

# HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN OPERATIONAL UNITS FROM AN INTERCULTURAL PERSPECTIVE – THEORETIC CONDITIONS AND PRACTICAL SOLUTIONS

**CODREANU Aura**

**Regional Department of Defense Resources Management Studies, Braşov**

**Abstract:** *This article has a twofold purpose. First, it focuses on the theoretical and practical issues triggered by the necessity to approach intercultural management through the lens of the functions and activities of human resource management. Second, it analyses the prospective of managing the intercultural aspects underlying the multinational missions of operational units as part of networked enterprise architecture. As a result of the above undertaking, the article proposes an integrated management model for the intercultural issues characteristic of the human resource involved in multinational operations, as well as a working framework for the team to man the network architecture. The conclusion reached at the end of the investigation is that efficient and feasible training programs in multicultural and intercultural issues supporting the future missions of operational units is conditioned by the establishment of a common working framework for the specialists in this field.*

**Keywords:** human resources, management, model, intercultural

## **1. Introducere**

Necesitatea încadrării problemelor de gestiune a resurselor în general și a resurselor de apărare în special în limite bine stabilite de cost și de timp ridică foarte multe dificultăți de identificare și de acceptare a metodelor celor mai potrivite de pregătire și integrare adecvată și eficientă a resursei umane în cadrul sistemului de apărare [1]. Doar recunoașterea importanței pe care o are o resursă umană bine pregătită și informată poate contribui la schimbarea percepției comune conform căreia eficacitatea sistemului de apărare este dată doar de gestionarea adecvată a sistemului de achiziții [2] sau a altor sisteme în cadrul cărora resursa umană este de multe ori tratată ca anexă și nu în calitate

de componentă de bază. În plus, orientarea tot mai accentuată către resursa umană ca cheie în obținerea avantajului competitiv [3] impune reunirea activităților specifice managementului acestei resurse într-o viziune integrată, sistemică.

Raportând aspectele mai sus menționate la obiectul de studiu al acestui capitol, respectiv gestiunea resursei umane din unitățile operaționale din perspectivă interculturală, trebuie reamintit faptul că angajarea respectivelor unități în misiuni multinaționale presupune un set de acțiuni specifice referitoare la pregătirea adecvată a acestora atât din punct de vedere al competențelor „hard” derivate din cerințele caracteristice armeei căreia îi aparțin, cât și din punct de vedere al competențelor „soft” necesare interacțiunii cu membrii coaliției/alianței, sau cu populația din teatrele de operații. În ceea ce ne privește, considerăm că cel de-al doilea tip de competențe este la fel de relevant pentru gradul de performanță atins în executarea misiunii ca și competențele „hard”. În acest sens, a devenit un adevăr recunoscut [4] faptul că, în vederea constituirii și utilizării de echipe multiculturale (în cazul nostru ca parte constitutivă a coalițiilor sau a NATO) este nevoie de specialiști și de cercetări adecvate în domeniul interculturalității care să își aducă aportul atât la formarea de abilități de ordin general, cât și specific necesare interacțiunii cu alte culturi decât cea de origine. Rolul acestora este cu atât mai important cu cât, *„formarea interculturală este partea probabil cea mai complexă, dificilă și delicată cu care se confruntă Managementul resurselor umane”* [5].

În aceste condiții, gestiunea resursei umane din perspectivă interculturală trebuie să ia în calcul două aspecte fundamentale puternic intercondiționate.

Pe de o parte, este necesară înțelegerea implicațiilor de ordin teoretic și practic pe care un sistem integrat al resurselor umane din unitățile operaționale le prezintă pentru monitorizarea și pregătirea atentă și pe cât posibil particularizată a resursei umane nu numai înaintea plecării în misiune în vederea evitării șocurilor culturale, a posibilelor conflicte ori neînțelegeri, ci și pe parcursul derulării misiunii și la reîntoarcerea din misiune pentru evitarea a ceea ce specialiștii numesc *„contrașoc cultural”*. Pentru realizarea acestui deziderat vom încerca să identificăm care dintre activitățile cheie din cadrul managementului resursei umane trebuie să prezinte interes atât pentru cercetarea aspectelor de ordin intercultural, cât și pentru operaționalizarea acestora de către practicieni. În acest scop, vom porni de la corelarea intrărilor (input) și ieșirilor (output) specifice fiecărei activități din cadrul respectivului sistem pentru a identifica implicațiile de ordin teoretic și practic ale acestora asupra gestiunii aspectelor interculturale. Din acest punct de vedere, ne vom raporta la resursa umană din unitățile operaționale ca beneficiar direct al celui de al doilea aspect derivat din complexitatea generată de necesitatea tratării

aspectelor de ordin intercultural ca parte intrinsecă și cu metode specifice managementului resursei umane.

Astfel, cumulând considerațiile de ordin practic și teoretic ce țin de managementul resursei umane din unitățile operaționale din perspectivă interculturală cu condițiile și principiile necesare constituirii unei structuri organizaționale destinate gestionării activităților identificate ca cheie pentru abordarea problemelor interculturale în sistemul militar vom încerca să oferim o serie de soluții referitoare la constituirea unui cadru adecvat de corelare a cercetării și practicii interculturale la nivelul armatei române în general și la nivelul unităților operaționale în particular.

## **2. Managementul resursei umane din unitățile operaționale ca sistem integrat: implicații de ordin teoretic și practic pentru gestiunea aspectelor interculturale**

Un sistem integrat de gestiune a resursei umane în unitățile operaționale pornește de la premisa unei coerențe în politicile referitoare la acest tip de resursă, coerență care de altfel reprezintă unul dintre cele mai dificile lucruri de realizat când vine vorba de acest domeniu [6]. Cu toate acestea, înțelegerea, chiar și la nivel teoretic, a mecanismelor de funcționare a acestui sistem, a conexiunilor stabilite între activitățile sale specifice poate aduce un dublu beneficiu pentru demersul prezentului articol. Pe de o parte, putem stabili punctele cheie în care trebuie identificate persoanele ce vor fi parte constituantă a arhitecturii organizaționale pe care o propunem. Pe de altă parte, prin descrierea conceptelor specifice managementului resursei umane și identificarea interrelațiilor acestora vom putea aprecia măsura în care activitățile derivate din respectivele concepte au relevanță pentru utilizarea lor în gestiunea aspectelor de ordin intercultural. În final, sperăm să identificăm și alte activități din domeniul gestiunii resursei umane care se pretează unei abordări din perspectivă interculturală în afara celor clasice de motivare, management al carierei, orientare, recrutare și formare avansate de specialiștii în domeniu [7].

### **2.1. Activități cheie ale gestiunii resursei umane și relevanța acestora pentru managementul intercultural**

În vederea identificării modalităților prin care managementul intercultural poate fi integrat activităților specifice gestiunii resursei umane (MRU) din perspectiva unei structuri organizaționale de tip rețea ne vom raporta în cele ce urmează la setul de funcțiuni specifice domeniului MRU. Astfel, activitățile specifice acestuia pot fi descrise în funcție de nouă categorii de bază [8]:

1. activități strategice,
2. gestiunea relațiilor dintre angajați,
3. gestiunea relațiilor dintre angajați și angajator,
4. asigurarea cu personal,
5. dezvoltarea resursei umane,
6. managementul performanței,
7. recompensarea angajaților,
8. asigurarea sănătății și securității în muncă,
9. angajare și administrare.

În cele ce urmează ne vom concentra asupra celor care prezintă interes pentru tema acestui articol.

**Activitățile strategice** sunt generate de activități specifice proiectării organizaționale, proiectării posturilor și dezvoltării organizaționale.

**Proiectarea organizațională** reprezintă una dintre sarcinile de bază ale nivelului strategic al unei organizații. Întrebările de bază pe care se fundamentează această activitate sunt [9]: Care este strategia organizației?, Care sunt principalele activități generate de scopurile derivate din strategie?, Care sunt factorii de decizie și ce fel de decizii trebuie luate?, Care este fluxul informațional în cadrul organizației?. Astfel, proiectarea organizațională implică acțiunea pe două paliere convergente: în primul rând identificarea activităților specifice unei organizații și atribuirea acestora entităților din cadrul organizației respective și în al doilea rând, coordonarea acestor entități în vederea realizării strategiei organizaționale.

**Proiectarea posturilor** este echivalentul redactării fișelor de post. În cadrul acestora sunt stabilite activitățile și responsabilitățile specifice fiecărui post din cadrul organizației, competențele necesare ocupării respectivului post, nivelul de subordonare și gradul de libertate în luarea de decizii proprii referitoare la activitățile derulate conform specificațiilor fișei postului.

**Dezvoltarea organizațională** reprezintă dezvoltarea, îmbunătățirea și revizuirea strategiilor, structurilor și proceselor organizaționale prin aplicarea la nivelul întregului sistem *organizațional* a conceptelor specifice științelor behavioriste. Astfel, prin utilizarea unor termeni cheie din teorii referitoare la leadership, dinamica grupului, proiectarea activităților, management strategic, proiectare organizațională sau relații internaționale [10] se dorește realizarea eficacității organizaționale. Astfel, organizația este văzută ca un tot, iar rolul dezvoltării organizaționale constă în monitorizarea interacțiunilor și interdependențelor dintre diversele componente ale sistemului. În acest sens, acțiunile specifice acestui tip de activitate strategică vizează monitorizarea, documentarea și rezolvarea problemelor la nivel relații inter și intragrup, cultură organizațională, tipare de comunicare organizațională, eficacitatea grupurilor și indivizilor în rezolvarea de probleme, luarea de decizii, rezolvarea de conflicte. În acest sens, metode precum team buildingul sau oferirea de consultanță sunt văzute ca adecvate. În ceea ce privește

interrelaționarea dintre această activitate și celelalte specifice managementului resursei umane, Armstrong [11] o corelează procesului de recrutare și selecție specific asigurării cu personal și pregătirii angajaților, ca sub-activitate a dezvoltării angajaților.

În ceea ce privește relevanța activităților strategice de mai sus pentru gestionarea aspectelor interculturale în unitățile operaționale trebuie subliniat faptul că proiectarea posturilor reprezintă un punct cheie în derularea procesului de investigare a felului în care în unitățile operaționale se poate aborda un management al resursei umane din perspectivă interculturală. Astfel, va trebui avut în vedere în primul rând stabilirea unor puncte de contact în aceste unități operaționale care să ofere membrilor rețelei organizaționale informații precise referitoare la competențele înscrise în fișele posturilor, activitățile și responsabilitățile aflate sub influența directă a problemelor de ordin intercultural, gradul de libertate în luarea deciziilor individuale.

Referitor la proiectarea organizațională, membrii echipei au nevoie de o privire de ansamblu asupra modului de operare și structurare atât a unităților operaționale în timp de pace, cât și a entităților și interacțiunilor stabilite cu acestea în momentul desfășurării unităților în teatre de operații. Din acest punct de vedere, o privire de ansamblu asupra implicațiilor la nivel de unități operaționale a unor documente de importanță majoră precum Strategia Națională de Apărare, Programul de guvernare, Carta Albă a Apărării, Strategia militară, Directiva de Planificare a Apărării, Programele majore, Planurile operaționale de întrebuințare a forțelor este mai mult decât necesară pentru înțelegerea felului în care activitățile rețelei noastre organizaționale trebuie planificate pe termen mediu și lung.

Dezvoltarea organizațională reprezintă în ceea ce ne privește o activitate de ordin strategic la nivelul arhitecturii organizaționale pentru care pledăm, ea neregăsindu-se la nivel explicit la nivelul unităților operaționale. În acest sens, considerăm că Armstrong [13] limitează foarte mult plaja interacțiunilor dintre această activitate și celelalte enumerate la începutul acestui subcapitol. Astfel, din punctul nostru de vedere, este impropriu a se vorbi de o asemenea activitate la nivelul procesului de recrutare și selecție, așa cum sugerează autorul amintit anterior. Dimpotrivă, dezvoltarea organizațională prezintă interes mai curând la nivelul integrării noilor veniți în cultura organizațională (aspect de altfel nemenționat de autor), precum și la nivelul gestiunii relațiilor dintre angajați, a gestiunii relațiilor dintre angajați și angajator, a dezvoltării angajaților și a managementului performanței. Prin urmare, considerăm că această activitate constituie rezultatul final al tuturor intrărilor și ieșirilor generate de arhitectura noastră organizațională pe nivelurile amintite anterior. Ca atare, **gestiunea relațiilor dintre angajați și a relațiilor dintre angajați și angajator** vor fi puternic influențate de rezultatele acestui tip de activitate.

**Gestiunea relațiilor dintre angajați** vizează îmbunătățirea calității relațiilor dintre aceștia, crearea unui mediu de lucru bazat pe încredere, încheierea unui contract psihologic și un grad ridicat de loialitate față de organizație.

**Gestiunea relațiilor dintre angajați și angajator** include monitorizarea și îmbunătățirea participării și implicării angajaților în problemele de interes direct și asigurarea canalelor de comunicare necesare culegerii și transmiterii de informații către angajați. Metodele cel mai des întâlnite de realizare a acestor activități constă în administrarea de chestionare, asigurarea angajaților cu mijloacele necesare oferirii de feedback continuu, dar și punerea la dispoziția acestora a regulamentelor și ghidurilor care detaliază politica organizației sau a consilierii necesare în momentul relocării ori a părăsirii organizației din motive obiective (e.g. pensionare, finalizare contract).

În ceea ce ne privește, gestiunea relațiilor dintre angajați, respectiv gestiunea relațiilor dintre angajați și angajatori va constitui unul dintre obiectivele de bază ale activității desfășurate de către structura de tip rețea. În acest sens, considerăm că metodele și mijloacele de culegere a informațiilor referitoare la nevoile particularizate în ceea ce privește abordarea problemelor de ordin intercultural vor contribui la întărirea contractului psihologic dintre angajați și sistemul militar ca angajator, la creșterea gradului de încredere între angajați și a loialității. Mai mult decât atât, aceleași metode și mijloace vor constitui un punct de pornire în stabilirea unor canale de comunicare prin care experiența celor care au participat deja în teatre de operații poate fi transmisă mai departe, într-o formă documentată și rafinată sub forma unor manuale de bune practici în mediul multicultural sau intercultural și nu numai.

**Asigurarea cu personal** include **planificarea resursei umane** și procesul de **recrutare și selecție**. Referitor la prima sub-activitate, aceasta presupune evaluarea necesarului de personal pe termen mediu și lung, precum și a competențelor și abilităților necesare pentru organizație. Pe baza acestei estimări se elaborează planurile de recrutare și selecție destinate obținerii numărului de persoane necesar, de pregătire, dezvoltare sau de reducere a personalului existent.

**Planificarea resursei umane** constituie un alt punct cheie în cadrul sistemului militar în care arhitectura organizațională de tip rețea trebuie să identifice un membru ale cărui cunoștințe în materie de număr estimat de angajări pe termen mediu și lung în unitățile operaționale și de competențe identificate ca esențiale pentru viitorul personal sunt de un real folos în planificarea acțiunilor viitoare în domeniul gestiunii resursei umane din perspectivă interculturală.

În ceea ce privește relevanța activităților structurii de tip rețea pentru **procesul de recrutare și selecție**, considerăm că aceasta poate fi foarte mare doar în momentul în care se va reuși definirea adecvată a competențelor de ordin intercultural necesare unităților operaționale și se vor identifica

mijloacele cele mai potrivite de măsurare a acesteia, iar acestea vor fi acceptate ca standarde unice în cadrul armatei române.

**Dezvoltarea resursei umane** se realizează atât prin intermediul **programelor de pregătire** la nivel individual și la nivel organizațional, cât și prin programe de dezvoltare a managerilor și de **management al carierei**. Privitor la posibilele programe de pregătire a angajaților și managerilor trebuie amintite programele de orientare necesare noilor angajați sau celor relocați, programele destinate perfecționării abilităților de leader, programele de dezvoltare sau perfecționare de competențe necesare unui post anume, precum și programele dezvoltate ca răspuns la cerința angajaților de a-și dezvolta acele competențe pe care ei le resimt ca dezirabile pentru îndeplinirea adecvată a sarcinilor ce le revin [13].

Din moment ce unul dintre obiectivele fundamentale ale rețelei propuse va consta în dezvoltarea resursei umane, considerăm că este nevoie de o colaborare strânsă între membrii rețelei și unitățile operaționale în vederea identificării pertinente a nevoilor acestor unități în materie de probleme interculturale. Astfel, în vederea constituirii unor programe de pregătire particularizate va trebui răspuns la întrebări precum: de ce anume este nevoie în materie de pregătire pe management intercultural și de ce?, unde este nevoie de acest tip de pregătire? (unde din punct de vedere al locației: în cadrul unității, în teatre de operații, în echipe reunite, am adăuga noi), cine va derula aceste programe de pregătire?, care vor fi metodele și mijloacele de derulare a programelor?, care vor fi costurile desfășurării lor?, care sunt rezultatele anticipate la sfârșitul programelor? [14] (din punct de vedere al rezultatelor considerăm că acestea ar trebui definite la nivel de comportament [15] iar evaluarea lor va trebui realizată nu numai la terminarea programului de pregătire, ci și la intervale de timp care să permită punerea în aplicare a cunoștințelor și transferul lor la nivel comportamental [16]).

Referitor la managementul carierei, acesta constituie un pas important către planificarea succesiunii nu numai prin programele de pregătire a competențelor în vederea promovării, ci și prin programe de evaluare a competențelor sau de mentoring și coaching în vederea identificării persoanelor celor mai potrivite pentru posturile existente în cadrul organizațiilor. Deși la nivelul armatei române s-au făcut deja eforturi către elaborarea unui ghid al carierei, considerăm că există modalități complementare de îmbunătățire a acestui tip de management. Astfel, deși pare să existe o reticență față de utilizarea programelor formale de mentoring și de coaching ca modalități de pregătire a succesiunii pe anumite posturi, considerăm că această reticență poate fi diminuată dacă nu învinsă în cazul unităților operaționale și a situațiilor unde ocuparea unui post trebuie să însemne în afara unui proces de dare-primire de natură pur administrativă și o pregătire anticipată în vederea înțelegerii adecvate a implicațiilor pe care deciziile luate și modalitățile de rezolvare a problemelor le au într-un mediu

intercultural. În acest sens, ia naștere un alt obiectiv al structurii de tip rețea, respectiv implicarea în managementul carierei din perspectiva dezvoltării și implementării de programe de coaching și mentoring care să permită o succesiune la nivelul pozițiilor de decizie mult mai rapidă și eficientă.

**Managementul performanței** reprezintă modalitățile de evaluare, monitorizare și îmbunătățire a performanței angajaților în funcție de misiunea și obiectivele organizaționale, precum și prin raportare la competențele necesare îndeplinirii acestora.

Evaluarea performanțelor trebuie realizată nu numai din perspectiva evaluării anuale sau a evaluării la finalul unui proiect/misiuni, ci continuu prin instituirea unor mecanisme de generare a feedbackului [17] care nu trebuie văzute ca activități separate, ci ca activități adaptate specificului sarcinilor generate de obiectivele organizaționale. Astfel, dezvoltarea acestor mecanisme trebuie să țină seama de o serie de principii ca [18]:

- Evaluarea atât a eficienței, cât și a eficacității în condițiile definirii și utilizării de instrumente de măsurare adecvate celor două concepte.
- Utilizarea unui număr echilibrat de mecanisme de evaluare. Un număr prea mic nu permite o evaluare comprehensivă, un număr prea mare conduce la un exces informațional și la o diluare a informației.
- Maximizarea utilizării datelor referitoare la performanță din moment ce scopul instrumentelor de evaluare a acesteia este de a contribui la planificarea și realizarea activităților viitoare. Utilizarea unor instrumente care nu respectă aceste condiții nu este resimțită decât ca împovărătoare și conduce la superficialitate în aplicarea lor de către beneficiar.
- Evaluarea și modificarea periodică (anuală conform lui Osborne și Gabler) a instrumentelor de evaluare datorită diferențelor implicite între instrumentele dezvoltate și dificultățile în aplicarea sau procesarea lor în teren

În plus, evaluarea performanțelor ca activitate deosebit de importantă pentru gestiunea resursei umane prezintă o relevanță la fel de mare pentru managementul intercultural desfășurat de către structura rețea. În această privință, spre deosebire de MRU, în cazul gestiunii aspectelor interculturale considerăm că este necesară aplicarea unui feedback în buclă dublă [19] (Fig. 1).



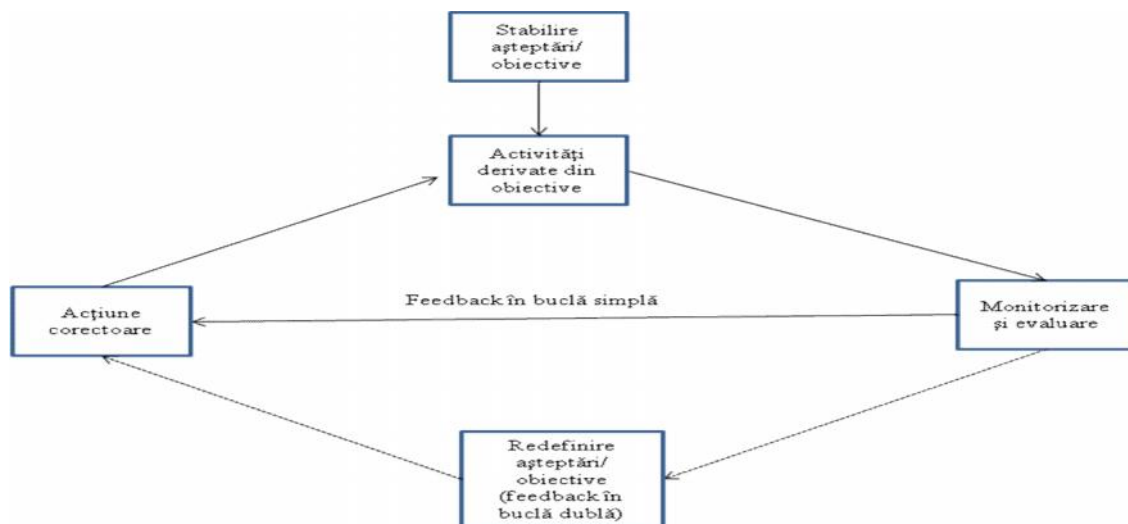


Fig. nr.1. Managementul performanței în gestiunea resursei umane prin feedback în buclă dublă

Astfel, în cazul unui feedback în buclă simplă evaluarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanțelor se face atât în funcție de misiunea și obiectivele organizaționale, cât și prin raportare la un set prestabilit de competențe necesare îndeplinirii acestora. În consecință, identificarea unor nepotriviri între rezultatele obținute și obiectivele stabilite implică întreprinderea unor intervenții cu rol corector la nivelul activităților generate de obiectivele organizaționale. Această intervenție nu mai este însă suficientă în momentul în care nepotrivirea dintre rezultatele planificate și cele obținute este generată de aspecte care nu au fost luate în calcul în definirea obiectivelor și, implicit, nu sunt acoperite prin acțiuni relevante. Prin contrast, feedbackul în buclă dublă presupune identificarea cauzelor ce conduc la nepotriviri și includerea acestora la nivel de obiective. Doar prin prisma acestei redefiniri se poate ajunge la obținerea de rezultate care să corespundă unor așteptări cu totul noi și neacoperite de setul de obiective identificate la începutul procesului de gestiune a resursei umane.

Translatat la nivelul gestiunii performanțelor în cadrul managementului intercultural, putem echivala setul de obiective organizaționale cu setul de nevoi de dezvoltare a personalului din unitățile operaționale în ceea ce privește aspectele de ordin intercultural, acțiunile derivate din obiective cu programele de dezvoltare/perfecționare a competențelor interculturale generate de setul de nevoi identificat, iar rezultatele procesului de monitorizare și evaluare (echivalente la nivelul structurii anterioare cu răspunsuri de „Da” sau „Nu”) cu modificare comportamentală conformă sau neconformă nevoilor identificate inițial. Transpunem acest tip de feedback dublu în cazul managementului performanței în gestiunea aspectelor interculturale din managementul resurselor umane prin feedback în buclă dublă în Fig. nr. 2.

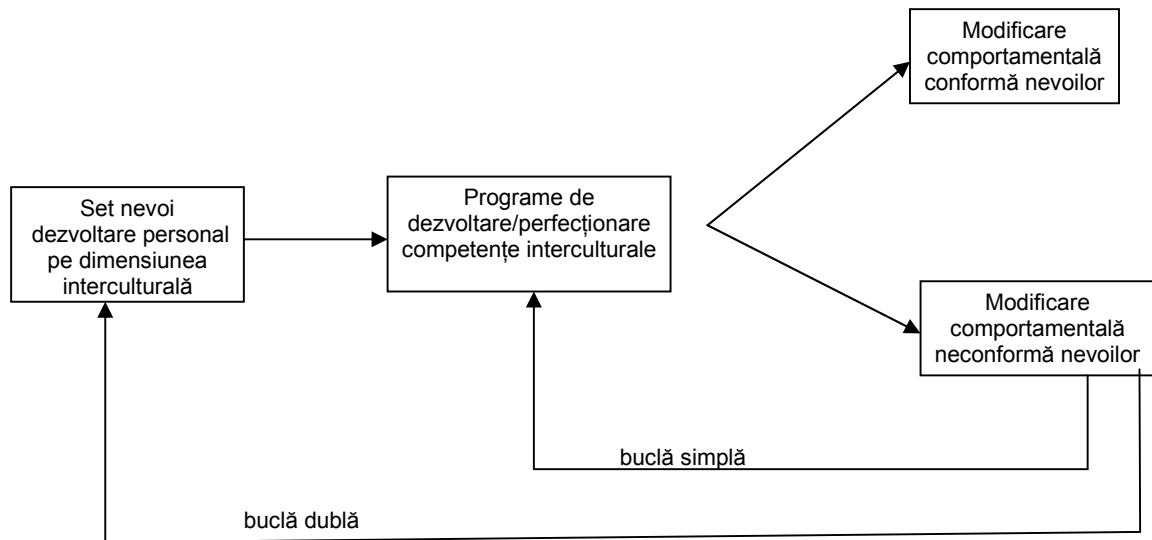


Fig. nr. 2. Managementul performanței în gestiunea aspectelor interculturale din managementul resurselor umane prin feedback în buclă dublă

Astfel, în ceea ce privește gestiunea resursei umane din perspectivă interculturală, intervenția rectificatoare în cazul feedbackului în buclă simplă are loc la nivelul programelor de dezvoltare și perfecționare a competențelor interculturale și al acțiunilor specifice acestora astfel încât rezultatul final să corespundă tipurilor de modificare comportamentală definite ca dezirabile. Contrastiv, feedbackul în buclă dublă impune revenirea și redefinirea setului de nevoi de dezvoltare a personalului din unitățile operaționale din perspectiva identificării acestora ca și cauze ale unor comportamente neconforme cerințelor din teatrele de operații. În consecință, prin utilizarea unui feedback în buclă dublă sunt întrunite condiții fundamentale de funcționare a unei arhitecturi organizaționale de tip rețea, respectiv ajustarea și auto-adaptarea la influențele mediului extern.

**Angajarea și administrarea** personalului văzute sub forma procedurilor și practicilor de angajare (i.e. procesul de recrutare și selecție) și a sistemelor informatice destinate realizării unei baze de date a angajaților care să faciliteze îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor constituie un ultim aspect important pentru demersul nostru. Astfel, considerăm că accesul la o bază de date care să ofere o perspectivă integrată asupra evoluției în carieră a militarilor din unitățile operaționale, activitățile desfășurate de aceștia în timpul dislocării lor în teatrele de operații, concluziile trase la finalizarea misiunii ar fi mai mult decât util. În acest sens, o asemenea bază de date începe să fie conturată la nivelul armatei române și apreciem, că eforturile de cercetare din cadrul rețelei pot beneficia foarte mult de informațiile din cadrul acestei baze de date. Totodată, credem că se poate realiza o conjugare a eforturilor astfel încât rețeaua să contribuie la îmbunătățirea modului în care informațiile referitoare la militarii din unitățile

operaționale sunt colectate și organizate în cadrul respectivei baze de date în vederea utilizării ulterioare.

## 2.2. Managementul resursei umane ca sistem integrat: implicații de ordin funcțional la nivelul arhitecturii de tip rețea

Pornind de la aspectele teoretice referitoare la activitățile cheie ale gestiunii resursei umane și de la discutarea relevanței acestora pentru managementul intercultural în cadrul unităților operaționale vom încerca în cele ce urmează să transpunem ideile principale ale subcapitolului anterior într-o perspectivă integrată. În acest fel, vom reuși în primul rând să identificăm corelațiile sistemice dintre intrările și ieșirile de la nivelul componentelor principale ale unui sistem de management al resursei umane. În al doilea rând, pornind de la necesitatea determinării implicațiilor unui asemenea mecanism pentru managementul aspectelor de ordin intercultural, vom stabili în linii generale componența echipei de experți ce va constitui resursa umană necesară funcționării unei structuri de tip rețea.

În vederea abordării obiectivelor descrise mai sus vom porni de la sistemul integrat de gestiune a resurselor umane descris de Peterson [20] pe care îl redăm în Fig. nr. 2 cu completările necesare impuse de scopurile acestui articol.

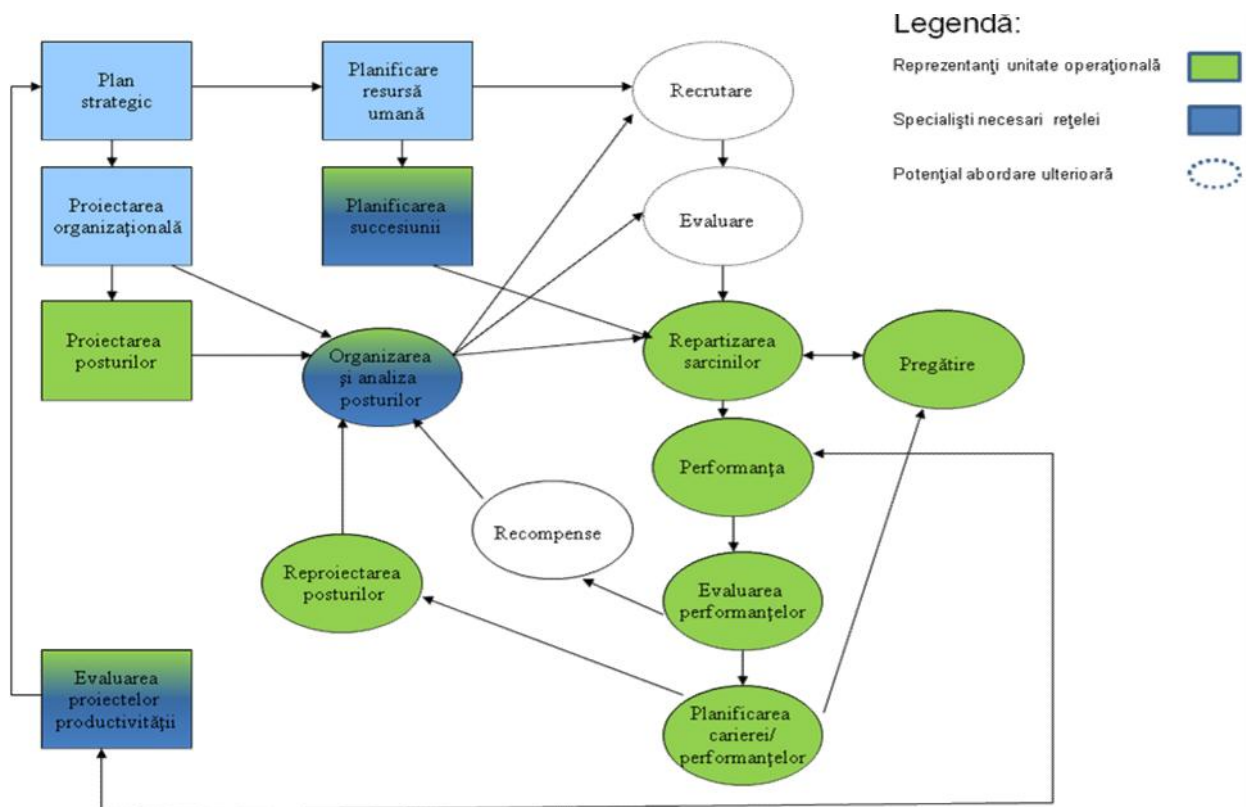


Fig. nr. 3. Sistem integrat de gestiune a resurselor umane în unitățile operaționale din perspectivă interculturală

După cum devine evident din schema de mai sus, o parte a specialiștilor ce vor constitui centrul de expertiză în management intercultural în cadrul unităților operaționale trebuie să provină atât din structuri ale căror domenii de activitate țin de planificare strategică, de proiectare organizațională, planificare resursă umană, cât și din departamente sau birouri însărcinate cu organizarea și analiza posturilor și evaluarea proiectelor productivității (în termenii noștri ai misiunilor și proiectelor curente sau/și speciale). În afara acestora, considerăm că este necesară identificarea practicienilor, a oamenilor direct implicați în gestiunea resursei umane din unitățile operaționale și care desfășoară următorul set de activități: proiectare posturi, reproiectare posturi, repartizare sarcini, evaluarea performanțelor, planificarea carierei/permanențelor, pregătire. De asemenea, considerăm că inputul acestora constituie un aspect deosebit de important pentru activitățile care vizează planificarea succesiunii, organizarea și analiza posturilor și evaluarea proiectelor productivității. Totodată, implicarea lor într-o structură de tip rețea ar permite specialiștilor și teoreticienilor din domeniul managementului intercultural accesul direct, nemediat de documente formale la realitatea din teren. În acest sens, în condițiile necesității realizării unui management integrat al resursei umane în unitățile operaționale este necesară o sinergie a eforturilor specialiștilor și practicienilor în îndeplinirea a trei activități cheie, respectiv: organizarea și analiza posturilor, evaluarea proiectelor productivității și planificarea succesiunii.

În afara practicienilor și specialiștilor cu atribuții în domeniul planificării și gestiunii resursei umane, un centru de expertiză în management intercultural necesită și prezența unui număr de teoreticieni cu competențe în domenii precum sociologie, psihologie, management, comunicare, antropologie [21]. În acest fel se poate realiza o convergență și unificare a eforturilor teoreticienilor și practicienilor, lucru resimțit de cele mai multe ori ca imperios dar de foarte puține ori realizat în practică.

Dorim din acest punct de vedere să reamintim câteva aspecte referitoare la rolurile practicienilor pe de o parte și ale teoreticienilor pe de altă parte în ceea ce privește integrarea aspectelor de ordin intercultural în managementul resursei umane. Astfel, prin însăși definiție, cercetătorii se axează pe înțelegerea conceptelor teoretice necesare investigării unei probleme date, pe propunerea unui mecanism de investigare a acesteia, pe controlarea mediului experimental și pe raportarea rezultatelor. Rezultatul experimentului ocupă de cele mai multe ori locul secund în favoarea urmării și atingerii unor criterii științifice riguroase de definire conceptuală și de aplicare experimentală. Astfel, aplicabilitatea rezultatelor experimentelor este de cele mai multe ori amintită în concluziile lucrărilor publicate. Tocmai această aplicabilitate constituie punctul de interes pentru practician și/sau specialist și doar prin intermediul ei pot fi reconciliate cele două poziții. În

final, doar prin operaționalizarea rezultatelor cercetărilor experimentale se poate ajunge la cunoașterea colectivă care reprezintă baza de funcționare a unei arhitecturi organizaționale de tip rețea. Prin urmare, rolul practicienilor și specialiștilor din domeniul gestiunii resursei umane din cadrul unităților operaționale este de a contribui la eforturile teoreticienilor prin direcționarea acestora, accesarea, interpretarea și aplicarea lor la un sistem dat (i.e. unitățile operaționale), la nevoile operaționale ale acestuia (i.e. nevoia unităților operaționale de integrare eficientă a managementului intercultural în managementul resursei umane). Ține de truism faptul că în absența operaționalizării rezultatelor cercetărilor din domeniul interculturalității în cadrul sistemului militar, pregătirea interculturală la nivelul unităților operaționale va continua pe aceleași dimensiuni ca și până acum cu posibil mici îmbunătățiri. Astfel, atât practicienilor, cât și specialiștilor le revine sarcina de a armoniza rezultatele cercetărilor efectuate de teoreticieni cu cerințele și nevoile unităților operaționale și cu constrângerile legate de costuri și termene limită.

În concluzie, considerăm că atât integratorul, cât și persoanele cu rol de legătură din cadrul rețelei trebuie să facă parte din echipa de cercetători deoarece, prin coordonarea eforturilor practicienilor și specialiștilor, la nivelul acesteia vor fi generate instrumentele de investigare și abordare a problemelor de ordin intercultural în cadrul unităților operaționale. Prin urmare, structura de tip rețea ce poate fi constituită pornind de la aspectele de ordin teoretic discutate în acest articol poate fi descrisă sub forma a trei celule interdependente alcătuite din specialiști, practicieni și teoreticieni. În figura nr. 4 redăm modul general de configurare a arhitecturii organizaționale de tip rețea.

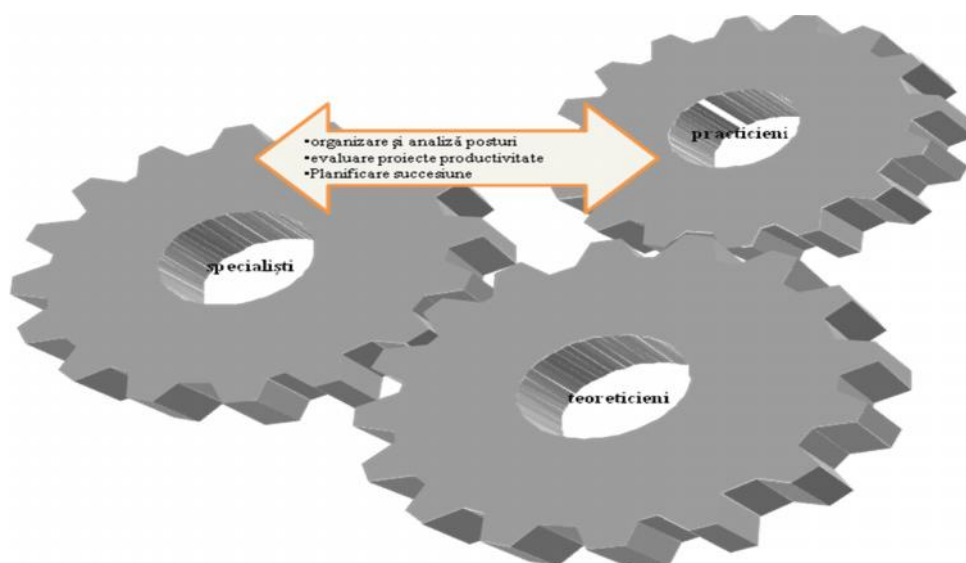


Fig. nr. 4. Model arhitectură organizațională de tip rețea

Aplicarea unui asemenea model la nivelul sistemului militar românesc poate genera o cunoaștere colectivă a metodelor și mijloacelor relevante integrării aspectelor de ordin intercultural în cadrul general al gestiunii resursei umane din unitățile operaționale. În acest sens, eforturile disparate și uneori insuficiente de identificare și acoperire a nevoilor de dezvoltare și perfecționare a competențelor interculturale la nivelul respectivelor unități pot fi mai bine gestionate și canalizate printr-o structură al cărei scop de bază să îl constituie crearea, dobândirea și transferul de cunoștințe atât la nivelul teoreticienilor în management intercultural, cât și la nivelul specialiștilor din structurile cu atribuții în domeniul luării deciziilor de ordin strategic, cât și al practicienilor în gestiunea resursei umane din structurile operaționale. Astfel, avantajele ce pot fi identificate ca urmare a utilizării unui asemenea model țin de aspecte precum: utilizarea unor metode științifice și a unui proces elaborat de identificare a nevoilor de pregătire a resursei umane din perspectivă interculturală și reflectarea acestora atât în procesul decizional de la nivelul structurilor din care provin specialiștii, cât și la nivel de aplicare directă la nivelul unităților operaționale din care provin practicienii; posibilitatea emiterii, testării și îmbunătățirii ipotezelor științifice prin raportare la unitățile operaționale și nu la grupuri experimentale artificial create; posibilitatea îmbunătățirii continue a programelor de dezvoltare/ perfecționare a competențelor interculturale prin raportare continuă atât la beneficiar, cât și la factorii de luare a deciziilor de ordin strategic; utilizarea lecțiilor învățate din teatrele de operații într-un cadru integrat și prin prisma unor instrumente standard de abordare a acestora.

### **3. Concluzii**

Considerăm că succesul transformării sistemului de apărare ține de sincronizarea și adaptarea structurilor organizaționale la concepte precum războiul asimetric și războiul bazat pe rețea. Cu riscul de a părea o calchiere a termenului de rețea (risc de altfel asumat și, sperăm, eliminat prin argumentația ce va fi dezvoltată) apreciem că un concept precum acesta poate reprezenta o modalitate nouă de reconfigurare a practicilor la nivelul sistemului de apărare și o soluție de integrare a problemelor de ordin intercultural la nivelul organizației militare în general și la nivelul activităților de management resursă umană în particular. În acest sens, deși sistemul militar este prin definiție unul birocratic, în opinia noastră însuși conceptul de transformare impune necesitatea luării în calcul a unor modificări la nivel de structură organizațională cu profunde implicații ulterioare asupra gestiunii resurselor de apărare. Din acest punct de vedere, considerăm că un prim pas în acest sens poate fi realizat prin investigarea implicațiilor pe care utilizarea conceptului de arhitectură organizațională de tip rețea le poate avea asupra

integrării și abordării adecvate a problemelor de ordin intercultural la nivel de gestiune a resursei umane.

Dimensiunea interculturală ca parte a gestiunii resursei umane implicate în misiuni multinaționale beneficiază de structuri organizaționale bine definite la nivelul armatelor altor state. În ceea ce ne privește, considerăm că în România ideea trebuie dezvoltată nu prin emulație, ci pornind de la analiza diagnostic a situației întâlnite în teatrele de operații și formularea acesteia la nivel de politică de personal și de politică organizațională. În acest sens, în opinia noastră, un prim pas către formularea unei politici organizaționale coerente de gestiune a problemelor de ordin intercultural la nivelul unităților operaționale ține de stabilirea unei arhitecturi organizaționale viabile, cu principii clare de funcționare. Ca urmare, demersul pe care l-am sugerat în cadrul acestui articol ține de investigarea condițiilor în care o structură de tip rețea poate reprezenta o posibilă soluție de dezvoltare organizațională a resursei umane din unitățile operaționale pornind de la constrângerile impuse de principiile de funcționare a unui sistem de apărare în viziune integrată.

Trebuie să menționăm totuși faptul că nu am abordat niște aspecte extrem de importante referitoare la felul în care se va face selecția specialiștilor, teoreticienilor și practicienilor în management intercultural și nici intervențiile care trebuie realizate la nivel de fișe de post astfel încât implicarea acestora în cadrul rețelei centralizate să fie nu numai formalizată, dar și armonizată cu cerințele fișelor de post deja existente. Mai mult decât atât, nu am analizat modalitățile de integrare a eforturilor acestora prin descrierea fluxului informațional și a canalelor de comunicare generate de reunirea lor. Din punctul nostru de vedere, toate aceste detalii vor putea fi abordate doar în urma unei analize amănunțite a implicațiilor de ordin funcțional și instrumental generate de colecțiile de lecții învățate deja existente la nivelul Statului Major General. În acest sens, apreciem că înaintea activării unei arhitecturi organizaționale de tip rețea strict preocupate de gestiunea resurselor de apărare din unitățile operaționale din perspectivă interculturală este necesară elaborarea unei grile de abordare a lecțiilor învățate și propunerea unor îmbunătățiri la nivelul elaborării și diseminării lor. Doar prin intermediul acestui pas intermediar se poate realiza o aprofundare a modelului de arhitectură organizațională de tip rețea propus în acest articol. Astfel, ca urmare a acestui demers analitic la nivelul informațiilor deja existente se poate ajunge la descrierea sarcinilor specifice care revin celor trei categorii de resursă umană identificate ca necesare funcționării unei cadru organizațional integrat de abordare a problemelor de ordin intercultural la nivelul unităților operaționale. În final, rezultatul va consta într-o armonizare și integrare structurală a influențelor interculturalității, multilingvismului și multiculturalității la nivel de structură organizațională în vederea eficientizării îndeplinirii misiunilor multinaționale.

## NOTE BIBLIOGRAFICE

- [1] Booher, H. R.- *Handbook of Human Systems Integration*, John Wiley & Sons, 2003, p. 37
- [2] Amintim în acest sens programul MANPRINT (Manpower and Personnel Integration ) din cadrul armatei SUA care recunoaște imperativul gândirii sistemului de apărare din perspectiva interconștientărilor generate de necesitatea achiziției de echipament și necesitatea adecvării acestuia la utilizatorul final, respectiv resursa umană. În acest fel are loc o schimbare a abordării succesului înzestrării armatei de la o perspectivă procesuală la o perspectivă care pune accentul pe rezultatul final (outcome), respectiv pe eficacitatea utilizatorului tehnicii și echipamentului de luptă. În Booher, H. R.- *Handbook of Human Systems Integration*, John Wiley & Sons, 2003, p 37-40
- [3] Manolescu, A.- *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, p.33
- [4] Zaiț, Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale, Ed. Economică, București, 2002, Bennet, M.J. (ed.)- *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*, Intercultural Press, 1998; Jacob, N.- *Intercultural Management*, Kogan Page, 2003;
- [5] Zaiț, D.- *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Ed. Economică, București. 2002, p. 276- 283
- [6] Armstrong, A- *Human Resource Management Practice*, Ed. A VII-a, Kogan Page, London, 1999, p.6
- [7] Zaiț, D.- *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Ed. Economică, București. 2002, p.276
- [8] Armstrong, A- *Human Resource Management Practice*, Ed. A VII-a, Kogan Page, London, 1999, p. 12-15 și Manolescu, A. –*Managementul resurselor umane*, Ed. A IV-a, Editura Economică, București, 2003, pp. 39-45
- [9] Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B.- *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, 2006, pp.3-4
- [10] Cummings, Th. G, Worley, C. G.- *Organization Development and Change*, Cengage Learning, 2008, pp. 1-2
- [11] citat în Manolescu, A.- *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, p. 42
- [12] op. cit.
- [13] Holbeche, L.- *Aligning human resources and business strategy*, Ed. a II-a, Butterworth- Heinemann, 2009, p. 190
- [14] idem, p. 191
- [15] Makin, P., Cox, Ch.- *Changing Behavior at Work: A Practical Guide*, Routledge, 2004, Cap. 7



- [16] Kirkpatrick, D. L. - *Evaluating training programs: the four levels*, Ed. a II-a, 1998, Berrett-Koehler Publishers, pp. 19-24
- [17] Nadler et al., 1995 în Booher, H.R- *Handbook Of Human Systems Integration* ,John Wiley & Sons, 2003, p. 53
- [18] Adaptat după Osborne și Gabler, 1992 în idem
- [19] Adaptat după termenul de învățare în buclă dublă (*double loop learning*) al lui Argyris, 1992, citat în Jackson , T.- *International HRM: A Cross-Cultural Approach*, Sage Publications Ltd., 2002, p. 136
- [20] Peterson, T. O.,- *Human Resource Management- Readings and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990 în Manolescu, A.- *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, p. 32
- [21] Zaiț, D.- *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, Ed. Economică, București, 2002, p. 43