor specifice și de identificare a bunelor practici în domeniu.

Cercetarea teoretică, cuprinde un studiu aprofundat al literaturii de specialitate. Scopul principal a fost nu numai găsirea unor informații relevante privind managementul resurselor umane, ci și dezvoltarea unor modele de analiză a acestuia. Pentru aceasta s-a folosit o bibliografie bogată, relevantă pentru domeniul cercetat, care ne-a permis definirea fundamentelor teoretice ale managementului resurselor umane, ținând seama de complexitatea activităților și proceselor de resurse umane din întreprinderile industriale de confecții textile.

Demersul științific s-a bazat pe analiza performanțelor operaționale a proceselor și activităților de resurse umane și pe analiza dimensiunii comportamentale a organizației ca și componentă a strategiei de resurse umane, care împreună cu strategia de marketing și producție, fac parte din planul strategic al firmei. Ne-am propus, de asemenea, să analizăm cât de utile sunt aceste informații pentru manageri, pentru a dezvolta politici și practici în managementul resurselor umane. Am evidențiat de asemenea rolul și importanța sistemului de motivare și a comunicării în obținerea de performanțe superioare, ținând seama de caracteristicile întreprinderii și a resursei umane.

7.2 Cercetare experimentală

Cercetarea experimentală s-a bazat e următoarele aspecte:

- rezultatele unor studii privind identificarea variabilelor procesului de managementul resurselor umane și analiza lor;
- analize model, pe un eșantion reprezentativ de întreprinderi din industria de confecții textile din România, bazate pe chestionar și interviu care își propun să evalueze

activitățile și procesele de resurse umane, măsura în care acestea folosesc metodele, tehnicile și instrumentele specifice de evaluare și analiză a managementului resurselor umane;

- studiu de caz, la nivelul unor firme reprezentative din industria confecțiilor textile, care privește operaționalizarea proceselor de resurse umane, evaluarea performanțelor angajaților, recrutarea, selecția și evaluarea personalului etc.

Scopul cercetării experimentale a fost identificarea caracteristicilor și variabilelor care determină eficacitatea și eficiența activităților și proceselor ce fac obiectul managementului resurselor umane, care au un impact semnificativ asupra performanțelor în operaționalizarea funcțiunii de resurse umane (personal).

Prin această cercetare am încercat să sensibilizăm managerii și angajații lor, din întreprinderile din industria confecțiilor textile din România, să identifice și să studieze bunele practici în domeniul resurselor umane, și să le aplice cu scopul de a obține avantaj competitiv.

Principalele contribuții practice, ale demersului nostru științific, pot fi sintetizate astfel:

- determinarea stadiului relativ de design, organizare și operaționalizare a activităților și proceselor din domeniul resurselor umane, a strategiilor și politicilor pe care le implementează firmele din industria de confecții textile din România;

- identificarea variabilelor și caracteristicilor procesului de planificare, organizare și control a resurselor umane, respectiv a managementului acestora, care determină eficacitatea strategiilor, politicilor și practicilor în domeniul resurselor umane;

- identificarea bunelor practici și a căilor de perfecționare a managementului resurselor umane și a beneficiilor obținute în urma aplicării lor.

7.3 Contribuții personale

Principalele contribuții personale, ale studiului nostru, pot fi sintetizate, după cum urmează:

- definirea conceptelor specifice managementului resurselor umane, pe baza studiului literaturii de specialitate și analiza acestora pentru crearea unui cadru contextual adecvat cercetării experimentale;

- elaborare unui model de audit pentru evaluarea și analiza strategică a resurselor umane și a modului în care strategia, politicile și practicile de resurse umane contribuie realizarea obiectivelor generale și individual specifice ;

- determinarea modalităților în care valorile specifice culturii organizaționale determină comportamentul angajaților, gradul de implicare în muncă și interacțiunile dintre aceștia, în vederea creșterii performanțelor resurselor umane;

- realizarea unui audit de management în vederea evaluării managementului resurselor umane, a eficacității eficienței și performanțelor acestuia;

- analiza situației resurselor umane în întreprinderile din industria confecțiilor textile din România, și evaluarea oportunității de dezvoltare și implementare a strategiilor de resurse umane, și a principalelor bariere în gestionarea eficace și eficientă a resurselor umane având ca punct de plecare un eșantion reprezentativ de întreprinderi industriale de referință din industria confecțiilor textile ;

- identificarea modalităților de perfecționare a programelor de acțiune privind operaționalizarea activităților și proceselor de resurse umane în întreprinderile din industria confecțiilor textile.

Trebuie să subliniem faptul că cercetarea a fost realizată urmând un cod al bunelor practici și transmiterea rezultatelor cercetării către întreprinderile care au făcut obiectul cercetării. De asemenea trebuie să arătăm că rezultatele cercetărilor, competența și experiența în domeniu ale autorului cercetării, asigură premisele unei analize riguroase a problemelor evidențiate.

De asemenea, putem să invocăm corectitudinea, în prezentarea punctelor de vedere ale managerilor și specialiștilor din întreprinderile industriale care au făcut obiectul analizei, având în vedere rezultatele practice și experiența și responsabilitățile autorului în domeniu industriei de confecții textile.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Abrudan, I., Sisteme flexibile de fabricație. Concepte de proiectare și management, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1996
2. Administrarea industrială și generală, republicată în Germania în anul 1929, Allgemeine und industrielle Verwaltung, Verlag/editura Oldenbourg München
3. Anania, Bartolomeu Valeriu, „Biblia sau Sfânta Scriptura”, Editie jubiliară a Sfântului Sinod, Ed. Institutului Biblic și de Misiune al Bisericii Ortodoxe Române, București, 2001
4. Androniceanu., A., Managementul Schimbărilor, Editura All, București, 1998.
5. Anthony, P., W., Perrewe, P., L., Kacmar, M., K., Human Resource Management, A Strategic Approach, The Dryden Press, USA, 1999.
6. Barbulescu, Constantin, Bâgu, Constantin, „Managementul producției”, Ed. Tribuna Economica, București, 2001
7. Bărbulescu, C., Economia și gestiunea întreprinderii, Editura Economică, București, 1996.
8. Beaud, Michel, Dostaler, Gilles, „Gândirea economică de după Keynes”, Eurosong&Book, 2000
9. Becker, H.S., Rau W.C., „Sociology in the 1990s Society”, Vol. 30, nr. 1, citat de Istoria ideilor sociologice, Antetxxpress, Prahova, 1992
10. Becker, Manfred, „Personalentwicklung”, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 2002
11. Benedict, Ruth, „Echantillons de civilisation”, 1934, opera citată de Istoria ideilor sociologice
12. Bengtsson, L., Von Haartman, R. și Dabhilkar, M., Low-Cost versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing, Creativity and Innovation Management, , Vol. 18, No. 1, p. 35-47, Martie 2009
13. Benis, Warren, „On Becoming a Leader”, 1998
14. Berggren, C și Bengtsson, L., Rethinking Outsourcing in Manufacturing: A Tale of Two Telecom Firms, European Journal Management , Vol. 22, No. 2, p. 211-223, 2004

15. Bergson, Henri, „Denken und schöpferisches werden”, Eva TB, Frankfurt/Main, 1993
16. Blackburn, D., J., Strategic manufacturing. Dynamic new directions for the 1990s., Business Irwin Inc., Chicago, USA, 1996
17. Blake, R.R., McCauley, A.A., Leadership Dilemmasgrid solutions, Gulf Publishing, London, 1991
18. Böhm, Franz, „Wettbewerb und Monopolkampf”, 1993
19. Borza, A., Ilieș, I., Lazar, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V., Management, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
20. Bourdieu, Pierre-Felix, Passeron, Jean-Claude, „Les Heritiers” (1964), „La Reproduction” (1970), opere citate de Istoria ideilor sociologice- Istoria sociologiei de la origini pâna la Weber, de la Parsons pâna la contemporani, Antet XX Press, Prahova
21. Burdus, Eugen, Cochina, Ion, Craciun, Lucia, Istocescu, Amedeo, „Întreprinzatorul”, Ed. Pro Universitaria, 2010
22. Burman, R. Manufacturing Management, Mc Graw. Hill Bank Company, London, 1995
23. Câmpeanu-Sonea, E., Osoian, C., L., Managementul resursei umane. Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională, Press Universitar Clujeană, Cluj-Napoca, 2004.
24. Chase, J., Aquilano, P., Operation management, Prentice Hall Inc., New York, USA, 1993.
25. Chelcea, S., Inițiere în cercetarea sociologică, București: Editura Comunicare.ro, 2004
26. Cole, G.A., „ Managementul personalului”, Ed. Codecs, 2000
27. Constantinescu A.D., „Managementul resurselor umane”, Colectia Nationala, Bucuresti, 1999
28. Crainer, S., The Management Century, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA, 2000.
29. Daniels, Aubrey C., “Managementul performantei-Strategii de obtinere a rezultatelor maxime de la angajati”, ed. Polirom, 2007
30. Drucker, P., Management challenges for the 21st Century, Harper Business, 2001
31. Drucker, P., On the profession of management, A Harvard Business Review Book, Boston, 2003

32. Drucker, Peter, "Salvationist", *The Economist*, 1 Octombrie 1994
33. Fryxell, G.E., Nicolaescu, Ovidiu, „Strategii manageriale de firma“, Ed. Economica, Bucuresti, 1998
34. Gilley, K. M., Greer, C. R. and Rasheed, A. A., Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business*, 2004
35. Grapini, Maria, Presedinta Asociatiei Patronale a Textilistilor din România, „Fepaius”, 2006
36. Grünefeld, Hans-Günther, „Steuerung und Kontrolle de Personalaufwandes”, 2000
37. Harrington, H.I, Management total în firma Secolului 21, Editura Teora, București, 2000.
38. Hobeanu, Tudor, prof.univ.dr., „Motivarea complexa a resurselor umane”, , Ed. Economica, Bucuresti, 2004
39. Ilies, I., Osoian, C., Petelean, A., Managementul resurselor umane, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2003
40. Ilieș L., Crișan E., Managementul firmei și planul de afaceri, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009
41. Ilieș, L. și Crișan, E., Managementul calității totale. Cluj-Napoca: Risoprint, 2011
42. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A., Managementul resurselor umane, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
43. Johns, G., Comportament organizațional, Editura Economică, București, 1998.
44. Jonker, J., Pennink, B., *The Essence of Research Methodology. A Concise Guide of Marsters and PhD students in Management Science.* Heidelberg: Springer, 2010
45. Jung, Peter, „Personalwirtschaft“, Oldenbourg- Verlag, München, 2003
46. Makin-Charles Cox, Peter, “Schimbarea în organizatii-Optimizarea comportamentului angajatilor”, Ed. Polirom, 2004
47. Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 2001.
48. Manolescu, Aurel, Lefter, Viorel, Deaconu, Alexandrina, Marinas, Cristian, Nica, Elvira, Puia, Ramona, Marin, Irinel, “Ergonomie”, Editura Economica Bucuresti, 2010
49. Mathis, R., L., Nica, P., Rusu, C., Managementul resurselor umane, Editura Economică București, 1997

50. Mohn Reinhard, „Menschlichkeit gewinnt, Ed. Random House, München, 2001
51. Muresan, Sorin, „Economia Sociala de Piata- Modelul german”, Ed. Cartimpex, 2003
52. Neuberger, Oswald, „Personalentwicklung“, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1994
53. Nica, P., Eftimescu, A., Management, Editura Sanvialy, Iași, 2004.
54. Nicolescu, O (coord)., Strategii manageriale de Firmă, Editura Economică, București, 1996
55. Nicolescu, Ovidiu, coordonator stiintific prof. univ. dr., „Managerii si managementul resurselor umane"
56. Olaru, M., Managementul Calității, Editura Economică. București, 1999
57. Osoian, C., Piața forței de muncă - restructurare, șomaj, ocupare. Teorii, politici și propuneri pentru România, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2005
58. Pânișoara Georgeta, Pânișoara Ion-Ovidiu, „Managementul resurselor umane”, Ed. Polirom, Bucuresti, 2005
59. Pfeffer, Jeffrey, “The Human Equation”, Harvard Business School Press, Boston,1998
60. Preda, Marian, “Comportament organizational - teorii, exercitii si studii de caz”, Iasi, Polirom, pg. 17, 2006
61. Schmidtke, Heinz , Bubb, Heiner, “Ergonomie- Subsystem Mensch“, Carl Hanser Verlag, München-Wien, 1993
62. Schmidtke, Heinz, Bubb, Heiner, „Ergonomie”, Carl Hanser Verlag, München-Wien, 1993
63. Verboncu, Ion, Zalman, Michael, „Management si performante”, Ed. Universitara Bucuresti, pg. 120, 2005
64. Verlag, Karl-Siegbert, „Die Seele in technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in den industriellen Gesellschaft”, Frankfurt am Main, 2007
65. Vlăsceanu, M., Psihologia Organizațiilor și Conducerii, Editura Paideia, București, 1994
66. Vonnegut Kurt, Bergeron Harrison, „Welcome to the monkey house“, New York, Ed. Delta, 1998
67. Wagner Rodd,James K.,Harter, Ph.D., „Cele 12 elemente ale managementului performant”, The Gallup Press, New York 2006, Ed. Alfa, 2009