

## Rolul resurselor umane în cadrul managementului inovației

Conf.dr.ing.,ec. Cătălin Popescu, Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești,  
[catalin\\_nicolae@yahoo.com](mailto:catalin_nicolae@yahoo.com)

*The human resource becomes a decisive factor in the innovation ability of enterprises. Therefore, it is important to establish what skills are available and how assessing the training needs can develop required skills.*

Inovarea sintetizează, într-un fel sau altul, ideea că, într-o economie globală, când societățile devin tot mai dependente de cunoștințe, comunicare, eficiența progresului, eficacitate și corecta alegere a produselor, proceselor și sistemelor, la toate nivelurile și în toate domeniile, reprezintă poate singurul mod în care orice firmă, indiferent de dimensiunea ei sau natura activității sale, poate învinge competiția.

În raport de dorința și necesitatea ca România să devină membră a Uniunii Europene, orice guvern din această perioadă trebuie să țină seama că guvernele occidental-europene ca și Comisia Europeană au dezvoltat o serie de politici și inițiative care să sprijine inovarea în domeniul afacerilor și economiei. Mai precis, Comisia Europeană a alcătuit un calendar pentru un progres concret către cinci obiective legate de inovare:

- coerența politicilor de inovare;
- un cadru de reguli propice inovării;
- încurajarea creării și creșterii inovării în întreprinderi;
- îmbunătățirea interfețelor cheie ale sistemului de inovare;
- o societate deschisă spre inovare.

În lumina acestor obiective toate organizațiile au nevoie să-și îmbunătățească procesul de inovare. Astfel, un prim pas este să determini oamenii să gândească creativ pentru ca efortul depus în procesul de schimbare, firesc oricărei organizații, să aibă justificare. De asemenea, este important ca de la început să nu se pună un semn de egalitate între conceptul de creativitate și cel de inovare. *Creativitatea* înseamnă procesul de generare de noi idei, în timp ce *inovarea* se definește ca traducere a ideilor în noi produse, servicii sau metode de producție.

În ceea ce privește *persoana creativă*, cercetătorii au studiat individul dintr-o multitudine de perspective; astfel, doi indivizi pot fi la fel de creativi, dar în stiluri diferite. *Stilul creativității* măsoară maniera în care creativitatea însăși se manifestă (“În ce manieră ești creativ?” / “Cum se manifestă creativitatea ta?”), în timp ce *nivelul creativității* măsoară capacitatea de a crea (“Cât de creativ ești?”).

Pe de altă parte nu trebuie uitată creativitatea de grup. Aceasta deoarece *creativitatea în grup* prezintă numeroase avantaje:

- operativitate în rezolvarea problemelor complexe;
- comunicare nelimitată și capacitate mărită în producția de idei;
- riscurile sunt mai ușor tolerate deoarece șansa de a găsi o soluție fiind mai mare;
- este o sursă nepuizabilă de stimulare a potențialului individual creator.

În ceea ce privește *produsele creative*, nu orice produs al activității care este nou și/sau original este și creator. Ideile, răspunsurile noi și originale trebuie să prezinte valoare socială, să fie adecvate realității și să corespundă cerințelor obiective.

Deși aparent procesul ce are în vedere generarea de idei ar părea o activitate simplă la prima vedere, prin diagrama de mai jos se confirmă complexitatea acestuia (fig.1):

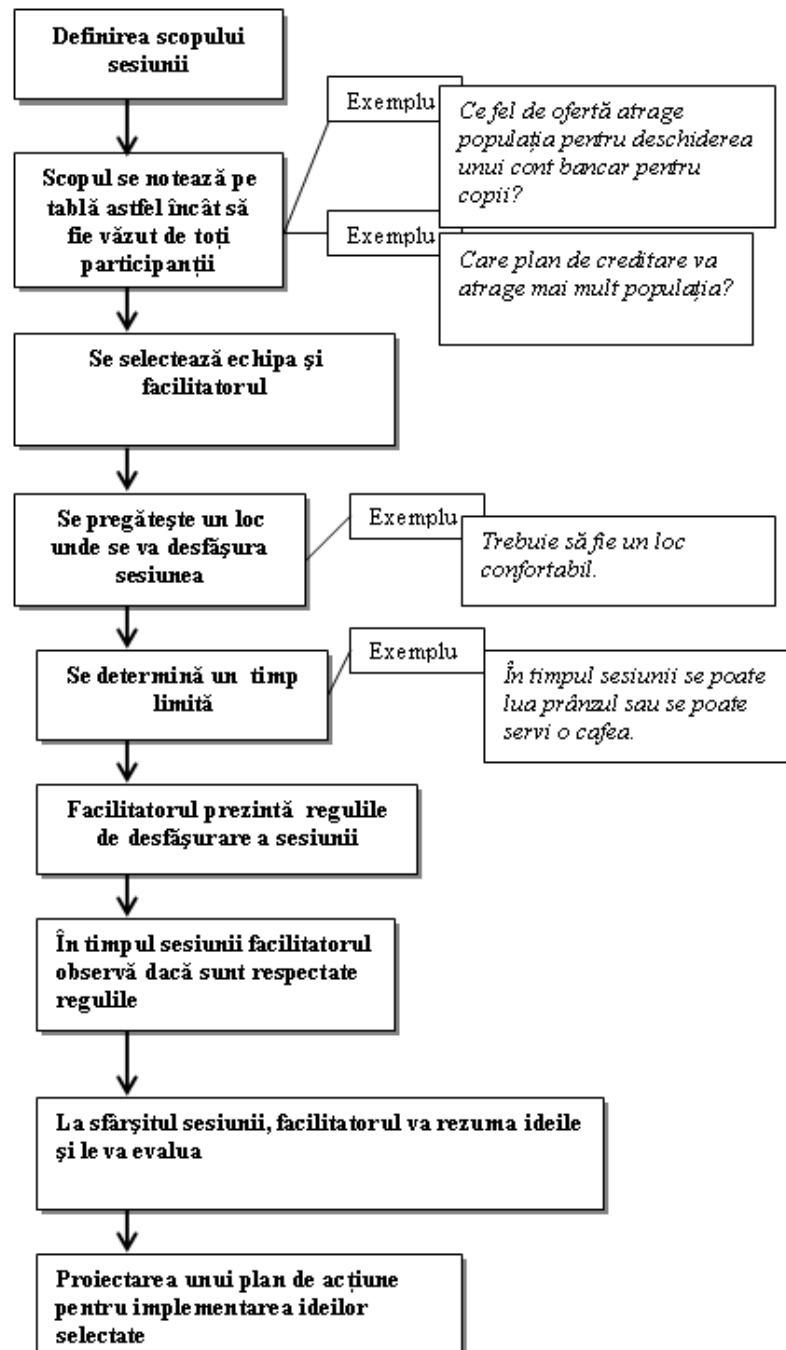


Figura 1. Exemplu de succesiune a etapelor unei sesiuni de tip Brainstorming (sursa Leonardo da Vinci Pilot Project: Innosupport-Supporting Innovation in SME's, 2005)

Producerea de idei noi și implementarea acestora sunt valoroase pentru organizații în următoarele situații:

- când ritmul impus de piață se dovedește mai alert decât cel specific organizației: atât noii angajați cât și oamenii obișnuiți pot fi surse valoroase de modalități alternative de utilizare a tehnologiilor folosite de furnizori sau concurenți, de idei noi;
- când problemele existente în sistem ne depășesc sau pentru a ne menține în parametrii corespunzători în ceea ce privește eficiența și eficacitatea organizației;
- când au loc schimbări demografice substanțiale și, în consecință, apar schimbări la nivel de industrie și structură de marketing.

Calificarea angajaților reprezintă, pe de o parte, un mijloc de a ajunge la *inovație*, pentru că este indispensabilă pentru implementarea pe mai departe a inovației. Pe de altă parte, calificarea este rezultatul inovației atunci când au loc schimbări tehnologice și organizaționale în calificarea de profil a angajaților.

Lipsa calificării poate duce la o stopare a procesului de inovare într-o întreprindere atunci când întreprinderea respectivă ia în calcul aspectele tehnologice ale inovației, fără a-și pregăti departamentul de resurse umane în mod satisfăcător.

Dezvoltarea bine gândită și sistematică a resurselor umane și un plan al calificării pot fi niște momente importante în perioada de pregătire a întreprinderii respective de a deveni foarte competitivă. Dezvoltarea resurselor umane vizează în primul rând un proces de instruire coerent, bine orientat, cu un conținut adaptat noilor abilități și calificări cerute.

O apreciere a nevoilor de instruire (analizarea situației curente de lucru) de obicei reprezintă punctul de plecare al oricărui tip de management orientat spre instruire. Prin evaluarea nevoilor de instruire se face orientarea angajaților spre rezolvarea problemelor pe care aceștia le au prin instruire. Astfel, problemele și situația de lucru sunt analizate și măsurile de implementare a instruirii devine posibilă.

Pe baza evaluării nevoilor de instruire se pot defini obiectivele de instruire. Pe baza obiectivelor de instruire, se stabilesc programele, conținutul precum și instrumentele necesare. Un element fundamental în cadrul procesului de instruire îl deține transferul și implementarea cunoștințelor dobândite într-o situație de lucru, aplicabilitatea rezultatelor instruirii reprezentând principalul factor al unei instruirii de succes.

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 UE, 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.

Într-un astfel de context destul de complex, o cultură a inovației poate fi principala sursă a avantajelor economice și poate răsplăti din plin orele muncite asiduu de fiecare

angajat al firmei. Oare ce face o cultură organizațională continuu inovativă? După cum se cunoaște printre specialiștii în domeniul managementului resurselor umane, cultura unei companii se referă la acele valori și practici pe care membrii unei echipe le împărtășesc într-o companie. Acest instrument ajută companiile în care fiecare angajat are oportunitatea de a învăța și de a deveni mai competent pentru a-și îmbunătăți capacitățile proprii precum și pe cele ale companiei din care face parte. Aceasta include un mediu de lucru care încearcă să se plieze la nevoile angajaților.

Având în vedere toate cele de mai sus se poate concluziona că așa numita *compania inovatoare* reprezintă rețeta de succes pentru viitorul organizațiilor întrucât:

- dezvoltă organizația și o cultură managerială care valorifică și încurajează creativitatea și generează idei în companie de la toți indivizii, precum și monitorizează atent nevoile pieței;
- proiectează produse, procese și servicii în jurul nevoilor clienților și înțelege nevoile pieței;
- promovează cu succes noile idei și inovația în companie prin identificarea și implementarea noilor idei;
- se angajează să finanțeze din surse variate activitățile legate de inovație;
- se asigură că indivizii angajați din companie au cunoștințele necesare și deprinderile de a inova.

## **Bibliografie**

1. Betz, F., *Managing Technological Innovation*, John Wiley, London, 1988.
2. Dodgson, M., *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, 2000.
3. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
4. Jassawalla, A.R. & Sashittal. H.C. *Cultures that support product innovation processes*, Academy of Management Executive, 16: 42-53, 2002.
5. Jelinek, M. & Schoonhoven, C. *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. London: Blackwell, 1990.
6. Roco, Mihaela, *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Editura Polirom, 2001.
7. <http://www.innovation.gov.uk/>
8. <http://www.24-7innovation.com/culturepressrelease.pdf>
9. <http://www.evfh-nuernberg.de/data/dbfiles/entwicl.doc>
10. <http://www.innovation-aktuell.de/kv0409.htm>
11. <http://www.unibuc.ro/eBooks/StiinteADM/cornescu/cap12.htm>
12. [http://www.lead.ro/servicii\\_train.html](http://www.lead.ro/servicii_train.html)
13. <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/brainstormingrules.html>
14. <http://www.brainstorming.co.uk/tutorials/brainstormingprinciples.html>
15. <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/glor-ethics.pdf>
16. [http://www.strategyletter.com/CD0902/featured\\_article.html](http://www.strategyletter.com/CD0902/featured_article.html)
17. <http://www.refresher.com/pginnovation.html>