

# CAPITALUL UMAN – SURSA PERFORMANȚEI ÎN FIRMĂ

*Dr.ec. Corina MATEI- GHERMAN  
A.G.E. din România, Filiala Iași*

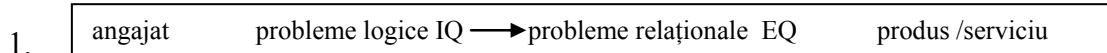
*Abstract. All firms elaborază strategies to stay competitive and get the profit. To achieve this strategic goal must start from the assumption that human resources, the most important chapter in the company's main source, potential to gain performance by creating value that reached the market, to be profitable. For this reason business management /marketing and the decision to leave this great resource insufficiently exploited, which, through adequate policies to attract elite selection and training and a learning content (the potential of a physical, energetic, emotional and psychological), to enhance performance and continue with it and propel the company towards excellence and a place in the top.*

## Introducere

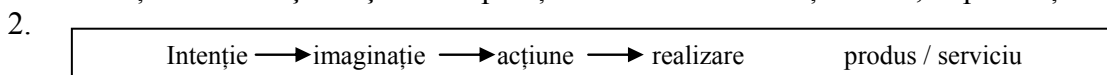
La începutul secolului XXI, o nouă eră a economiei la nivelul nanotehnologiei este în curs de apariție, generând provocări ce țin de viitorul apropiat, ce v-a schimba din temelii concepte, tradiții, relațiile umane, cele economice, încât nimic nu va mai semăna cu ceea ce a fost până la sfârșitul secolului XX. Răspunsul la aceste provocări trebuie să fie unul adecvat, rapid și eficient de către resursele umane implicate, deoarece timpul lucrează în defavoarea noastră. Managementul / Marketingul creativ al resurselor umane, necesită utilizarea conceptului de capital intelectual prin care se definește suma tuturor cunoștințelor la nivelul resurselor umane care să constituie declanșatorul și motorul schimbării ce cuprinde întreaga societate umană, plecând de la angajatul care execută cea mai simplă operație în procesul de producție al unei firme până la nivelul de decizie la nivel superior. Societatea în care am intrat este societatea bazată pe cunoștere care implică în primul rând omul, angajatul, creator de bunuri și servicii și care ocupă ponderea cea mai mare și mai costisitoare în procesul productiv. Aici sunt concentrate cele mai mari rezerve de progres tehnologic, aspect neglijat de studiile de specialitate ale domeniului. O resursă umană educată, instruită corespunzător, sănătoasă fizic, motivată, creatoare de valoare adăugată, este vectorul principal al progresului și constituie cea forță de „distrugere creativă” a structurilor vechi, făcând loc inovației și performanței spre nanotehnologiile viitorului.

## Capitalul uman al firmei – sursa performanței

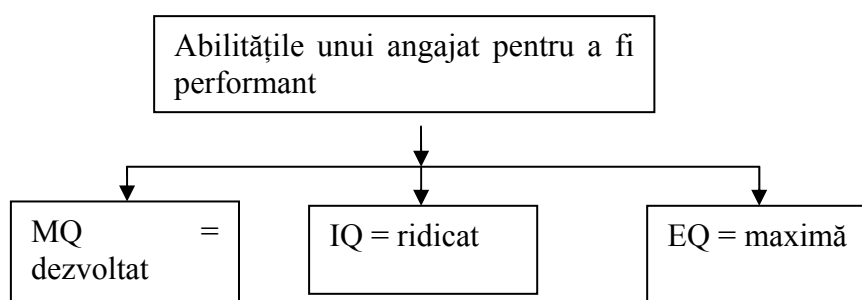
Performanța este un concept complex, depinde de foarte multe variabile, dar elementul central este omul cu potențialul său creativ. Performanța înseamnă să produci mai mult decât consumi, să realizezi produse și servicii de calitate superioară celor realizate până acum iar managerul firmei trebuie să plece de la convingerea că sursa principală de creare a valorii este capitalul uman. Imaginea angajatului trebuie să se schimbe plecând de la rezolvarea problemelor logice prin coeficientul de inteligență (IQ) spre capacitatea de a rezolva probleme relaționale măsurate prin inteligența emoțională (EQ), după relația:



iar relațiile de muncă trebuie să fie de tip emoțional pentru declanșarea potențialului de forțe creatoare. Inteligența emoțională a angajatului EQ se definește ca fiind alegerea conștientă a gândirii ațiunilor și emoțiilor pentru obținerea performanței maxime față de el însuși cât și în comparație cu cei care interacționează, după relația:



Inteligența emoțională nu este „ceva înăscut”, angajatul trebuie să degaje prețuire, respect și încredere, abilități discrete și relevante iar managerul trebuie să ia în calcul acești factori în acțiunea relațională pe verticala deciziei.



**Figura nr.1 Abilitățile necesare unui angajat pentru a fi performant**

unde:

MQ – coeficientul managerial al angajatului privind sarcinile de realizat;

IQ – coeficientul de inteligență > 70;

EQ – coeficientul emoțional maxim.

Dicționarele enciclopedice, definesc performanța umană ca obținerea unei realizări (cea mai bună) într-un anumit domeniu de activitate practică, creativă, teoretică, etc. Prin acțiunea umană înțelegându-se o mișcare conștientă de natură psihică, fizică sau combinată, cu scopul de a obține un rezultat favorabil într-un anumit domeniu. Acest demers spre a obține mai mult cu resurse mai puține caracterizează întreaga activitate umană, îndeosebi în secolul XXI unde concurența pe piață a cunoscut cote deosebit de înalte iar cerințele clienților au crescut în aceeași proporție.

Resursa umană din cadrul unei firme este activul cel mai important în menținerea ei în topul firmelor performante și beneficiare de profituri ridicate. Performanța fiecărui angajat poate fi definită cu relația:

$$P = \frac{O}{C} \quad (1)$$

unde:

P – performanța individuală a angajatului;

O – ceea ce se obține în urma unei activități unitare a angajatului;

S – resursele pe care le consumă pentru obținerea activității stabilite.

Folosind energia creierului uman, performanța umană individuală a angajatului poate obține mai mult decât a consumat, respectiv performanța (randamentul) pot lua valori supraunitare, respectiv  $P > 1$  (2). Pentru managerii de tip performant managementul resurselor umane trebuie să fie orientat spre fixarea acestei ținte, prin

stabilirea obiectivelor de performanță salariaților, stipulate în contractual de muncă. În cazul când performanța salariaților dintr-o firmă  $P = 1$  (3), firma nu se poate menține în zona de performanță, pierde cota de piață și profitul, deoarece ceea ce obține ca valoare pe produsul finit este egal cu valoarea resurselor consummate, firma neavând bani pentru tehnologii noi, lipsește inovația iar salariile angajaților nu se măresc iar uneori pot să scadă.

La nivelul individului, competența și performanța sunt puternic diferențiate. Competența angajatului ține de organizarea generală a creierului său, care îl fac apt de a răspunde adecvat solicitărilor venite din mediul său extern și intern al organismului, fiind exprimată prin relația:

$$C_i = \frac{\sum R}{\sum Se} \quad (4)$$

unde:

$C_i$  - randamentul individual;

$\sum R$  - răspunsurile adecvate pe care le dă individul;

$\sum Se$  - solicitările care vin din mediul exterior și din organism.

Competența maximă individuală se obține atunci când  $C_i = 1$ , limită ce nu poate fi atinsă de creierul uman individual, numită și speranță teoretică de evoluție a organizării cerebrale a angajatului. Putem defini competența ca posibilul real al comportamentului individual iar performanța definește modul real de comportament uman.

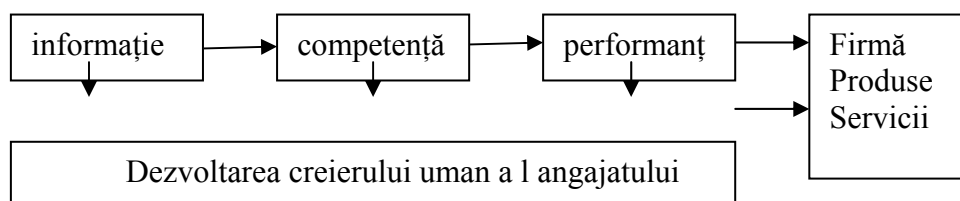
Angajații trebuie să-și transforme posibilul în activitate reală, folosind posibilități reale specific ale creierului uman, acțiune ce se poate realiza prin trei metode:

Capacitatea individului de a folosi sistemul informațional ca formă superioară de manifestare a competenței în rezonanța creativă;

Motivația personală favorizantă pozitiv a activității psihice - emoționale;

Posibilitatea de a se inspira, de a folosi în mod avantajos colaborarea dintre conștient și subconștient.

Între aceste două componente este o mare diferență, tendința fiecăruia angajat trebuie să fie de a reduce acest decalaj dintre competență și performanță personală, cu scopul de a crește competența creativă. În general, în literatura de specialitate, între informație, competență și performanță este o interdependență:



**Figura 2. Factori care contribuie la dezvoltarea creierului uman al angajatului**

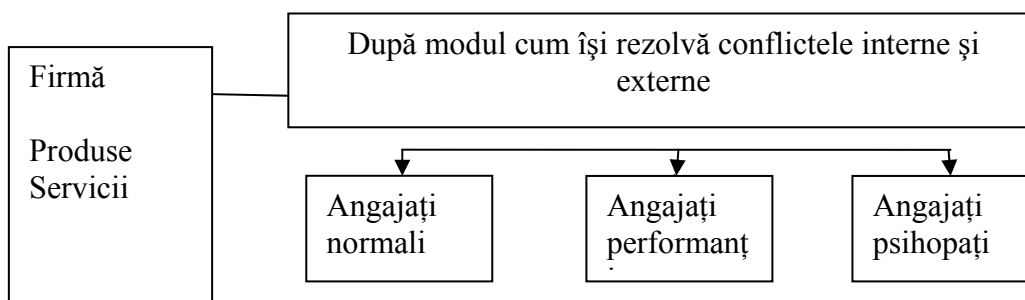
Soluția de rezervă pentru managerul firmei este în zona resurselor umane a căror performanță potențială trebuie valorificată pozitiv caz în care și profitul firmei se mărește iar deciziile de schimbare trebuie orientate în zona resurselor umane. Altfel firma stagnează din toate punctele de vedere, dezvoltarea sa este blocată, concurența avansează și firma riscă să dispară în final de pe piață. Sunt și cazuri, din anumite motive și politici ale managementului resurselor umane, în care  $P < 1$  (5), performanța este subunitară așa numita antiperformanță sau nonperformanță, unde se obține mai puțin ca valoare de piață față de ceea ce se consumă, firma poziționându-se în afara performanței, una din cauze fiind subperformanța angajaților. În acest caz firma pierde

clienți, pierde piața, salariile angajaților încep să se reducă, firma intră în insolvență iar angajații își pierd locurile de muncă.

### Capitalul uman – Performanța psihică a angajatului

Performanța psihică a angajatului este definită prin dominația netă a laturii psihice în raport cu cea fizică a activității sale, între ele existând o corelație strânsă, deoarece, nu orice persoană poate avea performanțe care să fie determinate exclusiv psihic sau fizic, ele putând avea doar caracter de performanță dominat psihic sau dominat fizic, în funcție de climatul preponderant care le determină. Performanța psihică a unui angajat este determinată de activitatea sa emoțională logică și cea inspirativă. Trebuie precizat că performanța psihică este legată de structura și modul de reacție/acțiune al creierului uman, cum ar fi condiția perfectă de sănătate fizică a angajatului, bioritm, metabolismul, viteza de procesare a creierului, etc. Performanțele dominat psihice sunt: performanță științifică – descoperire; performanță economic – profit; performanță social-politică – legislație; performanță tehnică - inovație; performanțe literar artistice – poezie/pictură, etc.

În cadrul firmelor accentul se pune pe performanța tehnică generatoare de inovare din partea persoanelor cu studii superioare tehnice și economice iar în rândul angajaților accentul se axează pe performanța economică, de unde și necesitatea unei riguroase analize a capacității creatoare potențiale viitorului angajat ce va intra în cadrul firmei. Caracteristica generală a noului angajat trebuie să o constituie progresul, creația cu un grad ridicat de noutate și originalitate. Structura psihică a fiecărui angajat se poate manifesta în forme variate ale mișcării, acțiunea manifestându-se în funcție de modificările echilibrului interior al organismului uman iar gradul de reacție este proporțional cu gradul de dezechilibru, care la om ia forma unei expresii spirituale, pe cele două nivele esențiale: conștientul și subconștientul. Conflictul interior determină acțiunile umane creative, motiv pentru care specialiștii domeniului au elaborat un algoritm pentru rezolvarea științifică a problemelor legate de performanță și creativitate.



**Figura 3. Clasificarea angajaților după modul în care își rezolvă conflictele**

Rădăcinile performanței umane se regăsesc în stările conflictuale ale individului ce trebuie identificate, stimulate, amplificate în vederea accelerării performanței, toate sub un anumit nivel de autocontrol. Angajații normali își rezolvă conflictul și revin la starea inițială. Angajații performanți obțin un progres mai mare după rezolvare față de starea inițială a conflictului iar angajatul psihopat amplifică până la absurd starea conflictuală, fără a oferi soluții de rezolvare. Acest tip de angajat trebuie evitat în cadrul firmelor. Angajatul are și multe obstacole în drumul său spre performanță. Obstacolele venite din mediul exterior sunt de natură informațională și instructiv-educativă și ele țin de familie. Obstacolele interne sunt de ordin psihologic, bioritm, de antrenament, frica de eșec, timiditate, lipsa spiritului competitiv, a imaginației, coeficientul de inteligență (IQ) este redus, capacitate de memorare scăzută, etc.

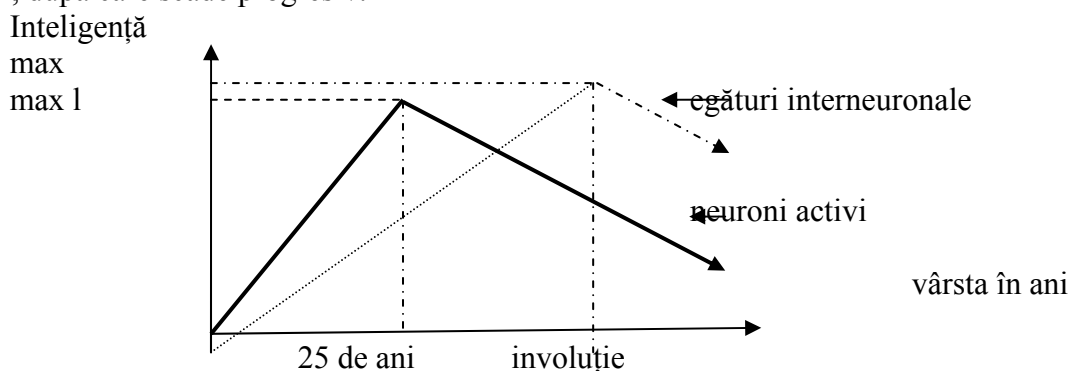
Este unanim cunoscut că sediul gândirii umane se află în scoarța cerebrală. Toată

această extraordinară construcție îi oferă enorme posibilități creierului uman de a recepționa, a stoca, a prelucra prin combinații și a elabora decizii lucrând în paralele cu liniile neuronice. Între emisfa stânga a creierului uman care se ocupă cu partea logică și emisfera dreaptă responsabilă în general cu fenomenul de creație al gândirii divergente există relații de complementaritate și alternanță funcțională. În practică, angajatul care operează cu gândirea curentă (a sistemului în care este cuprins), nu face altceva decât să opereze cu datele sistemului informațional sau emoțional doar la nivelul subconștientului, în schimb gândirea creativă, pleacă de la datele din sistemul informațional la procesul de asociere, combinare, modificare, până ce ajunge în final la momentul inspirației, la intuiție și chiar la iluminare.

#### Capitalul uman – performanța umană și vârsta

Este unanim recunoscut că toți managerii caută să angajeze persoane tinere. De ce? Performanța este strâns legată de vârstă. Studiile de specialitate au arătat că înaintarea în vârstă reduce capacitatea senzorială, îndeosebi cea vizuală și auditivă, capacitatea maximă fiind la vârsta cuprinsă între 10-20 de ani, iar la vârsta peste 60 de ani, pupila ochiului se micșorează de circa 3 ori, necesarul intensității luminoase crește de 5-10 ori, iar procentul celor care au o vedere normală se reduce la 6%.

Din studiul de caz efectuat, a rezultat capacitatea creierului uman de a-și amplifica performanța în funcție de vârsta angajatului, care este maximă în jurul vârstei de 20-25 de ani, după care scade progresiv.



**Figura 4. Legătura dintre neuroni activi și legăturile interneuronale în funcție de vârstă**

Totuși studiile de specialitate au arătat că legăturile dintre inteligență și vârstă, sunt complexe, însă este unanim acceptat că odată cu creșterea vârstei scade numărul activ de neuroni, ce influențează în sens negativ inteligența, fenomen ce poate fi combătut prin experiență și învățare continuă, ceea ce va spori în compensare numărul de legături interneuronale. Din acest motiv unii manageri adoptă programe de instruire continuă pentru angajați a cărei frecvență este de cel puțin o dată pe an, scopul fiind acela de a-și menține angajații într-o continuă formă de competiție intelectuală orientată spre inovare și excelență. Cercetările au arătat că persoanele care practică o muncă ce reclamă efort intelectual, au o medie de dezvoltare intelectuală de 108,5 față de numai 92,8 la persoanele în vârstă a căror muncă nu necesită eforturi intelectuale, dar au aceeași pregătire. Scopul activității angajatului este de a acționa în așa fel, încât perioada de involuție să se producă cât mai târziu posibil, să dureze foarte puțin, după care codul genetic să intre în acțiunea finală.

#### Concluzii

Pentru a rămâne în competiție firmele trebuie să considere resursele umane nu ca pe o forță de muncă al cărei cost trebuie minimalizat, ci ca surse de creare a valorii prin performanță.

Într-o economie performantă și o piață globală, strategiile firmelor nu trebuie să fie orientate spre reducerea costurilor cu forța de muncă, ci către crearea valorii, resursa umană fiind singura generatoare de performanță, inovare, creativitate, aducătoare de valoare adăugată, prin generarea produselor și serviciilor noi, pe care clienții sunt dispuși să le cumpere și implicit profiul firmei crește.

În acest mod crește avantajul competitiv prin crearea valorii, pe care competitorii nu-l pot imita, acțiunea umană fiind unică și inimitabilă datorită nivelului cultural al relațiilor interpersonale, abilități de comunicare și relaționare, motivații, etc.

Pentru a valorifica performanța forța de muncă trebuie educată, instruită continuu, selectată la angajare după abilități de inteligență, de management local specific atribuțiilor, cu un coeficient emoțional ridicat, o sănătate perfectă și un organism echilibrat psihic, capabil de a evolua la un nivel performant.

În majoritatea firmelor din România, forța de muncă constituie costul cel mai ridicat iar strategiile de restructurare și concediere sunt în momentul actual singura metodă opțională pentru a reduce costurile cu forța de muncă, opțiune care este în contradicție tendințelor actuale de a valorifica superior potențialul creativ al resurselor umane, singura depozitară de progres.

### **Bibliografie**

1. Anton, R., Adriana, P., Managementul resurselor umane, Editura Sedcom Libris, 2001, Iași.
2. Arora, M., Productivity Improvements in SMEs, in XXX Productivity in e-Age, APO, Tokio.
3. Belous, V., Bazele performanței, Editura Performantica, 1995, Iași.
4. Burloiu, Petre, Managementul mondial al resurselor umane - o provocare, Editura Independent Film, 2010, București.
5. Canton, J., Provocările viitorului, Editura Polirom, 2010, Iași.
6. Corodean, D., T., Management comportamental și performanța întreprinzătorului român, Editura Tehnopress, Iași.
7. Collins, J., Excelența în afaceri, Editura Curtea Veche, 2007, București.
8. Coman, Șt., Creativitate și progres tehnic, Editura Pim, 2008, Iași.
9. Haller, A., P., Societatea cunoașterii și decizia de liberalizare economică în societatea cunoașterii, în volumul Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine, Editura Tehnopress, 2010, Iași.
10. Hughes, K., European competitiveness, Cambridge University Press, 1993, Cambridge.
11. Matei, G., C., Opinii Economice, Editura Tehnopress, 2011, Iași.
12. Roca, M., Creativitate și inteligență emoțională, Editura Polirom, 2001, București.
13. Roșca, Al., Creativitate generală specifică, Editura Academiei, 1981, București.