

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
Domeniul: Management**

**Inovație și performanță managerială.
Abordarea strategică a managementului
resurselor umane**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU**

**DOCTORAND :
Sorina Luminița (BUCURAȘ) ȘTEFAN**

**TÂRGOVIȘTE
2018**

INTRODUCERE	5
Capitolul I – Organizații și dinamici organizaționale	18
1.1 Organizația – concept teoretic și componentă managerială	20
1.2 Epistemologia analizei organizației	28
1.3 Componente structurale ale organizației	36
1.4 Mediul organizației	39
1.4.1 Condițiile mediului extern	42
1.4.2 Niveluri de analiză a relațiilor dintre organizații și mediu	44
1.4.3 Interacțiunile organizației cu mediul	46
Capitolul II – Managementul resurselor umane în organizație – politică și strategie	52
2.1 Repere teoretice privind managementul resurselor umane	55
2.2 Formarea și perfecționarea profesională – instrument de creștere a capacității de inovare a indivizilor	64
2.3 Rolurile managementului resurselor umane în organizație	74
2.3.1 Rolul administrativ	76
2.3.2 Rolul operațional și de sprijin al angajaților	78
2.3.3 Rolul strategic al managementului resurselor umane	79
2.4 Influențe ale mediului organizațional asupra managementului resurselor umane	83
2.4.1. Influențe ale mediului intern	85
2.4.2. Influențe ale mediului extern	86
Capitolul III - Piața muncii – concept economic fundamental și factor de influență al managementului resurselor umane	89
3.1 Piața muncii în teoria economică	91
3.2 Particularități ale pieței muncii în teoria economică	95
3.3 Instituțiile pieței muncii	99
3.3.1 Securitatea socială	101
3.3.2 Sistemul de taxe	102
3.3.3 Politici active pe piața forței de muncă	103

3.3.4 Rolul sindicatelor	104
3.3.5 Cadrul normativ și procedural care reglementează relațiile de muncă	109
3.4 Ocuparea forței de muncă, indicator al pieței muncii	111
3.5 Piața europeană a muncii, etalon în abordarea strategică a managementului resurselor umane	115
3.5.1 Piața europeană a muncii, componentă strategică a economiei cunoașterii	117
3.5.2 Standarde privind ocuparea în economia bazată pe cunoaștere	120
Capitolul IV – Abordarea strategică procesuală - inovație și performanță în managementul resurselor umane	132
4.1 Inovație și performanță – management strategic și planificare în domeniul resurselor umane	134
4.1.1 Rolul adaptiv al procesului de management al resurselor umane	137
4.1.2 Externalizarea proceselor de gestionare a resurselor umane	141
4.2 Planificarea strategică a procesului de management al resurselor umane	144
4.2.1 Planificarea strategică a resurselor umane	146
4.2.2 Anticiparea nevoilor de resurse umane	148
4.2.3 Implementarea strategică a managementului resurselor umane	155
4.3 Modalități de evaluare a inovației și performanței în managementul modern al resurselor umane	157
4.3.1 Metricii	158
4.3.2 Analiza comparativă	160
4.3.3. Metoda Balanced Scorecard	161
4.4 Inovație și eficiență în gestionarea capitalului uman	162
Concluzii, contribuții personale, direcții ulterioare de cercetare	168
Bibliografie	181
Lista figurilor	197
Anexe	198
Anexa nr. 1 - Abordarea Uniunii Europene asupra politicilor și reglementării relațiilor de muncă și a sprijinului social	199

Anexa nr. 2 - Situația ocupării forței de muncă în Uniunea Europeană	200
Anexa nr. 3 - Metrici în evaluarea managementului resurselor umane	201
Anexa nr. 4 - Analiza Balanced Scorecard în managementul resurselor umane	202

Introducere

Resursa umană constituie elementul fundamental în dinamica oricărei organizații, indiferent de domeniul de activitate sau de constrângerile mediului economic. Ea girează întregul eșafodaj organizațional, influențează decisiv mediul intern al organizației, asigură relaționarea structurilor acesteia cu mediul extern, influențează decisiv evoluția și performanțele entităților.

În aceste condiții, este evidentă importanța de care se bucură componenta de gestionare a resursei umane la nivel organizațional. Orice analiză asupra componentelor managementului organizațional se sprijină, în proporție covârșitoare, pe abordarea multifacetată și complexă a dinamicii indivizilor în organizație, a instrumentelor și mecanismelor aflate la dispoziția managerului pentru formarea, consolidarea și dezvoltarea unui colectiv performant capabil să răspundă cerințelor impuse de mediul concurențial specific piețelor pe care activează entitatea dar, în același timp, și poate cel mai important, din perspectiva subiectului lucrării de față, de dinamicile pieței muncii.

La nivel practic, dinamicile economice și sociale la nivel comunitar, regional și global au scos tot mai mult în evidență rolul și importanța componentei de management al resurselor umane în cadrul corporațiilor sau diferiților operatori economici și nu numai. Domeniul resurselor umane, ca și instrument de asigurare a realizării obiectivelor organizației, a căpătat o importanță tot mai mare, el trecând prin diferite faze de recalibrare și redefinire atât ca întreg cât și ca și componente. Avem în vedere evoluția terminologică și de politici de la cea de "personal" la "management al resurselor umane", la apariția unor noi instrumente de gestionare menite să ducă la creșterea performanțelor – training, coaching, pregătire și perfecționare continuă, managementul performanței, etc.

Toate aceste elemente reprezintă, finalmente, o sinteză reușită, funcțională, a componentei teoretice cu domeniul practic, contribuind atât la creșterea importanței managementului ca știință dar și la modernizarea practicilor manageriale la nivelul oricărei organizații.

O altă componentă care, din păcate, în urma analizei extensive realizată la nivelul teoriei de specialitate, este oarecum tratată insuficient, o reprezintă abordarea din perspectivă practică, funcțională, a proceselor de management al resurselor umane. Din această perspectivă, după cum se va arăta în cuprinsul lucrării, analiza se poate realiza la mai multe niveluri.

Pe de-o parte, trebuie realizată conectarea obiectivelor procesului de gestionare a resurselor umane în orice entitate, mai ales pentru cele care activează în sfera privată și de producție, la specificul pieței muncii, la dinamicile acesteia, la particularitățile ofertei, adaptând, în considerarea acestor elemente cererea de forță de muncă și suplinirea lipsurilor de forță de muncă suficient de calificată prin implementarea de instrumente organizaționale care să vizeze atât eficientizarea resurselor disponibile dar care să asigure și flexibilitatea acestora față de schimbările survenite în mediul extern al organizației. Acest lucru se poate fundamenta, în teoria managerială, prin luarea în considerare a mecanismelor de interacțiune a organizației cu mediul în care activează, a influențelor acestuia asupra entității, a oportunităților și constrângerilor impuse asupra obiectivelor și performanțelor pe piețele de bunuri și servicii pe care activează respectiva organizație. De asemenea, decurgând din raționamentul anterior, mecanismele de management al resurselor umane trebuie adaptate în permanență la cerințele piețelor, reprezentând, în aceste condiții un veritabil proces de management al schimbării.

Pe de altă parte, un proces efectiv de management al resurselor umane trebuie să urmărească, în permanență maximizarea performanței organizației în condițiile consolidării unui colectiv calificat, conectat la realizarea obiectivelor individuale și colective, adaptat în permanență la rigorile și standardele unei piețe de desfacere caracterizată prin concurență acerbă și calitate ridicată a bunurilor și serviciilor prezente în acel spațiu.

În considerarea celor arătate mai sus, un prim argument care a stat la baza alegerii temei de cercetare îl reprezintă implicațiile teoretice ale unei abordări oarecum inedite a analizei. Pe aceste coordonate, demersul pe care îl propune lucrarea de față este fundamentat pe raportarea și interconectarea proceselor,

mecanismelor și instrumentelor specifice teoriilor manageriale și economice pentru realizarea unei noi abordări teoretice cu aplicabilitate practică evidentă în ceea ce privește managementul resurselor umane din perspectiva performanței economice, și mai ales a cerințelor și dinamicilor pieței muncii.

Un alt argument în favoarea alegerii temei de cercetare este cel al universalității aplicării rezultatelor finale. Având în vedere actualitatea subiectului managementului resurselor umane cât și implicațiile economice ale unui proces efectiv și eficient de gestionare a personalului unei organizații poate reprezenta una din soluțiile performanței oricărei entități.

Nu în ultimul rând, chiar titlul lucrării sugerează abordarea modernă a temei propuse și anume, inovația. În teoria managerială, inovația reprezintă un instrument eficient de gestionare a schimbării, de asigurare a unor mecanisme organizaționale noi, capabile să răspundă oricăror dinamici ale mediului extern. Raportat la tema cercetării lucrării de față, inovația reprezintă abordarea modernă a managementului resurselor umane, o abordare profesionistă, funcțională care să poată răspunde tuturor dinamicilor pieței muncii, valorificând toate oportunitățile ivite în acest spațiu, contracarând toate constrângerile și maximizând resursele disponibile.

În aceste condiții, proiectul de cercetare se raportează la mai multe niveluri de analiză și investigare. Pe de-o parte, demersul propus are la bază studierea literaturii de specialitate internaționale și naționale, analiza sistematică a componentelor caracteristice comportamentului organizațional, culturii organizaționale și mecanismelor de gestionare a resurselor umane în cadrul organizației.

Pe de altă parte, ca efect, raportul multiplu resurse umane-management organizațional-teorie economică este studiat și consolidat într-o abordare multidisciplinară prin analiza comparativă a studiilor de specialitate și realizarea unei proiecții practice care va permite compararea rezultatelor cu ipotezele fundamentate în urma analizei teoretice.

Scopul cercetării este evidențierea noilor provocări la adresa organizației ca entitate, a managementului modern al resurselor umane și de a oferi soluții

practice manageriale în promovarea eficienței și performanței tuturor activităților la nivelul organizațiilor din perspectiva administrării resursei umane în condițiile raportării la dinamica pieței muncii.

În spiritul acestei abordări, prima etapă a cercetării științifice dedicată prezentării stadiului cunoașterii, constă în parcurgerea bibliografiei, culegerea de date referitoare la domeniul în discuție și analizarea acestora prin raportare la tema cercetării. Au fost analizate materialele de referință pentru stabilirea nivelului de cunoaștere în domeniu pe plan național și internațional. Totodată a fost avută în vedere și efectuarea unei analize comparative teoretice dar și a uneia practice care destinată fundamentării și elaborării strategiilor manageriale în domeniul resurselor umane în conformitate cu standardele europene.

Domeniul managementului resurselor umane este, complex și vast, fiind influențat de orice dinamică organizațională. El poate fi abordat din mai multe perspective ce țin atât de mediul intern organizațional cât și de cel extern. Mai mult, cele două dimensiuni produc o a treia ce are în vedere până la urmă exact ceea ce se dorește a fi fundamentat în cercetarea de față: asigurarea unui management al resurselor umane modern, eficient, adaptat la dinamica pieței muncii și care să răspundă, în același timp imperativelor de performanță în realizarea obiectivelor fundamentale ale organizației.

Pentru a fundamenta un astfel de demers, este necesară o abordare integrată, complexă a elementelor care contribuie la formarea și consolidarea unui colectiv performant într-o organizație. Unul din primele domenii avute în vedere este cel privind organizația și, în mod special, specificul organizațional, pornind de la considerentul că recrutarea și selecția personalului, prin valorificarea ofertei de pe piața muncii, au în vedere, cu precădere, conformarea la cerințele care rezultă din specificul entității, atât ca organizare cât și ca activitate.

Un alt aspect avut în vedere aici îl reprezintă dinamica organizațională din perspectiva raportării mecanismelor acesteia cu mediul în care activează. Ne referim în primul rând la abordările moderne manageriale care au ca obiect studiul rolului mediului intern al organizației ca elemente de dinamizare a activității entității

în conformitate cu structura acesteia dar și cu obiectivele sale stabilite în propria Cartă.

Evident legat de dinamica resursei umane și continuând firesc cercetarea, analiza mediului extern, reprezentat de evoluția pieței forței de muncă are un loc primordial în economia demersului propus. În această argumentație, globalizarea, concurența tot mai acerbă, situația pieței muncii, echilibrele și dezechilibrele piețelor pe care activează organizația, influențează decisiv politicile de gestionare a resurselor umane în orice entitate. Pe de altă parte, această modalitate de abordare constituie trecerea de la abordarea teoretică la cea aplicată, de relaționare directă a conceptelor fundamentate și dezvoltate în primele secțiuni ale lucrării cu realitățile economice și sociale globale. În aceasta perspectivă abordarea propusă în lucrarea de față are în vedere în mod evident constrângerile și oportunitățile managementului schimbării prin prisma necesității adaptării la dinamicile globale și a răspunsului la evoluțiile pieței forței de muncă.

Această abordare facilitează trecerea la elementul de substanță al cercetării și anume identificarea de soluții moderne, inovative, destinate valorificării tuturor oportunităților pieței muncii, a valorificării forței de muncă dar și a maximizării eficienței resurselor disponibile, în scopul contracarării constrângerilor de pe piața muncii. Cu alte cuvinte, în contextul unui management strategic, modern, efektiv al resurselor umane, această abordare presupune identificarea celor mai bune oferte pe piața muncii, atragerea lor în organizație, dar și dezvoltarea unor instrumente inovative care să contribuie la creșterea profesionalizării resurselor umane disponibile, în scopul implicării acestora în activități complementare cu asigurarea unui nivel optim de performanță. În aceste circumstanțe avem în vedere aducerea în discuție a unor instrumente consacrate de pregătire și dezvoltare profesională – motivare, training, coaching, evaluare, etc. dar și a unor căi și abordări moderne de îmbunătățire a proceselor manageriale specifice în acest domeniu. În mod evident, toate aceste concepte sunt abordate și analizate în mod realist, conform cerințelor economice și sociale care impun, până la urmă dinamica organizației.

După cum se poate concluziona din cele arătate, abordarea cercetării are, în permanență, în vedere asigurarea unui caracter complex, integrat. Managementul resurselor umane, ca și componentă a disciplinei managementului, ca necesitate în asigurarea realizării, în condiții de performanță, a obiectivelor unei entități a reprezentat, în permanență, un subiect preferat de analiză atât în literatura din țară cât și în cea din străinătate. Cu toate acestea, abordarea domeniului prin raportare la agregatele, instrumentele și mecanismele teoriei și practicii economice, analiza multidimensională a acestei raportări, transpunerea ipotezelor astfel fundamentate la procese manageriale specifice și evoluții practice, reprezintă un demers aparte, puțin abordat sau inclus în alte cercetări care plasează managementul resurselor umane ca domeniu de sine stătător sau în situații asociate investigării teoretice asupra disciplinei managementului. În considerarea acestor elemente, identificarea, fundamentarea și dezvoltarea, ca obiect al cercetării de față a abordării și raportării mecanismelor specifice managementului resurselor umane la condiționalitățile economiei de piață, la dinamica specifice mediului concurențial care caracterizează evoluția, dezvoltarea și performanța economică, reprezintă cu adevărat o provocare nu doar pentru activitatea de gestionare a resurselor umane ci și pentru un manager al unei entități. Mai mult decât atât, abordarea propusă poate contribui, pe de-o parte, la dezvoltarea unor modele teoretice și, pe de altă parte, la transpunerea acestora în practică în condițiile economice ale unei piețe în permanentă evoluție și schimbare care răspunde unui ritm susținut de dezvoltare a comunității, privită ca beneficiar și consumator al bunurilor și serviciilor produse de organizație.

În spiritul celor prezentate mai sus, subiectul lucrării are în vedere plasarea contextuală a managementului resurselor umane ca și concept teoretic, în analiza organizațională, dar și investigarea și transpunerea aplicativă a instrumentelor specifice într-o perspectivă integrată, economică, managerială, cu evidențierea elementelor concrete de oportunitate în condițiile impuse, subliniem din nou, de dinamica pieței muncii.

În ceea ce privește gradul de investigare a temei, în urma analizei teoriei de specialitate dar și a practicii în domeniu, considerăm că, atât la nivel național

cât și internațional, analizele și cercetările care au în vedere managementul aplicat al resurselor umane nu sunt abundente dar, în același timp, preocupările specializate asupra domeniului precum și asupra perspectivelor manageriale constituie o sursă variată de perspective, date și informații. Astfel, managementul resurselor umane este un domeniu tratat de cele mai multe ori individual sau în contextul disciplinei managementului, eventualele raportări practice fiind extrem de aplicate, datorită constrângerilor analitice impuse de teoretizarea și soluționarea unor circumstanțe concrete. Conform argumentației de mai sus, considerăm că, pe de-o parte, conceptualizarea, iar pe de altă parte aplicarea unui proces efectiv de management al resurselor umane la nivelul unei entități nu este funcțional în lipsa luării în considerare a factorilor interni și externi ai organizației, din perspectivă managerială, dar și a condițiilor, cerințelor și dinamicilor piețelor, în general, a pieței muncii, în special, din perspectivă economică. În plus, considerăm că o abordare integrată din perspectivă teoretică și practică poate evidenția, pe lângă aspectele funcționale, de oportunitate, componente de constrângere, care, pot fi trecute cu vederea constituind, în acest fel, elemente de risc la adresa politicilor de resurse umane, și putând reprezenta, în aceste condiții, noi direcții de analiză.

În aceste condiții, în considerarea nivelului de studiere și aprofundare a problematicii putem afirma că, în special datorită modului de abordare, a multidisciplinarității temei alese, implicațiilor practice ale acesteia dar și specificului analizei, literatura românească de specialitate este destul de săracă în lucrări complexe și integrate asupra unui management aplicat al resurselor umane, al raportării acestuia la conceptele și componentele specifice managementului organizației dar și la agregatele, mecanismele și instrumentele economice și, implicit, asocierii acestor concepte.

Totodată, considerăm că, indiferent de modul de abordare a cercetării, fie din perspectivă managerială, fie din perspectivă economică sau sociologică, subiectul investigat în lucrarea de față este unul deosebit de actual, cu evidente implicații funcționale, ceea ce ar trebui să suscite un interes ridicat la nivelul mediului academic și al celui de afaceri.

În ceea ce privește sursele bibliografice, după cum arătam anterior, analizele și investigațiile științifice privind managementul resurselor umane, organizația, piața muncii, dimensiunile analitice ale acestor concepte, ale mecanismelor asociate acestora, dinamica interne și implicațiile acestora sunt abundente și variate pentru fiecare din acestea în parte sau pe anumite interacțiuni ale acestora din perspectivă sectorială. Cu toate acestea analizele integrate care să cuprindă aceste concepte și să le trateze interconectat, așa cum își propune lucrarea de față, sunt puține. Având în vedere acest lucru, stabilirea ipotezelor de lucru, dezvoltarea acestora, investigarea și stabilirea concluziilor au avut în vedere analizele și abordările disciplinare și monografiile unor specialiști consacrați la nivel internațional privind teoria generală a conceptelor analizate dar și dinamica sectorială a acestora, elemente care au condus la oportunitatea valorificării temei cercetării într-o abordare comprehensivă, multidisciplinară.

În același timp, recursul la analizele și articolele prezentate în cadrul unor seminarii și conferințe prestigioase în domeniul economiei, sociologiei și managementului, au contribuit la completarea fondului documentaristic consultat.

În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, pentru atribuirea unui caracter cât mai actual demersului științific de față și pentru valorificarea tuturor oportunităților de documentare, am recurs la accesarea surselor de informare din spațiul virtual ca o modalitate eficientă de a valorifica informații cât mai variate și actuale.

Analiza de fond realizată în cadrul prezentului demers doctoral, a avut în permanență în vedere asigurarea caracterului de noutate științifică a lucrării. În acest sens, asocierea conceptelor analizate și raportarea lor funcțională pentru fundamentarea mecanismelor și componentelor procesuale moderne, cu certe aplicabilități practice vizează tocmai realizarea acestui obiectiv. Pe de altă parte, după cum am arătat anterior, în prezent, în ceea ce privește literatura de specialitate din țara noastră, nu am identificat o lucrare care să realizeze o astfel de analiză integrată a managementului resurselor umane și a perspectivelor de adaptare a proceselor specifice și de inovare în acest domeniu prin raportarea funcțiunilor teoretice la oportunitățile și constrângerile impuse de necesitatea obținerii de performanțe în medii economice concurențiale. Din această

perspectivă, lucrarea de doctorat pe care o propunem, are o structură riguroasă, cu o abordare logică și care investighează cele mai importante elemente ale managementului resurselor umane din perspectiva necesității de adaptare la dinamica organizației în interacțiune cu mediul acesteia, și ca mecanisme de răspuns structural la condițiile impuse de piața muncii, realizând evaluări, evaluând modalități de implementare ale soluțiilor identificate și analizate în scopul asigurării funcționalității și inovării proceselor specifice unui management al resurselor umane performant.

În condițiile unei insuficiențe a demersurilor teoretice asupra abordării integrate, funcționale, a proceselor specifice managementului resurselor umane în contextul urmăririi finalității acestora – valorificarea oportunităților de pe piața muncii în scopul creării și consolidării unui colectiv cu pregătire profesională solidă care să răspundă dinamicilor piețelor - considerăm că lucrarea de față va contribui la dezvoltarea unei abordări funcționale a procesului de management al resurselor umane componentă a managementului organizațional dar și ca instrument de performanță economică.

Pentru realizarea obiectivelor cercetării doctorale, metodologia cercetării a avut în vedere abordarea sistemică a analizei și utilizarea diverselor metode de investigare științifică, cele mai frecvente fiind cea normativă, statistică, grafică și cea dinamică. Pentru asigurarea unui nivel științific cât mai riguros, am recurs și la alte metode de cercetare, dintre care putem menționa cea de sinteză, de analiză economică, compararea, inducția și deducția, raportate la nevoia cunoașterii domeniilor analizate, precum și alte procedee și instrumente de cercetare științifică a proceselor manageriale și economice.

Cercetarea propusă în cadrul demersului doctoral se fundamentează pe elemente metodologice specifice mai multor discipline – economie, relații internaționale, management, sociologie. Astfel, conform celor afirmate, analiza conceptuală are în vedere argumentarea și clarificarea termenilor de specialitate; analiza de conținut a informațiilor și a surselor documentaristice oficiale are ca obiectiv fundamentarea ipotezelor și realizarea demonstrațiilor raportate la situațiile concrete, practice. Ca un instrument de evaluare, analiza predictivă a avut

în vedere fundamentarea instrumentelor specifice de inovare și de asigurare a performanței în managementul resurselor umane în raport cu dinamica pieței muncii.

Ca rezultat științific, teza de doctorat este structurată în patru capitole, fiecare din acestea analizând, într-o succesiune riguroasă, logică, componentele teoretice și aplicațiile practice care influențează procesul de management al resurselor umane în cadrul organizației din perspectiva dinamicilor pieței muncii.

Propunând analiza din perspectiva managementului a principalelor structuri, instrumente și mecanisme manageriale, primul capitol are rolul de a stabili nivelul și stadiul cunoașterii componentelor și elementelor care fac obiectul analizei. Pe lângă acest rol, analiza propusă în această secțiune are în vedere investigarea a două concepte cheie ale demersului doctoral: organizația și managementul resurselor umane. Opțiunea pentru această abordare este justificată din considerente de ordin teoretic dar și practic. Un prim considerent ar fi acela că, organizația reprezintă componenta fundamentală a disciplinei managementului. Toate procesele manageriale, toate mecanismele și instrumentele specifice se raportează, într-un fel sau altul, la organizație. Opțiunea pentru raportarea demersului la organizație este astfel justificată de importanța conceptului în teoria managerială dar, și din rolul pe care îl are ca și cadru structural la nivelul căruia procesul de management al resurselor umane se desfășoară. În interesul dezvoltării analizei, rolul organizației este unul mai complex. Astfel, specificul organizării activității, obiectul de activitate, cultura organizațională, sunt, fiecare elemente care au un rol decisiv în orientarea și desfășurarea proceselor specifice managementului resurselor umane. Pe un al doilea palier, analiza mediului organizațional, al influențelor acestuia asupra unei entități, reprezintă nu doar o dimensiune fundamentală managementului organizațional, dar ea are evidente conotații practice care pot fi transpuse în influențele pe care dinamica pieței muncii, dinamica cererii și a ofertei, specificul acestor două componente fundamentale economice, le au asupra fiecărei entități, fie publice fie private. Raportat la obiectul cercetării doctorale, demersul general propus în această secțiune are în vedere stabilirea principalelor repere teoretice

ale influențelor asupra managementului resurselor umane produse de piața muncii, veritabilă condiție de mediu organizațional. Pe aceste coordonate, analiza managementului resurselor umane ca și proces specific disciplinei managementului, reprezintă o abordare firească, menită să întregească cadrul teoretic al analizelor subsecvente. Abordarea propusă aici este una complexă, elementele de generalitate privind organizația și managementul resurselor umane, fiind completate de aspectele specifice referitoare la mediul organizațional și specificitățile gestionării indivizilor din cadrul unei entități.

Al doilea capitol este cel care face trecerea de la abordarea tehnică, teoretică, spre dimensiunea practică a cercetării, spre elementele concrete care au impact asupra analizei demersului doctoral. Pe de altă parte, este secțiunea care mută domeniul analizei de la management la economie, de la teorie la practică. Analiza pieței muncii este una conceptuală, din perspectiva teoriei economiei generale, însă are evidente elemente de transpunere practică tocmai pentru facilitarea fundamentării unor ipoteze ulterioare și a dezvoltării demonstrației în secțiunile următoare, în special în cea dedicată obiectului propriu zis al cercetării. În mod concret, acest capitol reprezintă justificarea opțiunii analitice a demersului doctoral și stabilește reperele investigației doctorale transpunând, indirect, procesul tehnic de management al resurselor umane, în cadru dinamic, economic, subliniind particularitățile analizei. De asemenea, analiza pieței muncii își are sursa în primul capitol, rolul teoretic atribuit pieței muncii în economia lucrării fiind acela al mediului extern al organizației, cel care influențează în mod dramatic atât performanța entității cât și procesele de management din cadrul acesteia. Strict ca și analiză, abordarea este una cuprinzătoare, mai mult decât conceptul, fiind analizați factorii specifici care influențează dinamicile pieței muncii, forța de muncă, echilibrul dintre cerere și ofertă, factori cu evidente componente practice.

Decurgând logic din al doilea capitol, cel de-al treilea are în vedere dezvoltarea componentei economice a demersului doctoral dar, în același timp, evidențiază și componenta practică a procesului de management al resurselor umane. Din această perspectivă, analiza extensivă a ocupării ca și concept

economic are un rol deosebit de important în cadrul analizei în întregul ei. Această afirmație este justificată din mai multe perspective. Prima dintre acestea, are în vedere rolul conceptului de ocupare în teoria economică. Analiza extensivă a literaturii de specialitate relevă faptul că ocuparea nu este doar un indicator macroeconomic ci și un instrument fundamental care a stat la baza evoluției unor adevărate școli de gândire economică. A doua perspectivă este cea funcțională, de politici organizaționale și politici economice de creștere a gradului de ocupare, de asigurare, astfel, a eficienței politicilor de resurse umane. Transpusă la demersul doctoral de față, ocuparea, este nu doar finalitatea procesului de management al resurselor umane, ci instrumentul care garantează performanța acestui proces dar și capacitatea sa de adaptare la dinamica sociale și ale pieței muncii. Perfecționarea procesului, gradul de inovare se traduc în gradul de ocupare, în constanța nivelului de ocupare și creșterea adaptabilității și flexibilității resursei umane într-o organizație performantă.

În fine, al patrulea capitol reprezintă finalitatea logică a analizelor realizate în secțiunile anterioare. Cu valențe de studiu de caz, demersul propus aici are în vedere identificarea și dezvoltarea de soluții strategice de realizare a unui management modern al resurselor umane în organizație. Chiar dacă are caracteristicile unei analize teoretice, investigația realizată în această secțiune justifică opțiunea analitică a cercetării doctorale și demonstrează aplicabilitatea extinsă a soluțiilor inovative propuse pentru perfecționarea managementului resurselor umane. Ca și conținut, fără a individualiza ca și obiect al analizei, se are în vedere fundamentarea unor concluzii și soluții concrete raportate la subiectul tezei de doctorat cu evidente fundamentate în situațiile reale constatate în practică atât la nivel regional cât și local, în diverse domenii de activitate.

Concluziile demersului doctoral, prezentate ca și propuneri de dezvoltare a domeniului, contribuie și la identificarea unor posibile direcții ulterioare de cercetare. După cum arătam la începutul lucrării, domeniul managementului resurselor umane este unul complex susceptibil, după cum reiese din prezenta lucrare, de abordări variate, astfel încât nu se poate considera că acest demers elucidează problematica perfecționării procesului în cauză. Din acest motiv, din

considerente de credibilitate și rigurozitate, scopul cercetării de față s-a raportat la asigurarea originalității analizei și la integrarea conceptuală a componentelor investigate pentru fundamentarea rezultatului demersului doctoral.

Pe aceste coordonate, considerăm că analiza de față va reprezenta o contribuție de valoare pentru o cunoaștere mai bună a abordărilor și mecanismelor de îmbunătățire a managementului resurselor umane în organizații, cu luarea în considerare a unei abordări integrate și care să se fundamenteze pe aspecte practice, funcționale.

Capitolul I - Organizații și dinamici organizaționale

De-a lungul istoriei, de la primele forme de civilizație, activitățile umane s-au desfășurat cu preponderență într-un cadru formal care să asigure condițiile necesare îmbunătățirii rezultatelor și a modalităților de obținere a acestora. Mai mult, acest cadru formal, ca formă de organizare a activităților s-a dezvoltat de la simple structuri informale, la adevărate entități profesionale păstrând însă același deziderat: îmbunătățirea rezultatelor și, astfel, obținerea de performanțe.

Ulterior, structurile invocate mai sus, au dobândit un rol din ce în ce mai pregnant în cadrul comunității și al societății, contribuind decisiv la evoluția acestora, la influențarea culturii lor și la dezvoltarea și consolidarea unor mecanisme societale eficiente care au permis progresul economic, social și cultural.

În același timp, structurile, conceptualizate, ulterior ca și organizații, au reprezentat și cadrul de realizare și dezvoltare a unor procese specifice, de gestionare a activităților propriu zise dar și de organizare a resurselor și de pregătire a suportului necesar realizării scopurilor și obiectivelor stabilite pentru entitate. Aceste resurse au avut în vedere componentele financiare, umane, materiale și informaționale, fiecare din acestea cu un rol deosebit de important în evoluția organizației.

Analiza acestor componente, concomitent cu teoria organizației are rolul de a evidenția conexiunile dintre acestea, intercondiționările funcționale și conceptuale cu implicații evidente asupra comunității și asupra creșterii și dezvoltării economice. În această argumentație, modalitatea de gestionare a resurselor organizaționale devine un element cheie al funcționalității structurilor entității, influențând în mod decisiv existența organizației, funcționarea ei și obținerea de performanțe.

Conform acestor repere de cercetare, următoarea abordare analitică are în vedere evidențierea raporturilor și a impacturilor între procese, condiții de mediu și particularitățile cadrului acțional plasând prezentul demers la un nivel intermediar, situat la limita între teoretic și practic, între abordarea specifică teoriei

managementului și cea sociologică, având ca substrat, fundamentarea multidisciplinară a analizelor ulterioare ale prezentei lucrări. În mod concret, particularizând coordonatele analizei, ne propunem să investigăm trei concepte teoretice, fiecare având particularitățile proprii, fiecare dintre acestea având rolul său bine determinat în cadrul acestui demers, rol pe care intenționăm să-l evidențiem atât la finalul acestei secțiuni, dar, mai ales să-l utilizăm ca fundament pentru întreaga cercetare. Astfel, unul din obiectivele urmărite în prezenta secțiune este aceea de a realiza conexiuni teoretice logice, fundamentate din punct de vedere analitic, între organizație percepută ca și concept structural al managementului și procesele specifice interne de management al resurselor umane raportate la dinamica mediului organizațional ca și evoluții economice și sociale.

Ca un preambul al analizei conceptelor menționate mai sus, considerăm necesară evidențierea esenței raporturilor care fundamentează ipotezele cercetării realizate în cadrul secțiunii de față și, după cum am afirmat mai sus, întregul demers doctoral. Justificarea acestei afirmații este dată de adevărul axiomatic conform căruia orice dinamică practică, orice soluție de asigurare a funcționalității unor mecanisme practice, se fundamentează pe raționamente și fundamentări teoretice rezultate în urma raportării conceptelor și componentelor cheie ale proceselor aflate în centrul investigației. Fără a avea pretenția epuizării subiectului ci, mai degrabă, fundamentarea analizei în scopul utilizării ei ca și ipoteză de cercetare ulterioară, demersul de față se centrează pe prezentarea și dezvoltarea modelului teoretic managerial ca matrice cu aplicabilitate generală pentru abordările practice procesuale realizate la nivelul diferitelor entități. În vederea atingerii acestui obiectiv, avem în vedere utilizarea unor metodologii de analiză complexe orientate spre identificarea conținutului conceptelor analizate, investigarea lor prin raportare la elementele fundamentale ale cercetării, și, în cele din urmă, proiecția practică a rezultatelor demersului nostru într-o manieră integrată, multidisciplinară, care să susțină dezvoltarea ulterioară a lucrării de față.

Ca și repere generale ale analizei, este necesară sublinierea faptului că cele trei concepte aflate în centrul acestei secțiuni, sunt interconectate funcțional,

fiecare dintre acestea având propriile specificități cu dinamici bine individualizate, însă, în același timp, contribuind la consolidarea unui mecanism managerial unitar cu implicații teoretice în mai multe domenii disciplinare.

Mediul extern influențează organizația atât în calibrarea structurală a proceselor și compartimentelor sale cât și în adoptarea celor mai bune modalități de realizare a obiectivelor generale și specifice și chiar în ceea ce privește definirea acestora, cel puțin din perspectiva obiectivelor intermediare. Pe de altă parte, teoria de specialitate a analizat și fundamentat modul în care mediul extern influențează cultura organizațională și, implicit, procesele din cadrul unei entități.

La rândul ei, organizația influențează mediul extern, în primul rând din perspectivă economică și apoi, culturală și socială. Ne referim aici, în perspectiva analizei de evidențiere a amplitudinii acestor influențe, aceasta variind în funcție de procesele economice și manageriale, de tipul organizației și de structura acesteia.

Aceste influențe, intercondiționări, se realizează în anumite condiții, pe anumite coordonate structurale și funcționale, conceptualizate în teoria managerială de specialitate ca influențe ale mediului extern asupra organizației, iar în cea economică se teoretizează ca factori ai pieței, în contextul în care, orice organizație își desfășoară activitatea, într-un fel sau altul, în spațiul economic reprezentat de piață. Cu toate acestea, indiferent de abordarea disciplinară, practica, standardele și factorii specifici acestui spațiu trebuie valorificați, dacă sunt pozitivi, sau contracatați, dacă sunt negativi, într-o măsură în care să se asigure dezvoltarea sustenabilă și realizarea de performanțe.

1.1 Organizația – concept teoretic și componentă managerială

După cum am arătat, organizația, ca și structură care asigură cadrul formal de desfășurare a activităților umane, s-a aflat în permanentă legătură cu evoluția umanității. Conform acestei afirmații, aceasta a reprezentat subiectul favorit al studiilor manageriale atât din perspectiva cercetărilor privind dinamica socială, a gestionării proceselor fundamentale care stau la baza dezvoltării umane cât și, la din perspectivă teoretică, ca și componentă esențială a disciplinei

managementului general și a complexității și diversificării domeniilor și mecanismelor acestuia. În aceste condiții, deși originile organizațiilor în accepție modernă pot fi plasate în urmă cu sute de ani, acestea au evoluat în permanență astfel încât, în prezent, ele sunt cu totul diferite, ca și complexitate, față de originile lor istorice, deși, în esență, păstrează caracteristicile de bază care au dus la conceptualizarea lor.

Din această perspectivă, în urma analizei literaturii de specialitate, putem afirma că, analiza conceptuală modernă a organizațiilor poate fi identificată la începutul anilor 1900, coinzând cu apariția și dezvoltarea marilor entități corporatiste dinamică ce a creat oportunitatea unor cercetări de substanță a unor teoreticieni consacrați cum ar fi Frederick Taylor în domeniul managementului științific și Max Weber în domeniul birocrăției, teoreticieni care au subliniat importanța organizației și a activității acesteia¹.

Pe aceste coordonate, analiza propusă de noi pornește de la ipoteza conform căreia indivizii, prin natura lor umană, socială, nu trăiesc izolați, iar activitățile realizate de aceștia s-au desfășurat întotdeauna, pe coordonate de participare, implicare în cadrul comunității sau al societății. Raportat și la obiectul demersului de față, trebuie să subliniem o serie de specificități în acest context, conform cărora, caracterul social al muncii, fundamentat pe necesitatea asigurării nevoilor colective, ale comunității, reprezintă, în acest fel, factorul obiectiv al constituirii indivizilor în organizații². Mai mult decât atât, tocmai acest caracter social și obligația asigurării bunăstării comunitare, fundamentează, într-o măsură covârșitoare, atât diversitatea de organizații, ca și structură și activitate, cât și selectarea indivizilor din cadrul acestora și pregătirea lor specifică pentru a produce bunurile și serviciile necesare acestei bunăstări colective. Pe aceste coordonate, putem afirma că istoria umanității include, implicit și istoria organizațiilor care, după cum am arătat, au progresat până în prezent, dar și a

¹ Peters G. - *"Creating the Modern Organization"*, în Crainer S., Dearlove D. (eds.) - *"Financial Times Handbook of Management"*, second edition, Financial Times Prentice Hall, 2001, pag. 24-45

² Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. - *"Managementul organizației"*, Ed. All Beck, București, 2003, pag. 34

proceselor din cadrul acestora care s-au adaptat în permanență pentru a răspunde schimbărilor impuse de ritmul de dezvoltare socială și economică.

Pe de altă parte, conform unor concluzii prezentate în teoria de specialitate, omul modern nu exista ca persoană activă și nici nu poate acționa decât în cadrul organizațiilor, în aceste condiții el devenind un "om organizațional"³, concept care poate reprezenta o abordare filosofică transpusă în termeni manageriali. Continuând acest raționament logic, raportat la subiectul analizei de față, omul se află într-o permanentă căutare a unei organizații care să-i permită valorificarea abilităților și cunoștințelor sale, iar concomitent, organizația este în căutare de oameni. Acesta poate fi considerat unul din principiile de bază care stau atât la baza dezvoltării teoriei pieței muncii dar și a procesului de management al resurselor umane. În esență, acestea sunt abordări concrete ale conceptului cu conotații filosofice de "om organizațional".

În aceste condiții, o organizație se creează ca efect al demersurilor și intereselor unui grup de indivizi, care au în vedere realizarea unor obiective, raportat la un anumit context economic, cultural, social, politic, context care presupune gestionarea unor anumite constrângeri de funcționare⁴. Cu toate acestea, la nivelul unei entități, indivizii nu gestionează doar informații care prezintă interes pentru ei înșiși, dimpotrivă, acțiunile lor în cadrul formal, structural fiind bazat pe legături, atașamente, afiliere la comunitate, ca ființe emoționale⁵.

Astfel, necesitatea înființării unei organizații poate fi justificată de mai multe rațiuni între care, literatura de specialitate reține⁶:

- organizațiile ca structuri care răspund unor nevoi sociale, se bazează pe seturi de valori acceptate din punct de vedere cultural, îndeplinind anumite scopuri ale comunității;

³ idem

⁴ Baranga L. - *"Responsabilitatea socială a organizației - de la teorie la practică"*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște 2012, pag. 93

⁵ Tsoukas H. - *"Complex knowledge"*, Oxford University Press, 2005, pag. 380

⁶ Burduș E., Popa I. - *"Fundamentele managementului organizației"*, ediția a III-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2013, pag.176

- organizația constituie cadrul de coordonare a eforturilor diferitelor persoane în scopul realizării unor obiective comune, obiective care ar fi foarte greu de realizat în mod individual;
- organizația poate păstra cunoștințele și experiențele din trecut, în măsura în care ele pot fi necesare activității pe termen mediu sau chiar lung;
- pe de altă parte, organizațiile de un anumit tip, au ca obiect protejarea și transmiterea de cunoștințe indivizilor, însă ele acumulează noi bagaje de aptitudini și experiențe care pot fi valorificate de diferite persoane, în funcție de domeniul de activitate;
- în fine, organizațiile pot reprezenta mediul în care indivizii pot să-și dezvolte o anumită cariere, anumite abilități și aptitudini.

Fără a anticipa analizele ulterioare, aceste repere teoretice în analiza organizației au evidente implicații asupra proceselor din cadrul fiecărei entități, și mai ales a proceselor care au în vedere gestionarea resurselor umane. Relația este una evidentă și am subliniat-o și anterior: organizațiile sunt formate din oameni, se bazează pentru realizarea obiectivelor lor pe colectiv, pe coordonarea eforturilor indivizilor la nivelul colectivului, pe valorificarea pregătirii fiecăruia, maximizarea aportului individual în cadrul echipei dar și pe valorificarea tuturor cunoștințelor și informațiilor deținute sau obținute de organizației din mediul extern acesteia. În definitiv, toate aceste elemente reprezintă inputuri pentru elaborarea politicilor de management al resurselor umane, politici care trebuie să fie circumscrise acestor cerințe organizaționale.

Din această perspectivă, putem afirma că organizația este o entitate prezentă în toate domeniile vieții comunității, ca și cadru la nivelul căruia acțiunea colectivă a indivizilor se combină cu abilitățile agregate ale fiecăruia, în scopul realizării majorității categoriilor de servicii și bunuri economice⁷. Raportat la dinamica dezvoltării societății, la progresul tehnologic accentuat și la evoluțiile globale, fie pozitive sau negative, organizațiile sunt astfel percepute ca entități complexe, care *„reprezintă puncte de intersecție a structurilor, tehnologiilor,*

⁷ Vlăsceanu M. - *"Organizații și comportament organizațional"*, Ed. Polirom Iași, 2002, pag. 45

*resursei umane, grupurilor, politicii, etc.*⁸”, dar, totodată, greu de prezentat sub forma unei definiții generale. Pornind de la această ipoteză, analiza extensivă a teoriei managementului permite formularea unei concluzii conform căreia nu există un consens la nivelul literaturii de specialitate, în ceea ce privește o definiție general valabilă, comună și cuprinzătoare a organizației, cei mai mulți autori optând pentru evidențierea unor semnificații conceptuale sau pentru o enumerare de specificități și raportări care contribuie la stabilirea unor repere care să individualizeze categoriile de organizații. Poate tocmai de aceea, pentru a încerca să justificăm această concluzie, considerăm necesară realizarea unei incursiuni în principalele abordări ale teoriei asupra definirii, din diverse perspective a organizației.

Pentru a da consistență acestui demers enunțativ, trebuie să precizăm că, datorită diferențelor de orientare ale teoriei manageriale din țara noastră, percepțiile asupra organizației sunt diferite ca și consistență și cuprindere comparativ cu cele ale literaturii occidentale, în special celei americane, considerată a fi etalonul abordărilor manageriale științifice.

Astfel, Victor A. Thompson, profesor de științe politice american afirma, din perspectiva științelor sociale, că o organizație este *„o foarte rațională și impersonală integrare a unui mare număr de specialiști care cooperează pentru atingerea unor obiective specifice anunțate dinainte*⁹”. Pe coordonatele școlii de gândire cognitivă, Chester I. Barnard, un alt reputat teoretician american, aprecia că organizația ar putea fi considerată ca un sistem la nivelul căruia se poate realiza cooperarea eficientă și conștientă a activităților umane¹⁰, iar perspectiva economică a școlii americane de management prezentă aici prin W. Wight Bakke, consideră că o organizație poate fi privită ca *„un sistem continuu de activități umane diferențiate și coordonate, care utilizează, transformă și unesc un set specific alcătuit din material uman, capital, resurse de gândire și resurse naturale, într-un tot unic care rezolvă probleme, a cărui funcție este aceea de a satisface*

⁸ Hințea C. E. – „*Management public*” – Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2007, pag. 13

⁹ Thomson V. A. – „*Modern Organisation*” – New York: Knopf, 1961, pag. 5

¹⁰ Barnard C. I. – „*The Functions of the Executive*” – Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1938, pag. 11

*anumite nevoi umane în interacțiune cu alte sisteme de activități umane și de resurse, într-un anumit cadru*¹¹". Pe baza acestor abordări, putem stabili o imagine complexă a organizației, departe totuși de a fi completă, însă care evidențiază, într-un fel sau altul, importanța resursei umane pentru organizație ca structură, pentru activitatea sa și pentru asigurarea realizării obiectivelor acesteia.

După cum am afirmat, în țara noastră domeniul managementului, în general, al organizației ca și componentă a acestuia, în special a fost insuficient abordat. Cu toate acestea, literatura românească a cunoscut, în la finalul anilor 1990 și începutul anilor 2000 o dinamică impresionantă, demersurile științifice, cercetările și analizele teoretice în domeniul managementului și al organizației consacrand o adevărată școală de management al organizației.

Reportate la gândirea universală și conectate la abordările de specialitate, analizele din literatura de specialitate din țara noastră, se focalizează, de asemenea pe anumite componente și specificități ale organizației, perspectiva de analiză punându-și amprenta asupra abordărilor. Astfel, într-o analiză centrată pe scopul creării structurii, se afirmă că o organizație *"poate fi constituită din două sau mai multe persoane care desfășoară activități în comun în vederea realizării unui obiectiv sau a unor obiective"*¹², iar într-o altă abordare din perspectivă economică, aceasta este definită ca *"un sistem alcătuit, de regulă, din mai multe persoane care conlucrează în baza anumitor reguli prestabilite, în vederea realizării unui scop"*¹³. Ideea conform căreia organizație este o structură asociativă pare să fie una larg îmbrățișată de teoreticienii din țara noastră, în acest sens afirmându-se că o organizație *"reprezintă un grup de oameni care acționează într-un mod corelat pentru atingerea unui scop comun"*¹⁴, iar o altă definiție a unor specialiști în management afirmă că organizația este o entitate *"constituită din două sau mai*

¹¹ Bakke E. W. – „*Bonds of Organisation*” – New York: Harper & Row, 1959, pag. 8-9

¹² Zorlentan T., Burduș, Căprărescu G. - "*Managementul organizației*", Ed. Holding Reporter, București 1996, pag. 153

¹³ Nicolescu O., Verboncu I. - "*Fundamentele managementului organizației*", Ediție nouă, Ed. Universitară, București 2008, pag.94

¹⁴ Barney J.B., Griffin R.W. - "*The Management of Organizations*", Houghton Mifflin, Boston MA, 1992, pag. 35

*multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune*¹⁵.

Reluând o ipoteză prezentată anterior în contextul fundamentării dificultății de a defini organizația, se poate formula o altă concluzie în sensul evidențierii faptului că dificultatea stabilirii unei definiții general valabile a conceptului nu este dată doar de diversitatea perspectivelor analitice ci și de evoluția teoriei în domeniul managementului organizațional, elemente care au dus la fundamentarea unor noi abordări de definire, în funcție de cercetările diferiților teoreticieni, de-a lungul ultimei perioade de timp. În acest sens, se poate lua în considerare o interconectare permanentă a teoriilor manageriale și a abordărilor analitice, fundamentându-ne pe ipoteza conform căreia, perspectivele moderne sunt rezultatul criticii, prelucrării sau actualizării ideilor, investigațiilor științifice sau matricilor logice care au transpus teoriile anterioare. Analiza literaturii de specialitate relevă faptul că aceste interconectări și condiționări implică o anumită dinamică, reprezentată prin schimbări permanente având ca rezultat dificultatea ordonării ideilor și abordărilor specifice evaluării comportamentului organizațional¹⁶. Considerând aceste ordonări ca abordări conceptuale, ca metodologii de cercetare a dinamicii organizației, pot fi stabilite o serie de astfel de criterii prin raportare la evoluția istorică, prin luarea în considerare a ipotezelor și aparatelor conceptuale specifice acestora sau prin combinarea elementelor acestor două criterii. Argumentația de față ne duce spre prezentarea uneia din cele mai cunoscute abordări de ordonare realizată de sociologul american Richard W Scott¹⁷. Analizând abordările teoretice ale conceptului de organizație avansate, de-a lungul vremii în literatura de specialitate, Scott avansează trei definiții cuprinzătoare care evidențiază și sintetizează caracteristicile organizațiilor care duc la individualizarea lor față de alte forme de asociere colectivă, prezentând și o serie de ipoteze și percepții privind natura acestor entități. Prezentarea acestor

¹⁵ Burduș E., Popa I. – op. cit, pag. 175

¹⁶ Vlăsceanu M. - *"Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional"*, Ed. Comunicare.ro, București 2005, pag. 39

¹⁷ Scott R.W. - *"Organizations. Rational, Natural and Open Systems"*, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998, pag. 24

definiții este realizată din perspectiva evoluției lor istorice pentru a facilita atât surprinderea evoluției analitice și a percepțiilor, cât și principalele reacții critice față de neajunsurile teoriilor anterioare. În acest sens, conform sociologului american, cele trei dimensiuni sistemice identificate de acesta pentru definirea și analiza organizației sunt:

- sistemul rațional în cadrul căruia organizațiile sunt percepute și tratate ca și colectivități umane orientate spre urmărirea și realizarea unor scopuri prestabilite, relativ specifice, colectivități care se caracterizează prin crearea unor structuri formalizate¹⁸;

- sistemul natural la nivelul căruia organizațiile reprezintă colectivități ai căror membri au în vedere interese multiple, individuale și comune, însă sunt conștienți în permanență de importanța continuității organizației, aceasta fiind , în fapt, cea mai importantă modalitate de realizare a intereselor. În acest context, rețeaua informală relațională care se dezvoltă între indivizi poate reprezenta un instrument eficient orientativ pentru evaluarea comportamentului organizațional, cu mult mai performant decât cel oferit de structurile formale¹⁹;

- sistemul deschis conform căruia organizațiile reprezintă sisteme acționale interdependente care duc la constituirea de coaliții schimbătoare ale membrilor acestora; aceste sisteme sunt conștientizate la nivelul comunității fiind influențate dramatic de schimbările mediului în care funcționează²⁰.

Rolul acestei analize bazată pe abordările teoriei de specialitate nu este doar de a evidenția complexitatea organizației ca și concept al managementului ci de a evidenția componentele sale specifice care fundamentează și influențează procesele interne de la nivelul acesteia, precum și mecanismele prin care aceste procese, ca și componente ale managementului organizațional sunt influențate de dinamica externe. De asemenea, cele trei sisteme prezentate mai sus și care vor fundamenta analizele ulterioare, se regăsesc, prin elementele lor, în cadrul fiecărei

¹⁸ idem, pag, 26

¹⁹ idem

²⁰ idem, pag. 40

entități, în practică, acestea fiind, în fapt componentele care individualizează și dau specificul organizării acestora.

1.2 Epistemologia analizei organizației

În conformitate cu cele afirmate anterior, și pentru a completa în mod riguros prezentarea nivelului de cunoaștere a domeniului investigat în cadrul demersului doctoral, dar și în datorită importanței analizei realizată de Scott, considerăm necesară stabilirea principalelor repere epistemologice realizând o investigația a fiecărei categorii menționate mai sus.

După cum am afirmat, abordarea în termeni moderni a organizației poate fi identificată la începutul anilor 1900, odată cu opera unora dintre cei mai importanți teoreticieni ai științei managementului, Frederik Taylor și Max Weber. Deși reprezentau sisteme de gândire diferite, cu culturi specifice, totuși fundamentul organizației conceptualizat de cei doi autori este similar, în termeni sistemici, interconectați. Ca și părinte al managementului științific, Taylor a fundamentat sistematizarea activităților de decizie și a celor de execuție, printr-o structurare științifică a muncii și a conducerii²¹. Pe de altă parte, Max Weber, teoreticianul birocrăției, a transpus procesele organizaționale în termeni birocratici, formalizați printr-un sistem de reguli și reglementări, având în centru o ierarhie a autorității raportată la pozițiile organizaționale, fundamentate pe impersonalitate și imparțialitate²². În conformitate cu teoria lui Weber, organizațiile constituie instrumente de coordonare a activităților indivizilor, la un nivel stabil raportat la spațiu și timp. În aceste condiții, evoluția entităților depinde de modul de acces și de gestionarea resurselor informaționale, faomalizarea și birocratizarea proceselor având nevoie de reguli clare scrise pentru reglementarea funcționării și de sub-sisteme organizaționale care să acumuleze cunoașterea în memoria lor²³.

²¹ Taylor F.W. - *"Scientific Management"*, Harper & Row, 1947, pag. 157

²² Weber M. - *"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"*, New York, Scribner's, 1958, pag. 246

²³ Weber M. - *"Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology"*, Berkeley University Press, 1979, pag. 67

Conform gândirii raționaliste, organizația este un mijloc de atingere a unor scopuri, având la dispoziție obiective specifice astfel încât structura lor internă este proiectată în așa fel încât să poată contribui la realizarea acestora²⁴. Cu privire la această abordare, la nivelul curentului raționalist s-au dezvoltat două direcții de gândire. Pe de-o parte, cea clasică, reprezentat și dezvoltat de Taylor, Weber și Fayol, a căror abordare se axa pe identificarea celor mai bune mecanisme de realizare a obiectivelor organizației și, în acest fel, pe acele activități care duceau la creșterea eficienței, și cea neoclasică ai cărei reprezentanți, Henry Simon și James March, porneau de la ipoteza conform căreia recunoașterea și conștientizarea limitelor raționalității indivizilor determină intensitatea concentrării în cadrul proceselor decizionale asupra identificării, evaluării și selectării alternativelor funcționale. Conștientizarea limitelor raționalității decidenților, presupune la nivelul unei entități, stabilirea unor obiective intermediare pe scală ierarhică, interconectate și subsumate structural astfel încât pe fiecare nivel să se acorde o continuitate deciziei în cadrul proceselor finale, iar componentele acestora să asigure, din perspectiva ierarhică, continuitatea spre realizarea obiectivelor finale stabilite. În conformitate cu literatura de specialitate, aceste obiective generale pot indica unele elemente care să orienteze comportamentul indivizilor angrenați în realizarea lor, însă ele pot reprezenta un bun punct de pornire în fundamentarea raporturilor mijloace-scopuri, fundamentare care se referă la:

- raportarea la scopul care trebuie atins;
- identificarea instrumentelor necesare realizării obiectivelor;
- structurarea acestor instrumente pentru realizarea de obiective intermediare care contribuie, în final, la realizarea obiectivelor generale²⁵.

Totuși, în paralel cu elementele care particularizează teoriile și fundamentările specifice perspectivei raționaliste de analiză a organizației, se pot identifica și conceptualiza unele caracteristici comune analizelor acestui curent de gândire. În acest sens:

²⁴ Vlăsceanu M. - idem, pag. 40

²⁵ March J. G., Simon H.A. - "*Organizations*", New York, John Wiley, 1958, pag. 267

- modul de organizare trebuie să faciliteze creșterea eficienței activităților din perspectivă socială;
- eficiența este influențată de instrumente formale, de un management științific bazat pe performanță;
- modalitatea de structurare a organizațiilor este percepută a fi un mod proiectat anume pentru realizarea unor obiective;
- evidențierea rolului componentei normative în realizarea scopurilor, cu precădere nevoia de rigoare a formulării și aplicării reglementărilor în vederea formalizării comportamentului membrilor organizației²⁶.

Dinamica societății din perspectivă sociologică, subliniată de teoreticieni de calibru ca Daniel Bell, Alvin Toffler sau Anthony Giddens în a doua jumătate a secolului trecut, progresul de la societatea industrială la cea post-industrială sau evoluția de la modernism la post-modernism, au influențat în mod dramatic și modalitatea de abordare a organizației. În mod concret, această dezvoltare a impus o schimbare de paradigmă, de la cea formală, inflexibilă a gândirii raționaliste, la o abordare mai flexibilă, mai cuprinzătoare, care să vizeze, în același timp, componentele organizaționale tratate insuficient cum ar fi cele care se referă la structura internă a organizației, de relaționarea acesteia cu mediul extern.

În conformitate cu teoria de specialitate, și cu evidente conotații sociologice, unul din elementele definitorii care individualizează percepția organizațiilor ca sisteme naturale față de curentul raționalist, este cel care are în vedere tocmai preocuparea pentru evidențierea asemănărilor și deosebirilor dintre organizație și alte forme de colaborare socială²⁷.

Dezvoltată ca reacție critică asupra abordării raționaliste, curentul de gândire care promovează sistemele naturale evidențiază importanța analizei organizației din perspectivă socială, ca o forma de asociere specifică unui comportament social structurat. Conform teoreticienilor acestui tip de sistem,

²⁶ Vlasceanu M. - *"Organizații și comportament organizațional"* pag. 85

²⁷ Vlăsceanu M. - *"Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional"*, pag. 43

centrul de interes al analizei se mută de la analiza componentelor formale ale entității sau de la cele privind relaționarea între obiective, structură și eficiență spre problematica privind comportamentul individului în organizație, structurile informale funcționale, valori, aptitudini, cultură comunicare. Ca abordare specifică și proceselor de resurse umane, perspectiva naturală tratează componenta informală a organizației ca dimensiune concretă, structurală, ce nu poate fi ignorată, având propria existență, dinamică reprezentând, finalmente o opțiune, o alternativă a formalismului. Aplicată la situații concrete, perspectiva naturală este cea care plasează sociologia în domeniul managementului organizațional, implicațiile mecanismelor informale asupra dinamicii organizaționale fiind evidente atât ca realizare a obiectivelor intermediare cât și ca modalitate de gestionare a relațiilor de muncă. Realitatea demonstrează faptul că orice entitate este structurată atât din punct de vedere formal, conform Cartei organizaționale, cât și informal, astfel încât indivizii din cadrul acestora, ca și membrii ai colectivului, creează și dezvoltă modele de comportament și reguli informale bazate pe afinități, sisteme de influență, sisteme de comunicare, structuri sociometrice și aranjamente de muncă²⁸.

Într-un sistem natural, din punct de vedere economic, componenta formală a organizației se relaționează cu logica costurilor, obiectivelor și a eficienței, în timp ce componenta informală are în vedere relațiile interpersonale, preponderența sentimentelor și a necesităților²⁹, dezvoltând funcțiuni pozitive menite să contribuie la facilitarea comunicării, a coeziunii și a încrederii între membrii colectivului ca și modalitate de realizare, în condiții de performanță, a obiectivelor.

În opoziție cu curentul raționalist, abordarea naturală a organizației are în vedere evidențierea și dezvoltarea caracteristicilor specifice structurilor și colectivităților sociale care se raportează în permanență la anumite nevoi care trebuie acoperite pentru asigurarea funcționării sistemului. În aceste condiții, ipoteza raportării nevoilor sociale la cele organizaționale a reprezentat un adevărat

²⁸ Scott R.W. - op. cit., pag. 35

²⁹ Roethlisberger F. - *"Management and Morale"*, Harvard University Press, 1941, pag. 257

mecanism care a stat la baza unei serii întregi de studii destinate analizării modalităților de satisfacere a nevoilor individuale, a locului și importanței componentelor informale într-o structură formală, redimensionarea proceselor de execuție sau de conducere.

Fără a nega contribuțiile consistente aduse de cele două curente de gândire, evoluția științei și a practicii manageriale, interdisciplinaritatea care guvernează majoritatea proceselor funcționale la nivelul comunității, dinamica socială au dus la revizuirea orientărilor teoretice asupra organizației. În acest sens, s-a evidențiat faptul că procesele funcționale la nivelul unui sistem devin relevante nu doar prin raportare la dinamicile interne ci, mai ales, prin considerarea condițiilor externe care au impact asupra dezvoltării unei organizații. Strategiile procesuale și manageriale nu pot avea finalitate într-un mediu ideal care caracterizează analiza exclusiv teoretică și ele trebuie să aibă în vedere fiecare factor extern care ar putea duce la modificarea status-ului comunitar sau al condițiilor de acțiune. Astfel, o nouă abordare, un nou curent de gândire s-a conturat tot mai pronunțat nu doar prin contraponerea analizele tradiționale, prezentate mai sus, ci prin modul de fundamentare a structurilor organizaționale și a dinamicii acestora în termeni reali, în relație cu o sumă de factori care au potențialul de a influența atât eficiența și realizarea obiectivelor, cât și dinamica mecanismelor informale din cadrul unei entități. Pe aceste coordonate, analiza organizației din perspectiva unui sistem deschis, fundamentată pe interacțiunile dintre aceasta și mediul său extern, a constituit nu doar o provocare pentru teoriile clasice, ci o alternativă științifică deschisă spre interdisciplinaritate și pragmatism.

Dacă teoria raționalistă trata organizația ca pe o mașină, iar conform celei naturale, abordarea era mai degrabă organică, sistemul deschis realizează o analogie a unei structuri dinamice care se adaptează realităților, contracarând constrângerile și influențând dinamica factorilor de mediu. Diversitatea raporturilor, a influențelor dintre sisteme, componentele acestora și mediu a constituit o problemă intens analizată din perspectiva modalității de stabilire a limitelor sistemelor³⁰. Conform acestei argumentații dar și a teoriei de specialitate,

³⁰ Vlăsceanu M. - idem, pag. 44

organizațiile reprezintă sisteme deschise care sunt influențate prin inputuri din mediul extern, iar printr-o abordare managerială și procesuală, transformă acele inputuri în outputuri pentru alte dinamici interne sau pentru mediul extern. În esență, raportul între organizație și mediul său este unul complex, sistemic, caracterizat prin interacțiuni și implicații în dublu sens.

(fig. 1.1).

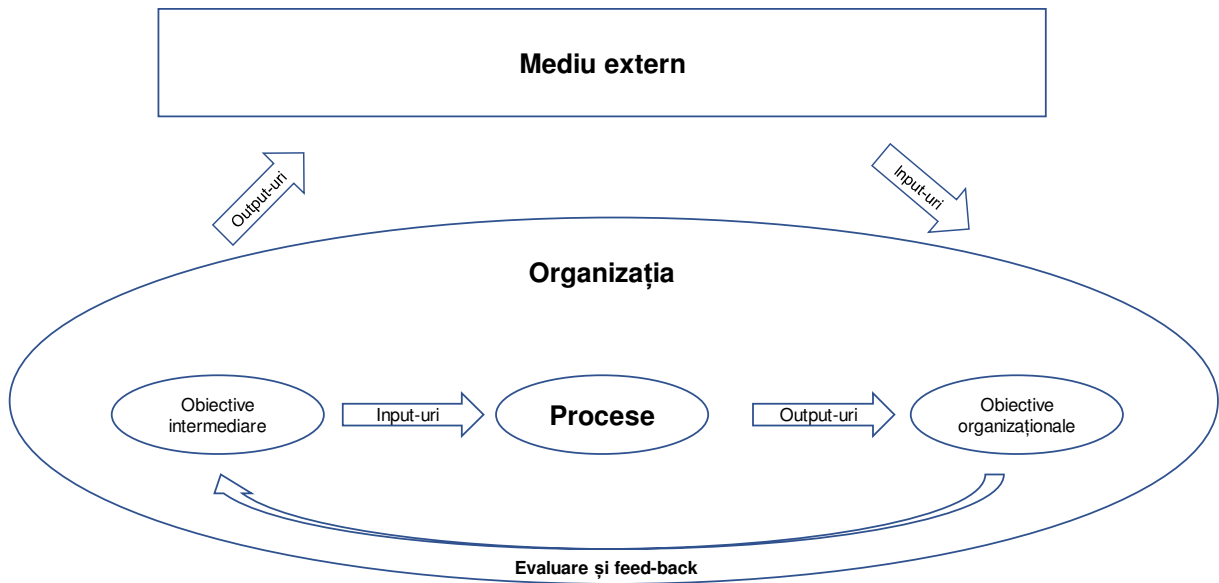


Figura 1.1 - Organizatia conform sistemului deschis³¹

Raportat la reprezentarea grafică a relației organizație – mediu, este interesantă analiza referitoare la sistemele închise vs. sistemele deschise. O analiză a teoriei sistemelor deschise are în vedere identificarea și consolidarea limitelor structurii în funcție de activitățile acestora și comportamentul formal impus, și nu de indivizi care, finalmente, nu sunt componente ale formalismului structurii³². În altă argumentație, se avansează concluzia că evaluarea unui sistem ca fiind închis sau deschis are în vedere rolul mediului la nivelul sistemului. Se afirmă, în

³¹ Mullins J.L. – "Management & Organizational Behaviour", ninth edition, Prentice Hall, Financial Times, 2010, pag. 88

³² Pfeffer J., Salancick G.R. - "The External Control of Organizations", New York, Harper & Row, 1978, pag. 79

acest sens că, prin includerea în sistem a părții de mediu cu care se realizează schimbul, sistemul devine închis³³. Concluzia este totuși una relativă, pentru că după cum am evidențiat în analiza anterioare, și după cum vom arăta ulterior, mediul extern nu este unul static, ci este caracterizat prin dinamica sale specifice care țin de mai mulți factori independenți unul de celălalt. Organizația nu poate face abstracție de aceste dinamici și nici nu poate, din perspectivă dinamică să înglobeze mediul sau un segment al acestuia în procesele sale pentru simplul fapt că această componentă nu este statică. Această ipoteză nu este una conjuncturală, ci este una din fundamentele analizei demersului doctoral, inovația și performanța în cazul proceselor organizaționale fiind conectate direct cu dinamica mediului entității, preluând inputurile de la acesta, procesându-le și oferind output pentru alte procese și feed back mediului extern.

Revenind la sistemul deschis, trebuie spus că acesta nu stabilește un model optim de organizare, structurarea entităților, modul de stabilire și realizare a obiectivelor, gestionarea tuturor dinamicilor organizaționale trebuind adecvate diverselor situații specifice, naturii activităților, calității și pregătirii indivizilor sau oportunităților și constrângerilor mediului extern. Pe de altă parte, o altă abordare analitică vizează elementele referitoare la eficiența entității, preluând și transpunând în termeni specifici sistemelor deschise, unul din conceptele cheie ale gândirii raționaliste. Conform acestei abordări, în lipsa unei tipologii optime de organizare, eficiența structurii este determinată de modalitatea de relaționare și adaptare a organizației și a proceselor sale interne cu factorii mediului în care își desfășoară activitatea. Ca și concluzie evidentă, raportat la matricea de interacțiune cu mediul, fiecare mod de structurare are propria eficiență, acestea neputând fi comparate în condiții reale.

În cele din urmă, am considerat de interes prezentarea unei alte modalități de abordare a organizației, și anume cea centrată pe investigarea proceselor cognitive care concură la crearea și dezvoltarea organizațiilor, abordare care are în vedere componenta de psihologie socială. Având în vedere tocmai modalitățile

³³ Hall A.D., Fagen R.E. - "*Definition of System*", în *General Systems* (Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory), 1/1956, pag. 18-28

de relaționare a organizației cu mediul său, această teorie o entitate este un mix, o sumă de evenimente, de episoade care *"se infiltrează în cadrul pereților materiali, iar aceste secvențe, traiectele lor, sincronizarea lor reprezintă forme pe care le transformăm în mod eronat în substanțe atunci când se vorbește de organizație"*³⁴.

Trebuie spus că raportul organizației cu mediul în care își desfășoară activitatea excede limitele teoriilor prezentate mai sus. Din perspectivă dinamică, în considerarea implicațiilor practice, posibilitățile de interacțiune sunt diverse, cu atât mai mult cu cât putem lua în considerare nu doar raporturile de întreg la întreg ci și pe cele care vizează anumiți factori, anumite procese, anumite componente. Astfel, ca o concluzie a celor prezentate, intensificarea schimburilor reciproce, a implicațiilor și interdependențelor în relația organizație – mediu, în considerarea diversității și complexității, după cum am arătat, a componentelor sistemice, teoria organizației ca și sistem deschis pare a se impune atât posibilităților de transpunere în practică a analizelor teoretice cât și a evoluției domeniilor conexe. Conform unei concluzii din literatura de specialitate, *"toate perspectivele contemporane asupra organizațiilor adoptă în mod invariabil imaginea sistemului deschis, combinând-o fie cu o orientare spre sistemul rațional, fie cu una a sistemului natural"*³⁵.

Ca o concluzie a analizei de mai sus, putem afirma faptul că analiza organizației din perspectiva raportării la componentele, procesele, mecanismele și instrumentele sale, reprezintă, în esență, un demers complex care nu se circumscrie doar teoriilor consacrate în literatura de specialitate ci preia și valorifică concepte specifice altor discipline sau domenii practice tocmai pentru a întregi cadrul analizelor integrate ale dinamicilor organizaționale.

³⁴ Weik K. - *"The Social Psychology of Organizing"*, 2nd edition, Reading Addison-Wesley, 1979, pag. 358

³⁵ Baum J. A. C., Rowley T.J. - *"Companion to Organizations: An Introduction"*, în Joel A., Baum J. A. C. (eds.) - *"Companion to Organizations"*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd. 2002, pag. 10

1.3 Componente structurale ale organizației

Indiferent de abordarea analitică, fiecare organizație are propriile particularități, atât din perspectiva activității, cât și din punctul de vedere al modului de structurare, particularități care o individualizează sau o plasează în grupuri restrânse de structuri similare, însă niciodată identice. Totuși, din perspectivă teoretică și procesuală, se pot identifica o serie de componente comune întâlnite la nivelul fiecărei organizații, componente structurale, fundamentale care reprezintă elemente definitorii ale fiecărei entități, fără de care, aceasta ar fi un alt tip de colectivitate socială. Analiza extensivă a literaturii de specialitate evidențiază patru astfel de componente structurale:

- colectivul;
- obiectivele;
- structura;
- managementul.

Dinamica acestor componente este funcțională concurând, ca și proces intern, pentru îndeplinirea scopului organizației. În această argumentație, la nivelul colectivului au loc interacțiunile individuale, atât formal, ierarhic, cât și informal, în funcție de afinități, valori și cultură, însă orientarea generală a acestor interacțiuni este spre realizarea obiectivelor intermediare sau generale, în funcție de abordarea entității. Referitor la această componentă structurală și la rolul acesteia în cadrul organizației, trebuie spus că, indiferent de gradul de formalizare implementat, toate aceste interacțiuni sunt controlate și canalizate pentru realizarea obiectivelor de către management ca și structură de coordonare³⁶.

Succesul unei organizații este influențat de calitatea indivizilor care formează colectivului său, de modul de stabilire al obiectivelor, structura implementată, dar și de modul de gestionare a resurselor aflate la dispoziție.

Pentru a susține această ipoteză, analiza teoriei de specialitate fundamentează o serie de aspecte comune referitoare la importanța colectivului și

³⁶ Mullins J.L. – *op. cit.*, pag. 78

a relațiilor din cadrul acestuia, și care trebuie avute în vedere la stabilirea strategiei de selecție, formare și perfecționare a echipei organizaționale³⁷.

Un prim aspect se referă la importanța profilului persoanelor care contribuie la crearea organizației. Momentul înființării unei entități este unul deosebit de important atât din punctul de vedere al stabilirii obiectivelor, a activităților, cât și a filosofiei și culturii de bază a structurii. În aceste condiții, persoanele cooptate pentru aceste procese trebuie să dețină cunoștințe solide în ceea ce privește procesele de bază organizaționale, dinamica acestora și să fie capabile să transpună în termeni organizaționali principiile care stau la baza creării organizației.

Un al doilea aspect care trebuie avut în vedere în contextul analizei colectivului are în vedere faptul că, la nivelul organizației, în mod concret, există o varietate de interese și scopuri individuale și de grup care pot duce la situații conflictuale. Este rolul decidenților și al administratorilor resurselor umane să identifice profilul optim al indivizilor pentru încadrarea în anumite roluri și în ce măsură interesele și scopurile acestora sunt opuse sau coincid cu cele ale organizației.

Un alt aspect, deosebit de important, mai ales în considerarea temei lucrării de față, îl reprezintă modalitatea de interacțiune dintre organizație și mediul extern, conștientizând faptul că influențele sunt în dublu sens. După cum vom arăta, mediul organizației are mai multe dimensiuni, mai multe componente. Din perspectiva lucrării de față, una din dimensiunile mediului extern îl reprezintă piața muncii din care provin membrii colectivului unei organizații. Conform teoriei piețelor, punctul de întâlnire al cererii cu oferta nu este unul prestabilit, el fiind influențat de o serie de condiții care provin atât din perspectiva cererii, adică a organizației cât și a ofertei, adică a mediului din care este selecționat și recrutat individul. În acest sens, organizația influențează mediul extern, opaița muncii, prin tipul de profil solicitat care poate fi unul atipic iar piața trebuie să se adapteze, mai ales dacă cererea este una mare, iar piața influențează organizația prin specificul ofertei care

³⁷ Watson T.J. - *"Management Organisation and Employment Strategy"*, Routledge & Kegan Paul, 1986, pag. 50

poate lipsi sau să nu se plieze pe profilul căutat, forțând organizația să schimbe strategiile.

Analiza teoriei manageriale evidențiază faptul că o organizație este susceptibilă a fi abordată atât din perspectivă operațională cât și din perspectivă administrativă, în ipoteza în care nivelurile de execuție, producție se înscriu la nivel operațional iar nivelurile de planificare și decizie care desfășoară activități de supervizare se înscriu în cadrul administrativ³⁸. Rolul acestei abordări este acela de fundamentare multidimensională a analizei organizației, în funcție de cinci dimensiuni care implică toate componentele structurale ale organizației: dimensiunea operațională, suportul operațional, suportul organizațional, top managementul și managementul intermediar (fig. 1.2).

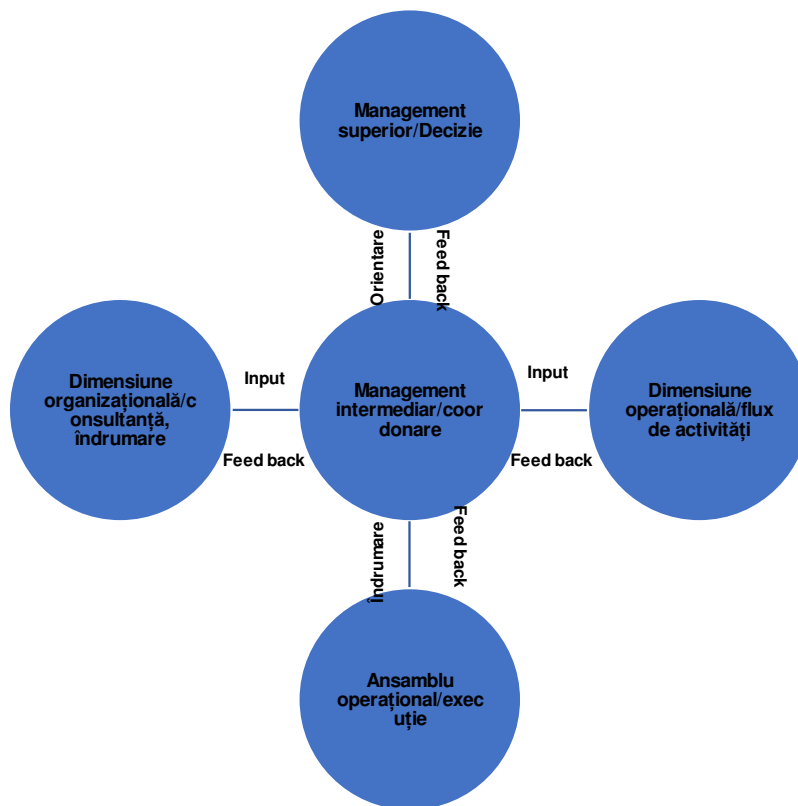


Figura 1.2 - Componentele organizației³⁹

³⁸ Mintzberg H. - "The Structuring of Organizations", Prentice Hall, 1979, pag. 182

³⁹ adaptare după Mullins J. L. - op. cit., pag. 81

Conform figurii 1.2, dimensiunea operațională cuprinde ansamblul activităților tehnice sau de producție precum și realizarea și ducerea la îndeplinire a activităților curente ale organizației; pe de altă parte, dimensiunea operațională are în vedere fluxul curent al activităților operative influențând indirect și procesele tehnice și de producție. Dimensiunea organizațională este cea care se referă la acordarea de asistență pentru întreaga organizație, inclusiv pentru dimensiunea operațională, dar care se află, de obicei în afara fluxului de activități operaționale. Conducerea organizației urmărește definirea politicii organizației și stabilirea obiectivelor, fundamentarea deciziilor strategice, monitorizarea activității organizației în întregul ei și relaționarea acesteia la dinamica mediului extern, în timp ce, la nivelul intermediar de management, se coordonează și integrează activitățile în mecanismul organizațional asigurându-se relaționarea funcțională cu echipele de suport operațional și organizațional, constituind totodată un tampon între dimensiunea operațională - nivelul de execuție - și conducere⁴⁰.

1.4 Mediul organizației

Am afirmat, într-o analiză anterioară, că mediul extern în care activează o organizație influențează în măsură covârșitoare atât specificul entității cât și modul de realizare a activității, atingerea obiectivelor, obținerea de performanțe dar și asupra proceselor organizaționale de suport al activității. Fără a intenționa o analiză specifică sau a anticipa demersurile ulterioare, însă prin prisma interesului lucrării de față, putem formula ipoteza conform căreia mediul extern reprezintă un factor decisiv în dinamica, intensitatea și desfășurarea proceselor organizaționale. De altfel, această ipoteză reia o afirmație avansată mai sus, conform căreia procesele specifice gestionării resurselor umane sunt influențate de factorii externi, în special de piața muncii, acesta fiind, de altfel spațiul în care, din perspectiva managementului resurselor umane, se petrec toate aceste interacțiuni. Însă ideea aceasta urmează a fi dezvoltată ulterior în altă secțiune a prezentei lucrări. Ceea ce dorim să punctăm este faptul că mediul extern, ca și

⁴⁰ Mullins J.L. - op. cit., pag. 81

concept, ca și componentă de influențare a activității organizației reprezintă unul din subiectele necesare a fi analizate în lucrarea de față, din perspectiva fundamentării teoretice a logicii raportului organizație – management al resurselor umane- mediu extern. Conform acestui raționament, prezentarea și analiza acestui subiect reprezintă o condiție fundamentală pentru prezentarea și analiza integrată a mecanismelor de management al resurselor umane la nivelul organizației, precum și a modalităților concret în care acest raport se realizează și produce efecte.

Pe de altă parte, pornind de la analiza epistemologică realizată anterior, rolul acestei investigații este și acela de a întregi cadrul analitic în care se integrează procesele de gestionare a resurselor umane, cadru organizațional general care facilitează sau îngreunează inovația, progresul și abordarea modernă, flexibilă, strategică. În acest sens, principalele teorii de gândire asupra managementului organizației nu pot fi tratate individual, nu pot fi absolutizate, experiența practică, transpunerea modelelor teoretice în practică demonstrând cu prisosință mixul de componente și elemente specifice fiecărei abordări empirice.

Din această perspectivă, investigarea extensivă a teoriei de specialitate evidențiază o orientare care are în vedere analiza relaționării organizației ca întreg cu mediul său de activitate. Ceea ce caracterizează această analiză este abordarea oportunităților și a constrângerilor externe asupra organizației din perspectivă strategică orientată spre soluții de adaptare la dinamica externe.

Această orientare este tratată în management ca teoria întâmplării sau, din perspectivă sistemică, teoria sistemelor adaptive, terminologie care evidențiază faptul că organizațiile se modifică în urma interacțiunilor specifice cu mediul obligațional⁴¹. Această accepțiune asupra mediului extern vizează ansamblul forțelor care înconjoară o entitate și care influențează procesele și activitățile acesteia pentru realizarea obiectivelor. Teoreticienii care au fundamentat această teorie apreciază ca organizațiile sunt mai flexibile, mai adaptive în mediile deschise

⁴¹ Henry N. - "*Administrație publică și afaceri publice*", Ed. Cartier polivalent, Chișinău, 2005, pag. 173

la schimbare⁴², că nu se poate realiza o încadrare unitară, generală a organizațiilor, acestea trebuind, după cum am afirmat mai sus, să fie individualizate ca și structură, corespunzător obiectului de activitate, resurselor tehnologice și mediului în care își desfășoară activitatea⁴³. În aceste condiții, conform sistemului deschis, organizațiile cele mai performante au un grad de complexitate asemănător cu al mediului extern propriu iar dimensiunea structurală, modul de relaționare cu mediul influențează organizarea și dinamica internă⁴⁴.

Reperetele prezentate mai sus, influențează dezvoltarea organizației moderne, subliniind interdependențele dintre aceasta și mediul în care își desfășoară activitatea, iar materializarea acestei dinamici este reprezentată de amplificarea caracterului deschis al unei entități privită cu un sistem, marcat prin inputuri și outputuri care duc la un grad ridicat de integrare în mediul extern⁴⁵, după cum rezultă din figura 1.1.

Reluând, din nou, o idee avansată anterior, rolul mediului în desfășurarea proceselor manageriale din cadrul unei organizații este major. Din perspectivă practică, economico-socială, mediul este un mecanism natural care echilibrează interacțiunile entităților pe piețele pe care acționează, piețe caracterizate printr-o concurență acerbă și un raport complex între cererea de bunuri și servicii, iar din perspectivă teoretică este componenta care impune ritmul schimbării și adaptării organizației ca reacție de autoconservare⁴⁶.

Pe de altă parte, monitorizarea continuă a dinamicilor mediului și raportarea la acestea, constituie una din condițiile fundamentale pentru satisfacerea cantitativă și calitativă a unor nevoi specifice ale unei organizații⁴⁷. Raportarea la aceste elemente, concomitent cu proiectarea lor la diferitele niveluri și etape de interacțiune, presupune cunoașterea condițiilor de mediu, evaluarea corectă a

⁴² Burns T., Stalker G.M. - "*The Management of Innovation*", London, Tavistock, 1961, pag. 68

⁴³ Woodward J. - "*Industrial Organization: Theory and Practice*", Oxford, England: Oxford University Press, 1965, pag. 151

⁴⁴ Lawrence P.R., Lorsch J.W. - "*Organization and Environment*", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967, pag. 79

⁴⁵ Nicolescu O., Verboncu I. - "*op. cit.*", pag. 64

⁴⁶ Petrescu M., Stagăroiu I., Năbârjoiu N. - "*Managementul schimbării și riscului*", Ed. Bibliotheca, Târgoviște 2010, pag. 46

⁴⁷ idem

dinamicii piețelor și, în cele din urmă, valorificarea resurselor informaționale în avantajul organizației și pentru realizarea scopurilor acesteia în condiții de performanță, elemente fundamentate, de altfel, și în teoria managerială a organizației, prezentate mai sus.

În cele din urmă, ca o concluzie a celor arătate până în acest punct, identificarea și gestionarea efectivă a resurselor necesare organizației, fie umane, fie informaționale, materiale sau financiare, nu este posibilă cu ignorarea condițiilor mediului extern⁴⁸.

1.4.1 Condițiile mediului extern

În interesul temei cercetării doctorale, analizarea și evaluarea dinamicii condițiilor mediului extern, dar și cunoașterea acestora constituie demersuri necesare în previzionarea evoluției organizației, în elaborarea și implementarea de direcții strategice care să se plieze la caracteristicile piețelor, la dinamicile acestora. În acest sens, instrumentele manageriale și deciziile adoptate în cadrul organizației au în vedere structurarea internă a entității pe coordonatele unui model flexibil, eficace care să contribuie la gestionarea eficientă a resurselor entității.

Nu intenționăm să realizăm o investigație extensivă asupra condițiilor mediului extern, însă considerăm oportun, în scopul fundamentării ulterioare a ipotezelor, realizarea unei succinte analize a acestora și pentru a evidenția, în subsidiar, potențialul de impact asupra dinamicii organizației. În același timp, avem în vedere și o serie de opinii din literatura de specialitate conform cărora, organizația nu poate fi analizată într-un mod integrat, fără cunoașterea mediului său extern⁴⁹. În fine, importanța acestui demers este justificată din perspectiva faptului că, una din sarcinile managementului unei organizații eficiente și performante este aceea de a identifica soluții adecvate de a dezvolta mecanisme și instrumente efective care să permită valorificarea sau contracararea cu succes

⁴⁸ idem, pag. 65

⁴⁹ Hințea C.E. - op. cit., pag. 19

a schimbărilor mediului extern, în condițiile în care acesta se află într-o continuă evoluție⁵⁰.

Raporta la cele prezentate mai sus, mediul unei organizații se caracterizează prin următoarele condiții⁵¹:

➤ condiții tehnologice reprezentate prin totalitatea componentelor tehnice și tehnologice care influențează organizația și gradul de modernizare, tehnologizare, automatizare a bunurilor și serviciilor oferite, cu observația că acestea nu înlătură nevoia existenței și a gestionării eficiente a resurselor informaționale și umane;

➤ condiții juridico-legale cu influență asupra proceselor de constituire a organizației și a evoluției contextuale a acesteia (la nivel național, regional, global, în situații de criză, etc.). De asemenea, în această argumentație, justiția, prin mecanismele sale specifice, are competența de a suspenda regulile considerate ca excedând prevederilor legale, în scopul limitării abuzurilor și a instituirii de standarde și jurisprudență care să constituie repere în funcționarea corectă a entităților. Față de condițiile politice, justiția are capacitatea de a adopta pe baze raționale deciziile care privesc acțiunea administrativă⁵²;

➤ condițiile politice ca elemente care influențează, direct sau indirect, dinamica unei organizații. Fundamentele acestor condiții se situează în mecanismele politice, instrumentele specifice acestui domeniu, nivelul de stabilitate dar și strategiile sectoriale care stabilesc direcțiile de dezvoltare și oportunitățile atât în ceea ce privește înființarea cât, mai cu seamă, desfășurarea activității organizației și specificul resurselor disponibile în acest sens;

➤ condițiile economice relaționate strâns cu cele politice au în vedere aspectele economice externe, de piață, care au impact direct asupra dinamicii microeconomice⁵³, iar cele mai importante componente aici putând fi amintite agregatele, indicatorii și sistemele economice;

⁵⁰ Nicolescu O., Verboncu I. - op. cit., pag. 74

⁵¹ Rainey H. - "*Understanding and Managing Public Organizations*", Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1997, pag. 85

⁵² Gellhorn E., Levin R. M. - "*Administrative Law and Process*", West Publishing, 1990, pag. 73

⁵³ Nicolescu O., Verboncu I. - op. cit., pag. 67

- condițiile demografice care se referă în principal la caracteristici ale populației precum vârsta, sexul, rasa, religia etnia, etc. De asemenea, tot în această categorie se includ indicatori sociali privind structura socio-profesională a acesteia, ponderea populației ocupate, populația activă, rata natalității și mortalității, speranța de viață, s.a.m.d.;
- condițiile ecologice care au în vedere mediul ambiant, factorii climatici, specificul geografic, existența și disponibilitatea resurselor naturale, etc.;
- condițiile culturale se referă la sistemele de valori protejate în mediul respectiv, atitudinile, convingerile, perspectivele comunitare/societale referitoare la tradițiile societății.

Incursiunea succintă asupra condițiilor mediului extern are menirea de a contribui, o dată în plus, la evidențierea impactului diferiților factori asupra proceselor manageriale din cadrul unei entități și la necesitatea monitorizării și valorificării acestora în contextul perfecționării și inovării instrumentelor care contribuie la succesul acestor procese.

De asemenea, am avut ca obiectiv și fundamentarea ulterioară a ipotezelor bazate pe influența mediului extern asupra managementului resurselor umane, și a complexității acestei interconectări.

1.4.2 Niveluri de analiză a relațiilor dintre organizații și mediu

Păstrând reperele metodologice de analiză adoptate până în acest punct, considerăm oportună evidențierea unor dimensiuni de cercetare specifice relației între organizație și mediul său, dimensiuni identificate de teoria de specialitate și fundamentate în sensul sublinierii complexității modalităților și efectelor interacțiunilor celor două concepte.

Conform celor de mai sus, dimensiunile analitice sunt următoarele⁵⁴:

- dimensiunea interindividuală;
- dimensiunea organizațională;
- dimensiunea interorganizațională;

⁵⁴ Vlăsceanu M. - op. cit., pag. 95

➤ dimensiunea ecologică.

Transpusă la teoriile specifice managementului organizației, putem afirma faptul că dimensiunile reținute de literatura de specialitate au în vedere repere specifice în analiza comportamentului organizațional - individul, organizația, mediul – raportând ritmul și intensitatea schimbărilor mediului extern cu aceste repere subliniind, astfel, atât, nivelul de intercondiționare dintre acestea cât și influențele pe care fiecare le induce una față de celalaltă.

Astfel, dimensiunea interindividuală a analizei referitoare la influențele mediului asupra organizației are în vedere identificarea mecanismelor prin care o entitate își identifică și consolidează sfera de influență atât ca și limite cât și ca și conținut, în anumite condiții care permit menținerea individualității acesteia și în care se poate extinde sau restrânge⁵⁵. Aceste mecanisme, în număr de trei, se referă la personalul organizației, care se identifică, profesional și, în anumite limite, identitar, cu aceasta, status-ul și dinamica relațiilor din cadrul colectivului, și, în cele din urmă, particularitățile și modul de realizare a activităților.

Având în vedere, cu precădere factorul uman, din perspectiva calităților, abilităților și a valorilor acestuia, rolul acestuia în procesele de muncă, această dimensiune integrează aspecte formale, obiective, care privesc individul în cadrul organizației cu cele informale, subiective, care privesc individul în cadrul colectivului și atitudinea acestuia din perspectivă comportamentală. Transpusă în termeni de management al resurselor umane, conform acestei dimensiuni analitice, organizație își adaptează modul de acțiune în sensul contracarării constrângerilor mediului extern și a valorificărilor oportunităților acestuia.

Din perspectivă organizațională, se are în vedere formalizarea și calibrarea sistemelor de relaționare la nivelul entității, elaborarea și implementarea strategiilor organizaționale dar și mecanismele specifice organizației care facilitează adaptarea acesteia la mediu. Pe aceste coordonate, dimensiunea analitică vizează cu preponderență investigarea conexiunilor dintre entitate și componentele mediului extern, inclusiv alte entități care au potențialul de a influența activitatea acesteia. În aceste condiții, specificul analitic se concentrează

⁵⁵ Vlăsceanu M. - 2002, pag. 67

pe o perspectivă managerială de apreciere a mediului extern cu implicații evidente asupra strategiilor implementate pentru gestionarea eficientă a relației organizației cu mediul său⁵⁶.

În ceea ce privește dimensiunea interorganizațională, decurgând, oarecum din precedentă, fondul analizei este reprezentat de evaluarea relațiilor dintre entități și identificarea domeniilor și a specificului acestora care facilitează crearea și dezvoltarea unor adevărate rețele relaționale. Concomitent, sunt avute în vedere și efectele pe care aceste rețele și relaționarea dintre entități le au asupra coordonatelor de comportament al indivizilor în cadrul organizației.

În cele din urmă, dimensiunea ecologică se raportează la investigarea mai multor mediilor organizaționale, cu precădere a celor care prezintă interes din perspectiva mai multor entități. Importanța acestei dimensiuni analitice constă în fundamentarea ipotezei care apreciază că mediul nu are propria obiectivitate, ci relevanța lui este stabilită de entități prin dinamica activităților lor la nivelul aceluiași cadru. Astfel, conform teoriei de specialitate, dacă la nivelul aceluiași mediu activează alternativ sau concomitent două tipuri diferite de entități, relevanța acestuia diferă de la o entitate la alta și, în acest context, mediul este specific raportat la organizația avută în vedere⁵⁷.

1.4.3 Interacțiunile organizației cu mediul

După cum am arătat, structura, managementul și funcționarea unei organizații nu sunt determinate doar de dinamicile interne structurale ci și, în foarte mare măsură, de o serie de factori specifici mediului extern. Aceștia își produc influența pe diverse niveluri de execuție și decizie, vizează anumite procese interne, manageriale, precum și sistemele formale sau informale de relaționare a indivizilor în cadrul colectivului. În mod evident, toate aceste interconectări și influențe au impact asupra performanțelor unei entități, reprezintă indicatori obiectivi de evaluare a capacității organizaționale de gestionare, în condiții de

⁵⁶ Vlăsceanu M. - "Organizația: proiectare și schimbare", pag. 95

⁵⁷ Vlăsceanu M. - 2002, pag, 68

performanță, a schimbărilor mediului extern, și, implicit, de a-și realiza misiunea conform standardelor stabilite în momentul inițial al creării organizației și a definirii evoluției acesteia.

După cum reiese din afirmația de mai sus, și conform principiilor sistemelor deschise, o entitate interacționează cu mediul extern din mai multe perspective, niveluri și canale de comunicație putând afirma că, influențele mediului nu pot fi limitate tipologic sau numeric, acestea tinzând spre infinit atât în considerarea posibilităților de influență, cât și datorită dinamicii acestor interacțiuni, în condițiile în care atât organizația cât și mediul său sunt într-o continuă schimbare și transformare. Din această perspectivă, similar ca și în situația definirii organizației, considerăm că este aproape imposibil de realizat o analiză integrată, cuprinzătoare, a situațiilor de influență ale mediului asupra organizației astfel încât, în cadrul acestei analize succinte care are scopul de a demonstra mecanismul de influență al mediului asupra entității, am optat pentru evidențierea complexității factorilor de mediu demers care subliniază influențele naturale ale mediului asupra unei entități⁵⁸.

Conform acestei abordări, fundamentate și pe teoria de specialitate, diversitatea și flexibilitatea factorilor de mediu, în acord cu analiza de mai sus, subliniază nevoia investigării elementelor de impact ale procesului pe fondul unei abordări sistemice. În această argumentație, flexibilitatea și volatilitatea condițiilor de mediu, așa cum au fost ele prezentate mai sus, evidențiază necesitatea cercetării aspectelor de impact și adoptarea unei abordări sistemice. De asemenea, pe lângă factorii invocați, poate fi identificată o tipologie de schimbare constantă a modului de influențare a activității organizației de către mediul extern, datorită, subliniem încă o dată, dinamicii elementelor sale, luate individual (fig. 1.3)

⁵⁸ Worthington I, Briton C. - *"The Business Environment"*, fifth edition, Financial Times Prentice Hall 2006, pag. 16

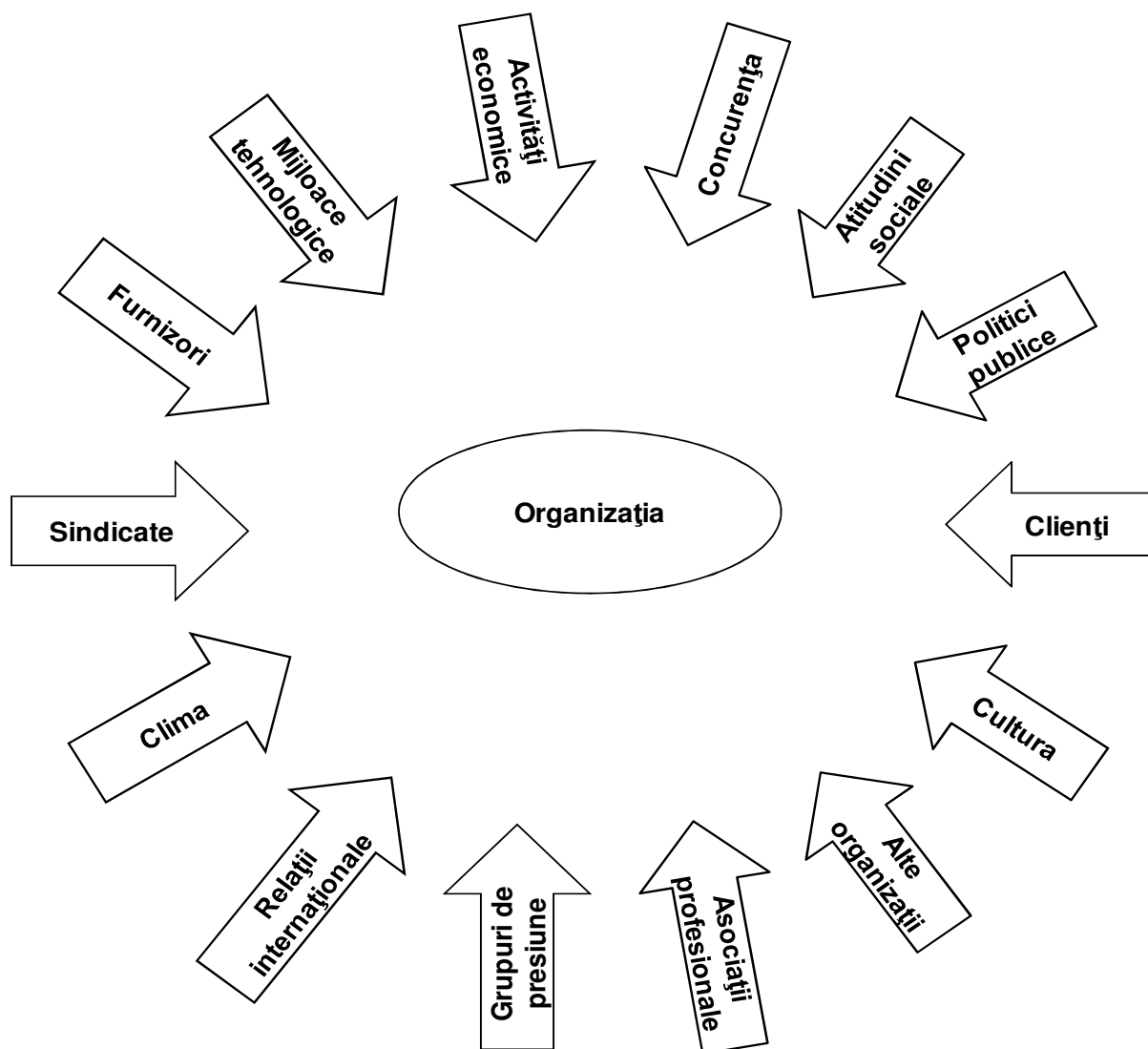


Fig. 1.3 Influențele mediului asupra organizației⁵⁹

În scopul creării unei imagini cât mai structurate asupra modului de realizare a activităților din cadrul unei organizații pe fondul dinamicilor prezentate mai sus, este necesar a se lua în considerare soluțiile de echilibrare a raporturilor între mediile interne și externe ale unei organizații dar și a posibilităților și variantelor de răspuns a acestora la schimbările externe, cu oportunitățile și condiționalitățile pe care le presupune acest proces.

⁵⁹ Cf. Mullins J.L. - op. cit. pag. 90

Analizând informațiile modelului prezentat în figura 1.3 pot fi identificate trei tipuri de percepție asupra influențelor mediului: percepție pasivă, percepție proactivă și percepție flexibilă.

Deși, conform teoriei manageriale, percepția pasivă asupra dinamicii mediului se materializează drept *"comportament comod din punct de vedere managerial și care determină multiple repercursiuni negative la nivelul funcționalității și performanțelor organizațiilor"*⁶⁰, considerăm că, o astfel de percepție reprezintă, în sine, un risc privind dinamica organizației iar ceea ce ar trebui fundamentat în teorie, cu evidente implicații în sfera aplicativă, este o percepție reactivă, cu atât mai mult cu cât unii factori ai mediului sunt dificil de anticipat ca evoluție, astfel încât, în momentul identificării acestora, organizația să aibă instrumentele de reacție optime.

O a doua percepție este cea proactivă, orientată spre identificarea și corectarea disfuncțiilor majore la nivelul organizației prin anticiparea evoluției factorilor. Adoptată cu precădere în procesele specifice managementului schimbării și considerată ca fiind o dimensiune a gradului de flexibilitate a organizației, o astfel de percepție prezintă neajunsul de a nu realiza o evaluare corectă a dinamicii factorilor, astfel încât măsurile adoptate ar putea să nu răspundă eficient schimbărilor mediului extern.

În cele din urmă, a treia percepție este cea flexibilă, și rezultă din agregarea primelor două, fiind fundamentată pe adaptarea continuă la schimbările factorilor mediului extern și raportarea la aceștia prin instrumente și măsuri adecvate. Este percepția întâlnită în orientarea modernă a managementului resurselor umane, proces devenit unul strategic și orientat spre valorificarea oportunităților pieței muncii și pe contracararea constrângerilor prin dezvoltarea de instrumente care să ducă la valorificarea la maxim a acestora.

Investigarea extensivă a literaturii de specialitate în ceea ce privește influențele mediului, a factorilor acestora asupra organizației, relevă o diversitate de tehnici analitice care fundamentează adoptarea uneia din percepțiile analizate

⁶⁰ Nicolescu O., Volonciu I. - op. cit., pag. 75

mai sus. În acest context, una din cele mai integrate analize este analiza PESTEL realizată de profesorului Richard Lynch. (Fig. 3.3)

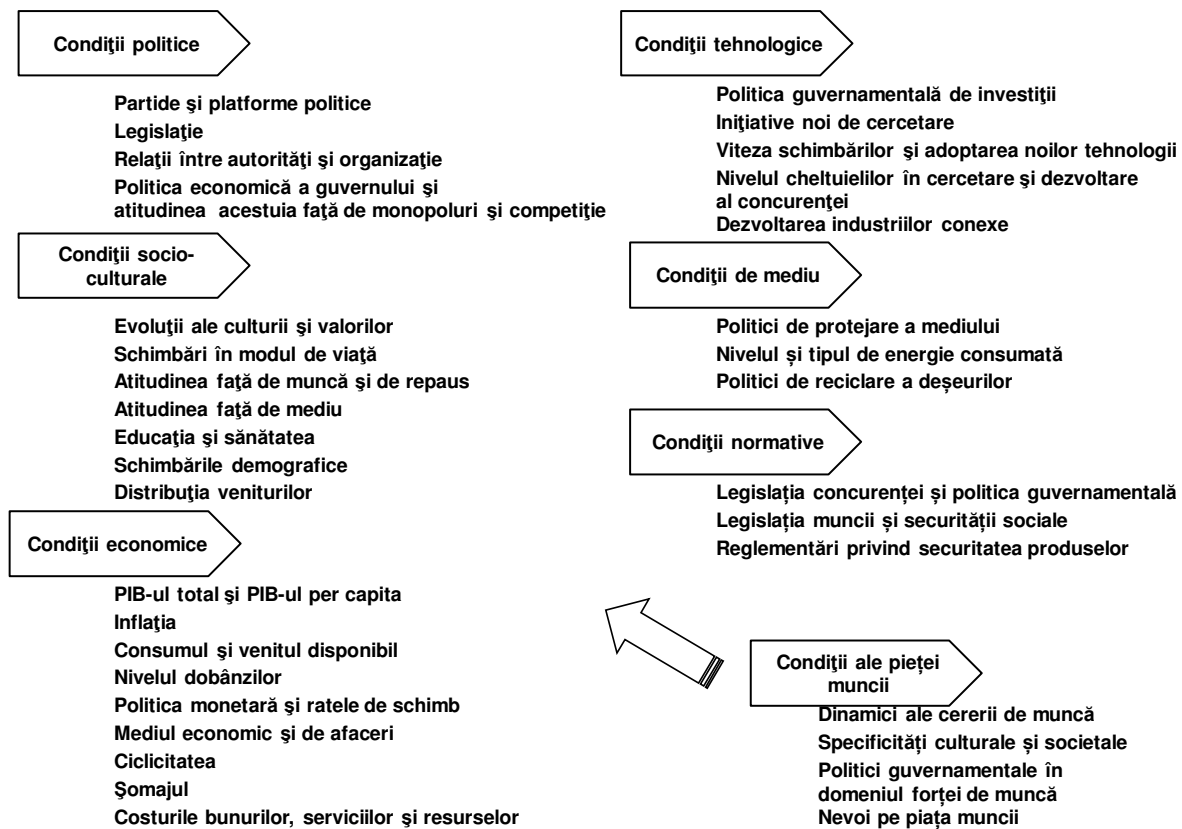


Fig. 1.4 - Analiza PESTEL derivată⁶¹

Conform acestei analize, fiecare factor de mediu prezentat mai sus, are în vedere un set de componente care influențează individual activitatea. După cum argumentam mai sus, fiecare componentă are propria dinamică, propria capacitate de influențare, propriul său grad de predictibilitate. Totodată, componentele pot fi complementare, concurente sau, raportat la specificul unei entități, unele să fie chiar incidente activității desfășurate de aceasta, dând acestei analize valoarea unui proces derivat de management al schimbării în organizație.

Pe de altă parte, adaptând analiza la subiectul de interes al lucrării de față, putem adăuga ca și factor de sine stătător, condițiile de piață, referitoare atât la

⁶¹ Adaptare după Lynch R. - "Corporate Strategy", Fourth edition, Financial Times Prentice Hall, 2006, pag.84

nivelul de calificare al forței de muncă, dinamica cererii și a ofertei, inclusiv politicile de perfecționare și reconversie a forței de muncă, privite ca și instrumente de adaptare la evoluția pieței muncii și la rata ocupării. Astfel, analiza PESTEL devine o analiză derivată, adaptată la procesul de management al resurselor umane, reprezentând un instrument eficient în dimensionarea măsurilor specifice proceselor de gestionare a colectivului unei organizații.

În mod evident fiecare elemente din lista prezentată mai sus are propria dinamică, propriul său grad de predictibilitate. De asemenea, ele pot fi concurente sau, în funcție de specificul organizației, doar o parte dintre acestea să fie incidente activității acesteia, astfel încât, analiza de față reprezintă ea însăși un proces derivat de management al riscurilor provenite din mediul extern. În această argumentație, și ținând cont de constrângerile și provocările procesului de management al resurselor umane la nivelul organizației, se pot adăuga și condițiile pieței muncii care au în vedere atât dinamicile cererii de forță de muncă, cât și specificitățile sale culturale și societale, politicile guvernamentale de reglementare și nevoia de anumite competențe, abilități și aptitudini din partea organizațiilor. În aceste condiții analiza PESTEL devine o analiză derivată, PESTELLM (de la conceptul "Labour Market") și poate constitui un instrument deosebit de util atât în procesul de management al resurselor umane cât și în adoptarea strategică a acestuia. Asupra acestei dinamici însă vom reveni pe larg, într-o secțiune ulterioară.

Capitolul II – Managementul resurselor umane în organizație – politică și strategie

Realitatea demonstrează că gestionarea eficientă a resurselor umane reprezintă nu doar un proces managerial tehnic, ci o aplicare, o transpunere în practică a instrumentelor economice. Din această perspectivă, managementul resurselor umane reprezintă un mijloc efectiv de armonizare a abordărilor teoretice cu realitățile practice, o dimensiune de sine stătătoare a teoriei economice privind forța de muncă.

Una din ideile devenite adevărat clișeu în prezent este aceea a pregătirii indivizilor pentru intrarea pe piața forței de muncă sau pentru a fi activi pe piața forței de muncă. Ne propunem să arătăm care sunt particularitățile, constrângerile și oportunitățile pieței muncii într-o secțiune ulterioară, cu atât mai mult cu cât, abordarea sistemică a acestui proces presupune raportarea lui directă la mecanismele economice care studiază aspectele specifice legate de forța de muncă. Trebuie subliniat faptul că, mai mult decât perspectiva teoretică a managementului resurselor umane, procesul aplicat este influențat într-o măsură covârșitoare de dinamica forței de muncă, de cerințele pieței, de standardele economice, de fenomenele sociale de orientările geostrategice ale companiilor, de migrația intereselor și a capitalului. În aceste condiții, este mai mult decât evident faptul că managerii, specialiștii în resurse umane, trebuie să dea dovadă de adaptabilitate și flexibilitate atât în ceea ce privește recrutarea forței de muncă, cât și pregătirea, formarea continuă și specializarea acesteia. O altă componentă este dată de noile modalități de consolidare a capacității organizaționale prin întărirea coeziunii colectivului în scopul obținerii de performanțe.

Toate aspectele invocate mai sus, reprezintă elemente care impun transformarea managementului resurselor umane dintr-un proces formal, tehnic și procedurizat excesiv pe alocuri, într-un mecanism managerial flexibil, modern orientat spre performanță care să sprijine atât interesele organizației cât și pe ale indivizilor din cadrul acesteia. Tocmai de aceea, abordarea întregului demers doctoral este una ușor atipică pentru o cercetare asupra managementului

resurselor umane însă, așa cum am afirmat, justificarea rezultă tocmai pe necesitatea adaptării instrumentelor și mecanismelor manageriale la realitățile economice, la constrângerile și oportunitățile pieței.

Oricare ar fi abordarea este evidentă orientarea proceselor de management al resurselor umane în organizațiile performante este aceea de a se raporta în permanență la dinamicele mediului extern organizațional, la piața muncii, abordare strategică destinată atât creării și consolidării unui colectiv cu nivel ridicat de pregătire cât și obținerii de performanțe în activitățile specifice, din perspectivă economică. De altfel, una din definițiile întâlnite în literatura de specialitate în domeniul resurselor umane prezintă managementul resurselor umane drept procesul care contribuie *”la atingerea scopului organizației (pt. firme – de a avea profit) prin intermediul oamenilor*⁶².

Putem, fără teama de a anticipa, să proiectăm două elemente cu caracter de ipoteză pentru cercetarea pe care o propunem în cadrul acestei secțiuni.

Prima este aceea conform căreia, orice mecanism de succes în practică, orice soluție de eficientizare a proceselor organizaționale se fundamentează pe conceptele, matricile și analizele teoretice, transpuse în practică și aplicate la diverse contexte acționale, similar, într-o oarecare măsură, identificării bunelor practici. Inovarea însă, nu presupune doar identificarea unor bune practici ci proiectarea unor soluții practice bazate pe interpretarea, adaptarea și transpunerea practică a acestor modele teoretice. Aceste abordări de succes, aceste inovații sunt cele care demonstrează într-adevăr cunoașterea profundă a proceselor organizaționale și a instrumentelor de gestionare a performanței.

Pe de altă parte, decurgând oarecum din cele afirmate mai sus, analiza teoretică fără proiecții practice, fără o abordare multidisciplinară, nu este suficientă la nivelul unui astfel de demers. O fundamentare riguroasă a unei cercetări nu este posibilă într-o manieră unilaterală, unidirecțională ci, pentru a avea o aplicabilitate evidentă, este necesară o abordare comprehensivă care să aducă împreună elemente specifice unei diversități de discipline, tocmai pentru ca rezultatele finale

⁶² Bădescu A., Mirci C., Bögge G. – *”Managementul Resurselor Umane – manualul profesionistului”*, Ed. Brumar, Timișoara 2008, pag. 15

ale cercetării să primească o validare științifică, iar implicațiile practice să reprezinte într-adevăr soluții inovative, de eficientizare a unor procese funcționale ale organizației.

În analiza pe care o propunem în cuprinsul acestei secțiuni, ne propunem să ne raportăm în permanență la reperele indicate mai sus, și să preluăm un proces managerial din cadrul teoretic, să-l dinamizăm și să-l transpunem în practică, evidențiind o parte din elementele de constrângere și de oportunitate.

În fine, înainte de a avansa în analiza domeniului managementului resurselor umane, considerăm necesar să evidențiem percepțiile în cadrul organizației asupra procesului, un proces formalizat în mare măsură, datorită nivelului ridicat de reglementare la nivelul politicilor publice și al reglementărilor cu caracter normativ opozabile tuturor organizațiilor care își desfășoară activitatea pe un teritoriu anume sau pe anumite piețe. Din această perspectivă, coroborat cu rolul de a proteja anumite valori organizaționale, managementul resurselor umane are chiar un rol regulator care, uneori poate duce la abordări practice restrictive și centrate pe instrumentele și mecanismele administrative.

În această argumentație, procesul de management al resurselor umane poate avea două percepții: una negativă și una pozitivă, complementare depinzând de punctul de interes al celor care evaluează politicile specifice în cadrul organizației.

Din perspectiva conformității la prevederile legale, după cum arătam mai sus, de multe ori percepția indivizilor dintr-o organizație, a managerilor și a altor responsabili, asupra activităților specifice acestui domeniu este că acesta se caracterizează printr-un nivel ridicat de birocrație, este prea orientat spre domeniul de administrare, este tributار detaliilor, costisitor și nu reprezintă, în mod efectiv, un agent al schimbării⁶³. Analiza literaturii de specialitate evidențiază o serie de aprecieri în acest sens, structurile specializate în administrarea resurselor umane fiind percepute ca dinozauri sau adevărați gardieni care rezistă schimbării⁶⁴. Fără a împărtăși acest punct de vedere, din păcate practica demonstrează că aceste

⁶³ Hammond K. – *"Why We Hate HR"*, în *"Fast Company"*, August 2005, pag. 40

⁶⁴ Sullivan J. – *"HR's Dinosaurs"*, în *Workforce Management*, March, 2007, pag. 58-70

abordări reflectă într-o oarecare măsură anumite practici curente în domeniul resurselor umane. Conform acestor abordări, structurile de resurse umane care se regăsesc în această tipologie se orientează spre administrarea politicilor și practicilor de personal, acest lucru fiind întâlnit destul de frecvent în cazul companiilor care externalizează aceste servicii, în special pentru reducerea costurilor. Astfel, aceste structuri sunt mai interesate de dinamica activității în detrimentul orientării spre rezultate fiind percepute de indivizii din cadrul organizației ca o componentă adversă, externă organizației și care diferă de valorile și cultura entității.

Totuși, practica generală, abordările moderne, orientarea spre competitivitate, creativitate și inovație, fac ca domeniul managementului resurselor umane să reprezinte o componentă fundamentală a mecanismelor manageriale din cadrul unei organizații și, dacă este realizat în mod corect și pentru sprijinirea activității operaționale a entității, să fie integrat în cultura acesteia. Domeniul resurselor umane poate și trebuie să reprezinte o componentă specială în fiecare organizație, care să aibă ca rol și obiectiv principal evaluarea indivizilor ca o oportunitate pentru crearea unor avantaje competitive pentru organizație. Acesta este unul din motivele pentru care componenta de resurse umane este, în multe organizații una din forțele favorabile schimbării și un instrument eficient de îmbunătățire a imaginii entității⁶⁵. Pe de altă parte, raportat la subiectul demersului doctoral și în spiritul abordării analitice pe care o propunem, efectele mediului extern asupra organizației, din perspectivă economică, a globalizării, a forței de muncă și a altor elemente complementare se remarcă în mod evident în practicile specifice gestionării resurselor umane.

2.1 Repere teoretice privind managementul resurselor umane

Gestionarea resurselor umane a reprezentat în permanență un subiect de interes atât din perspectiva analizelor de specialitate, cât, mai ales, pentru

⁶⁵ Rubis L. – "HR Is Easier Said than Done, Says Jack Welch", May 5, 2009, disponibil la adresa web <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hrandjackwelch.aspx>

practicienii în acest domeniu. Acest interes a fost suscitât nu doar de nevoia de a implementa, la nivelul organizației, instrumentele și mecanismele necesare derulării procesului de coordonare și administrare a indivizilor, ci, mai ales, de nevoia de a adapta în permanență practicile specifice la dinamica mediului organizațional.

Pe aceste coordonate, literatura de specialitate apreciază că *"managementul resurselor umane este o știință pentru că formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere, și artă pentru că aplicarea lor în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând multă experiență mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii și al gestionării conflictelor"*⁶⁶.

Interesul mare manifestat atât de teoreticieni cât și practicieni în ceea ce privește domeniul, a dus la consemnarea unui număr mare de definiții asupra managementului resurselor umane fiecare din acestea surprinzând anumite aspecte specifice ale procesului. În acest sens, consemnăm definiții care au în vedere rolul și obiectivele managementului resurselor umane, alte definiții se referă la modalitățile de realizare a obiectivelor procesului, iar altele se concentrează pe activitățile specifice resurselor umane. Având în vedere această sferă de cuprindere, considerăm de interes prezentarea succintă a unora din aceste definiții, consemnate atât în literatura de specialitate din țara noastră cât și în cea din străinătate.

Astfel, una din definițiile teoriei de specialitate managementul resurselor umane are în vedere un set de *"practici programe și politici care facilitează atingerea obiectivelor strategice ale organizației"*⁶⁷. O altă definiție consemnată în teoria din țara noastră prezintă gestionarea resurselor umane ca fiind *"ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filosofia, politicile, procedurile și*

⁶⁶ Universitatea Babeș Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestionarea Afacerilor – *"Tematică admitere masterat: Managementul resurselor umane, Managementul dezvoltării afacerilor"*, Cluj Napoca, 2015, pag. 54

⁶⁷ Mello J.A. – *"Strategic Human Resource Management"* 3rd Edition, South-Western College Pub, 2010, pag. 158

*practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații*⁶⁸ Pe de altă parte, conform unei alte definiții, „Managementul resurselor umane este o funcție a organizațiilor economice, aflată în extensie, care include atât managementul personalului, cât și al relațiilor de muncă, MRU reprezentând managementul strategic și operațional al activităților care se concentrează asupra asigurării și menținerii personalului organizației în condițiile mediului economic și social în care ea acționează⁶⁹”. În același sens, în teoria de specialitate se consideră că „managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale (...). Managementul resurselor umane vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și a serviciilor oferite de întreprindere, calitatea funcționării acesteia și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung în acord cu exigențele societății⁷⁰”. În fine, conform unei alte definiții, „managementul resurselor umane presupune, crearea unui climat favorabil deschiderii către mediul exterior, stabilirea unui sistem de comunicare apt să răspundă nevoilor de participare a angajaților, stimularea creativității, recunoașterea meritelor, transferul răspunderii asupra realizării sarcinilor etc. Rezultatele din ultimii ani demonstrează că managerii care au descoperit, prin reînnoirea sistemelor de gestiune a resurselor umane, cum să ridice nivelul de competență al salariaților, cum să delege autoritatea la toate nivelurile, în ce fel să mobilizeze oamenii sau cum să utilizeze dinamismul echipelor au reușit să facă față provocărilor sau crizelor economice⁷¹” .

Având în vedere aspectele invocate mai sus, analiza pe care o propunem aici pornește de la două premise. Prima, conform căreia, managementul resurselor umane într-o organizație a suferit, în ultimii ani o transformare profundă de abordare, putând chiar afirma, fără teama de a greși, că acest proces

⁶⁸ Manolescu A., Lefter V., Deaconu A. (coord.) – „Managementul Resurselor Umane”, Ed. ProUniversitaria, București 2012, pag. 16

⁶⁹ Prodan A., Rotaru A. – „Managementul resurselor umane”, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2006, pag. 15

⁷⁰ Mathis R. L., Nica P., Rusu C. (coord.) – „Managementul Resurselor Umane”, Ed. Economică, București 1997, pag. 3-4

⁷¹ Chișu V.A. – „Manualul specialistului în resurse umane”, Casa de editură IRECSON, București, 2002, pag. 16

organizațional a fost redefinit de teoria de specialitate, tocmai prin prisma implicațiilor sale practice. O a doua premisă se fundamentează pe abordarea multidimensională a procesului de gestionare a resurselor umane, din prisma atât a instrumentelor organizaționale care influențează acest proces, cât și a componentelor sale operaționale tradiționale, redefinite prin prisma noilor orientări procesuale.

În acest sens trebuie spus că indivizii din cadrul unei organizații, colectivul acesteia nu mai sunt percepuți, nici din perspectivă teoretică și nici din perspectivă practică, ca o resursă, o componentă generatoare de costuri, ci, dimpotrivă resursa fundamentală de care depinde eficiența activității organizației. Practic, conform teoriei de specialitate, această abordare a dus la redenumirea funcțiunii organizaționale de personal, în cea de resurse umane⁷².

Această trecere nu este una semantică sau dictată de considerente de aliniere la modernism ci este fundamentată pe schimbarea de abordare a managementului organizațional, a relației între management și colectiv, și, în cele din urmă a percepției asupra modalităților de eficientizare a activității. În acest sens, funcțiunea de personal era una legată în exclusivitate de finalitatea economică a proceselor organizaționale, obținerea profitului fără a se avea în considerare factorii de sustenabilitate pe termen mediu și lung și nici o abordare sistemică a politicilor de personal. Pe scurt, se avea în vedere factorul cantitativ, asigurarea personalului necesar, pentru realizarea profitului, ca obiectiv final al organizației.

În timp această abordare s-a modificat, atât datorită abordării moderne a disciplinei managementului cât și a proceselor organizaționale transpuse în sistemul complex al unei entități, cu factorii interni și externi caracteristici, factori care pot influența atât cantitatea de profit obținut cât și calitatea acestuia. Pe de altă parte, dezvoltarea unor domenii strategice care au oferit soluții sustenabile pentru activitatea organizației, au contribuit la modernizarea domeniului,

⁷² Burduș E., Popa I. – *op. cit.*, pag. 220

schimbările astfel produse vizând finalitatea socială a organizației și producând influențe în următoarele domenii⁷³:

- Forța de muncă este mai calificată, beneficiază de formare profesională și instruire continuă, devenind astfel mai conștientă de valoarea sa;
- Condițiile de muncă și ceilalți factori care reglementează relațiile de muncă au devenit formalizate într-un grad din ce în ce mai riguros;
- S-au dezvoltat și implementat noi abordări privind indivizii și rolul acestora în organizație, abordări fundamentate pe tipologii comportamentale și valori.

În aceste condiții, procesul tradițional de management al resurselor umane a evoluat consistent, fiind nu doar un instrument auxiliar de asigurare a personalului unei organizații ci o adevărată politică la nivelul unei entități de realizare a performanței, în condiții de eficiență, prin raportarea la dinamicile mediului extern. Conform celor afirmate, una din abordările teoretice moderne afirmă că, în fapt, managementul resurselor umane reprezintă *"ansamblul activităților desfășurate în cadrul organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar"*⁷⁴.

În această abordare, se poate spune că în practică, fiecare manager, la orice nivel într-o organizație, este un manager de resurse umane. Această abordare se datorează schimbării de percepție asupra indivizilor din organizației, a rolului acestora în cadrul proceselor operaționale și asupra conștientizării pentru fiecare manager a rolului pe care activitățile gestionate îl joacă pentru realizarea obiectivelor organizației. Cu toate acestea nu este o abordare funcțională în a pretinde ca toți acești coordonatori și manageri să cunoască mecanismele de asigurare a egalității de șanse în materia angajării, să cunoască dinamicile pieței muncii, să cunoască instrumentele de stabilire a drepturilor de salarizare și motivare, etc. Acesta este rolul structurilor de resurse umane care vin în sprijinul celorlalte componente structurale organizaționale pentru eficientizarea activității,

⁷³ Cindrea I. – "Managementul resurselor umane", suport de curs, Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu, Sibiu 2008, pag. 3

⁷⁴ idem

pentru corectarea unor disfuncții la nivelul colectivului sau pentru crearea și implementarea unor instrumente efective de stimulare a indivizilor din cadrul organizației. Practic, prin rolurile și acțiunile specifice pe care le desfășoară în procesele specifice, componenta de management al resurselor umane este complementară cu celelalte componente operaționale, lucru ilustrat în fig. 2.1

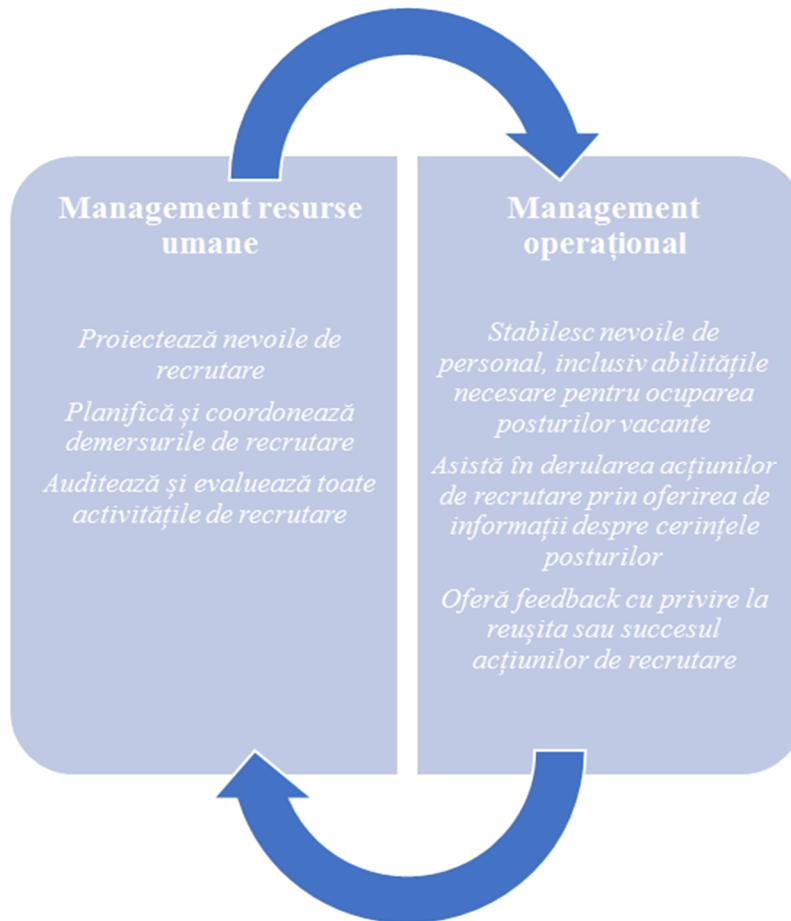


Fig. 2.1 Complementaritatea componentei de management al resurselor umane cu cele operaționale⁷⁵

Astfel, conform reprezentării din figura 2.1, responsabilitățile în cadrul proceselor specifice (în cazul de față recrutarea) se realizează în strânsă coordonare între beneficiarul procesului (structura operațională) și gestionarul procesului (structura de resurse umane). Mai mult decât atât, există un proces

⁷⁵ Adaptare după Mathis R.L., Jackson J.H. – "Human Resource Management", Thirteenth Edition, South Western Cengage, 2010, pag. 22

continuu de tip input-output între cele două componente, atât prin feedback-ul asupra desfășurării proceselor cât și prin dinamicele forței de muncă, elemente pe care structura de resurse umane le deține și le oferă celorlalte structuri în momentul transmiterii nevoilor de recrutare.

Pe de altă parte, alte teorii manageriale, asociază procesele specifice de management al resurselor umane, cu susținerea inovării organizaționale prin promovarea, stimularea și protejarea creativității resurselor umane. În acest sens, raportat la societatea informațională, la economia bazată pe servicii, resursa umană este componenta organizațională care determină realizarea cu eficiență a obiectivelor organizaționale și, astfel, obținerea competitivității, dimensiune operațională care determină performanța organizației pe piața pe care activează. Analiza extensivă a literaturii de specialitate evidențiază o strânsă legătură nu doar conceptuală ci și operațională între creativitate și inovare, ca două dimensiuni complementare dezirabile pentru un colectiv performant în cadrul oricărei organizații.

Investigarea acestor concepte, a rolului și a dinamicii acestora în cadrul unei organizații nu reprezintă doar o simplă trecere în revistă a unor elemente organizaționale subiective ci constituie fundamentul unor abordări moderne în managementul resurselor umane, abordări pe care intenționăm să le prezentăm într-o secțiune ulterioară.

Revenind la cele două elemente, conform teoriei de specialitate, unul din elementele definitorii ale creativității, esența acesteia, este reprezentată de generarea de idei noi⁷⁶, implementarea acestora cu succes și, astfel, realizarea de performanțe. În aceste condiții, inovarea, ca și efect al aportului de noutăți și creștere a eficienței, are un înțeles larg iar, din perspectivă aplicativă, un sens extensiv, incluzând atât perfecționarea proceselor organizaționale, cât și a sistemelor acesteia, a operațiunilor specifice sectoriale, flexibilizarea structurilor organizaționale, modernizarea proceselor decizionale, la fiecare nivel de suport sau de operațiuni. Figura 2.2 ilustrează care sunt procesele de inovare într-o organizație, pe fondul necesităților de creativitate care sunt cerute unui colectiv

⁷⁶ Nicolescu O., Verboncu I. – *op.cit.*, pag. 270

modern, conectat atât la cerințele piețelor, cât și la cele mai noi tehnologii și abordări procesuale și manageriale.

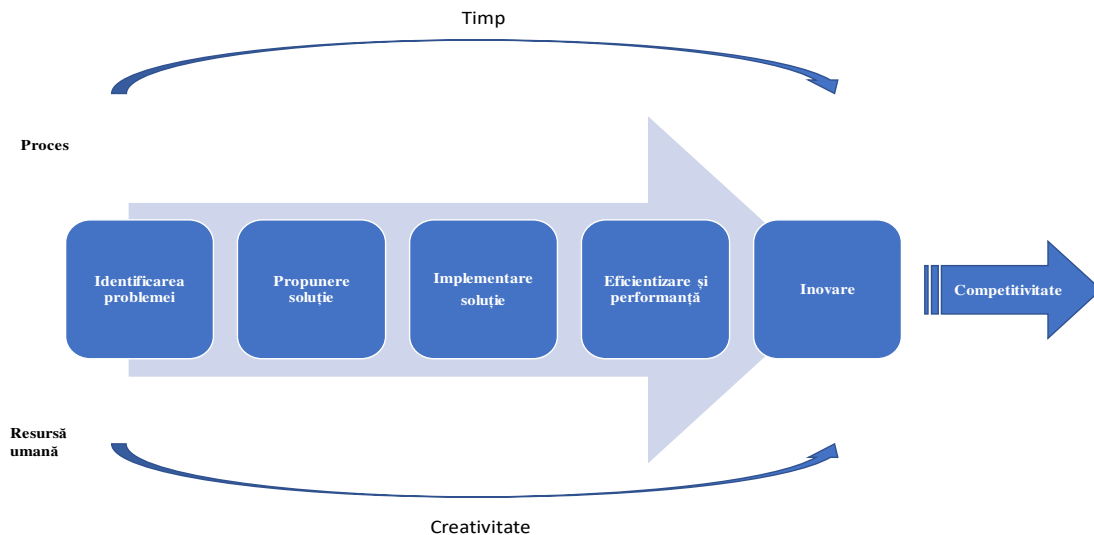


Fig. 2.2 - Abordarea procesuală a creativității și inovației din perspectiva resursei umane⁷⁷

Conform celor prezentate în figura 2.2, procesul creativ într-o organizație se bazează pe o serie de etape succesive care pornesc de la identificarea problemei sau a procesului care poate fi perfecționat. Analiza integrată a acestor elemente duce la formularea de soluții, dintre care sunt propuse cele viabile, care se pliază cel mai bine pe activitatea sau procesul în cauză. În cadrul acestei etape putem vorbi de bune practici sau de soluții noi, elaborate, după cum arătam anterior, pe baza studierii teoriei și a aplicării în practică a unor modele sau matrici empirice. Această abordare este specifică și etapei de implementare a soluției, iar dacă aceasta este una viabilă iar procesul de implementare se desfășoară conform previziunilor, atunci acea soluție va duce la îmbunătățirea activității sau procesului la care este aplicată soluția, având ca finalitate eficientizarea și creșterea performanței în acel domeniu ceea ce, cu certitudine presupune un plus de competitivitate atât pentru structura operațională care desfășoară această activitate, cât și pentru organizație în ansamblul ei și, raportat la mediul extern, un plus de competitivitate pe piață. Elementele definitorii în această abordare sistemică sunt două: timpul și resursa umană. Identificarea și implementarea

⁷⁷ Adaptare după Nicolescu O, Verboncu I. – op. cit.

soluțiilor necesită timp la fel cum și evaluarea eficacității acestor soluții are nevoie de o perioadă de funcționare. Însă, cel mai important, la baza acestei construcții se află individul, echipa sau întreg colectivul organizației care participă activ în tot acest proces creativ.

Pe de altă parte, acest proces creativ, ca suport de bază al inovării este cel care este vizat în mod prioritar de orice organizație pentru că, așa cum am arătat, este cel care asigură competitivitatea pe piață. Însă inovarea nu este caracterizată doar de abilitățile și aptitudinile creative ale indivizilor din cadrul colectivului ci și de alte elemente obiective care depind de managementul organizației, de oportunitățile mediului extern, de dinamica mediului intern. Astfel, teoria de specialitate fundamentează procesul de inovare din cadrul unei organizații prin utilizarea unui sistem de indicatori, conform figurii 2.3

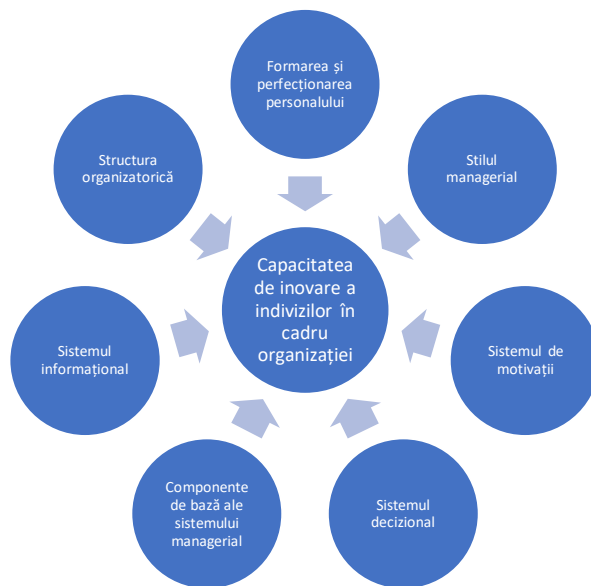


Fig. 2.3 - Indicatori care influențează procesul de inovație în cadrul organizației⁷⁸

Conform prezentării din figura 2.3 la nivelul organizației se pot identifica o serie de factori interni care au capacitatea de a influența procesul de inovare al indivizilor. La o primă observație, majoritatea sunt specifici mediului intern organizațional și culturii acesteia, factori subiectivi sau obiectivi asupra cărora indivizii au o posibilitate redusă de intervenție în mod direct. Astfel, în ceea ce

⁷⁸ Adaptare după Nicolescu O., Verboncu I. – op. cit.

privește factorii raportați la nivelul managerial – stilul managerial, sistemul decizional, componentele de bază ale sistemului managerial și chiar sistemul de motivații – depind în exclusivitate de abordarea conducerii organizației și, după cum spuneam, nu pot fi influențați în mod direct de personalul acesteia. Cât privește factorii legați de sistemul informațional și structura organizatorică, acestea sunt elemente predefinite atât la nivelul conducerii cât și influențate de cultura organizațională, componente care, din nou, nu pot fi influențate în mod direct de indivizii din organizație.

Cu totul altfel este analiza privind factorii legați de formarea și perfecționarea profesională. În acest domeniu, sunt mai multe elemente care pot fi invocate. Pe de-o parte, aportul pe care procesele specifice educaționale presupuse de această componentă le aduce indivizilor este evident, atât ca și cunoștințe și aptitudini, cât și ca dinamici ale piețelor în domeniul de specializare al acestora. Pe de altă parte, trebuie menționat aici și evidențiată capacitatea de influențare în mod direct de către indivizi a acestei componente. Într-adevăr, membrii colectivului unei organizații pot opta pentru seturi de cunoștințe sau abilități pe care le pot deprinde în urma acestor stagii de pregătire și formare profesională atât ca și ofertă educațională de bază, cât și ca și calitate a cunoștințelor dobândite și nivel de perfecționare. Este unul din factorii care presupune o relație directă între manageri și personalul aflat în coordonare, o modalitate de decizie directă a indivizilor în ceea ce privește dobândirea de noi cunoștințe și competențe care să contribuie atât la completarea background-ului educațional cât și la creșterea capacității de inovație a indivizilor.

2.2 Formarea și perfecționarea profesională – instrument de creștere a capacității de inovare a indivizilor

După cum am afirmat și anterior, dezvoltarea resurselor umane la nivelul unei organizații reprezintă atât un proces complex la nivelul acesteia, cât și unul din obiectivele secundare stabilite în Carta entității. Oricare ar fi însă abordarea, trebuie spus ca acest deziderat este influențat atât de dinamica și condițiile

mediului extern cât și de cerințele operaționale interne. Abordarea dezvoltării personalului în cadrul unei organizații este influențată de mai mulți factori subiectivi sau obiectivi care au în vedere cu gradul de tehnologizare a activităților, politicile organizaționale tradiționale promovate în cadrul entității, cultura acesteia și, legat de acestea, valorile promovate și protejate de managementul organizației.

Pe de altă parte, importanța realizării avantajului competitiv prin perfecționarea aptitudinilor de bază este recunoscută de unele organizații, dar multe ignoră această posibilitate, considerând formarea și perfecționarea mai degrabă ca niște costuri, nu ca investiții.

Cultura și dinamica dezvoltării organizației au un impact deosebit asupra filozofiei de perfecționare a personalului. Valorile managementului și normele comportamentale specifice managerilor de pe un anumit nivel și ale liderilor de echipă influențează de asemenea puternic atitudinea angajaților față de necesitatea dezvoltării profesionale.

Conform teoriei de specialitate, formarea angajaților are în vedere îmbunătățirea nivelului de pregătire a acestora, în conformitate cu cerințele funcțiilor ocupate⁷⁹. Procesele de formare profesională au în vedere o gamă largă de modalități de pregătire, atât la locul de muncă cât și în cadrul unor sesiuni specifice de pregătire pe anumite componente profesionale care necesită îmbunătățire și perfecționare. Procesele de formare și perfecționare sunt necesare pentru angajații unei organizații nu doar pentru îmbunătățirea competențelor ci și datorită faptului că sistemul educațional de bază nu poate răspunde cerințelor de pregătire ale organizațiilor, competențele profesionale nu sunt oferite la acest nivel și, în fine, relaționat la ipoteza fundamentală a cercetării de față, aceste procese răspund necesității permanente de îmbunătățire a nivelului de pregătire în scopul adaptării la dinamicele mediului intern și, mai ales, ale celui extern specifice organizațiilor respective.

Formarea și perfecționarea profesională, ca instrumente specifice de îmbunătățire a calității resurselor umane reprezintă procese planificate prin care se are în vedere modificarea și creșterea calității aptitudinilor, cunoștințelor și

⁷⁹ Burduș E., Popa I. – op. cit. – pag. 221

abilităților profesionale prin intermediul studiului, exercițiilor și aplicațiilor practice pentru atingerea unui nivel de performanță corespunzător unei activități sau un ansamblu de activități realitate în condiții de eficiență. Astfel, scopul final al acestor procese este dezvoltarea abilităților indivizilor și acoperirea nevoilor prezente și viitoare ale organizației în domeniul resurselor umane.⁸⁰

Formarea și perfecționarea profesională reprezintă, pe de altă parte, procese ce permit indivizilor să identifice soluții funcționale la provocările cu care se confruntă în situații concrete în activitatea profesională și să conducă la o schimbare procesuală sau sistemică de care sunt conștienți⁸¹.

O altă definiție dată noțiunii de formare o relaționează pe aceasta cu conceptul de educație, ele reprezentând de fapt componentele fundamentale ale procesului complet de instruire, care se desfășoară la nivelul unei organizații.

Trebuie însă operată și conștientizată o delimitare între conceptele de „educație” și „formare”, aceasta deoarece aproape inevitabil apare o suprapunere a acestor termeni în limbajul curent.

Distincția nu este doar o simplă problemă de semantică, ea constituind și un punct de interes pentru lucrările de specialitate. Astfel, o serie de specialiști în domeniul resurselor umane⁸² au stabilit că formarea în esență sa este analizată din perspectivă integrată, presupunând în acest sens orice formă posibilă de realizare a unui proces cu caracter educațional sau de instruire, care are în vedere stimularea creativității și îmbunătățirea competențelor profesionale, indiferent de locul sau modalitatea de realizare a acestor procese.

În considerarea celor arătate mai sus, noțiunea de „educație” are o conotație mai degrabă academică, empirică și are în vedere cu preponderență pe de-o parte, motivația ca anumite evenimente să se producă sau iminența producerii acestora, iar pe de altă parte, modul de relaționare între acestea.

Ca și un concept și proces complementar, noțiunea de formare profesională se fundamentează pe modul în care evenimentele se produc, care este dinamica

⁸⁰ Caramete C., - „Formarea și perfecționarea resurselor umane în administrația publică”, Administrație și Management Public, nr. 1/2003, pag. 6-7

⁸¹ Weiss D. - „Les Ressources Humaines”, Paris, Editions d'Organisation, 1999, p. 442

⁸² Livy B. - „Corporate Personal Management”, London, Pitman Publishing, 1988, p. 145

acestora, finalitatea lor și implicațiile asupra mecanismelor manageriale ale organizației dar și asupra modalităților de realizare a obiectivelor în condiții de performanță, vizând astfel esența aplicativă a acestei progresii.

În aceste condiții, scopul principal al procesului de formare îl reprezintă *creșterea performanței*⁸³. Cu toate acestea, analiza motivației subsecvente datorită căreia formarea profesională reprezintă este una din componentele fundamentale ale managementului resurselor umane sunt la fel de importante. Astfel, formarea și perfecționarea vizează dezvoltarea potențialului fiecărui individ, îi ajută pe aceștia să se dezvolte atât profesional, cât și din perspectiva comportamentului socio-cultural. Aceste aspecte nu sunt altceva decât efecte și implicații sistemice ale schimbărilor sociale și culturale din la nivelul managementului organizațional, la nivelul managementului societal, cu evidente repercusiuni și asupra abordării integrate a proceselor de creștere a calității resurselor umane.

Abordarea modernă a managementului resurselor umane se fundamentează pe considerarea proceselor de formare și perfecționare profesională ca investiții strategice și imateriale prin excelență⁸⁴. Într-o analiză generală, o astfel de investiție reprezintă un cost prezent de la care se așteaptă un beneficiu viitor. Se poate spune că formarea și, mai ales perfecționarea profesională sprijină organizația prin revalorizarea sursei sale cheie-resursa umană. A forma și perfecționa, a pregăti în acest sens indivizii, înseamnă a investi în resursa umană pentru eficientiza activitățile operaționale ale organizației și pentru crearea condițiilor necesare pentru utilizarea în mod optim a abilităților native⁸⁵. În acest sens, obiectivele specifice ale proceselor de formare și perfecționare profesională sunt următoarele:

- Sprijinirea substanțială a indivizilor din cadrul organizației, astfel încât necesitățile viitoare în ceea ce privește calitatea resurselor umane să fie soluționate în interiorul entității;

⁸³ Livy, B., op.cit., p. 151 - 152

⁸⁴ Weiss, D. op. cit, pag. 440

⁸⁵ Weiss, D., op.cit., pag. 429 - 430

- Dezvoltarea competențelor profesionale ale indivizilor și creșterea calității performanțelor individuale;
- Reducerea timpului de pregătire și inserție pentru noii angajați în așa fel încât să se asigure responsabilizarea și eficientizarea acestora în cel mai scurt timp.

Conform opiniei specialiștilor reținută din investigarea literaturii de specialitate, se pot identifica o serie de avantaje, în plus față de cele prezentate până acum, ce rezultă din implementarea corectă și efectivă a proceselor de formare și perfecționare profesională⁸⁶, avantaje ce au un aport deosebit de important atât în dinamica activităților operaționale și de suport realizate în cadrul organizației cât și în îmbunătățirea eficienței colective și individuale. Pe aceste coordonate, avantajele despre care vorbim au în vedere:

- Creșterea nivelului performanțelor la nivel individual, de echipă și colective pe coordonate de rezultate, calitate, viteză și productivitate agregată;
- Consolidarea gradului de conștientizare și adeziune la valorile organizaționale prin stimularea comportamentelor de apartenență și de implicare a indivizilor în activitățile organizației, prin încurajarea lor de a participa la stabilirea misiunii și obiectivele entității;
- Consolidarea flexibilității operaționale, prin extinderea ariei de abilități profesionale ale indivizilor din cadrul organizației;
- Dezvoltarea și consolidarea unei culturi organizaționale pozitive, orientată spre obținerea de rezultate în condiții de performanță;
- Reducerea costurilor aferente desfășurării proceselor de formare și perfecționare.

În acest sens, organizațiile care au o filozofie adecvată în domeniul formării și perfecționării profesionale înțeleg să își desfășoare activitatea într-un domeniu în care avantajul competitiv este atins doar cu ajutorul unor resurse umane de înaltă calitate profesională și morală și că pentru aceasta este necesar să se investească în indivizii din cadrul organizației, în dezvoltarea aptitudinilor și cunoștințelor angajaților proprii. Din acest punct de vedere s-au fundamentat

⁸⁶ Bennett R. – „*Managing People*”, London, Kogan Page Ltd. 1990, p. 47-48

anumite cerințe care trebuie avute în vedere în realizarea proceselor de formare și perfecționare profesională, pentru ca acestea să se dovedească o investiție viabilă⁸⁷. Din această perspectivă, aceste procese trebuie:

- să fie relevante pentru organizație și colectivul acesteia;
- să aibă în vedere rezolvarea disfuncțiilor și sincopelor de activitate și să elimine cauza producerii acestora;
- să fie abordate în directă relaționare cu performanța și competitivitatea;
- să fie orientate spre obținerea de rezultate evidente care să ducă la eficientizarea proceselor operaționale;
- să vizeze dezvoltarea continuă a colectivului;
- să se fundamenteze pe o abordare strategică.

Pornind de la rolul proceselor de formare și perfecționare profesională de acoperire a decalajului între nivelul efectiv al performanței individuale pe post și nivelul performanței cerut de organizație, managerii pot adapta mai multe strategii privind aceste procese astfel:

- **Strategia „procesuală”**: urmărește cu preponderență crearea și consolidarea unui cadru organizațional stimulativ care să faciliteze învățarea la toate nivelurile operaționale și aportul permanent de cunoștințe noi în organizație.
- **Strategia „proactivă”**: are în vedere eliminarea decalajului dintre performanța ocupantului postului la un anumit moment și performanța dorită pe postul respectiv la un alt moment, în viitorul imediat sau previzibil. Acest tip de strategie este bazat pe previzionarea dezvoltării organizației în viitor și pe identificarea nevoilor viitoare de pregătire a resurselor umane.
- **Strategia „corectivă”**: urmărește reducerea decalajului dintre performanța efectivă a angajatului pe un post, la un anumit moment, și performanța care ar trebui obținută pe postul respectiv la același moment.

⁸⁷ Louart P. - „*Gestion des Ressources Humaines*”, Paris, Collection Gestion, 1994, p. 133-134

Având în vedere etapele (stadiile) carierei pe care le parcurge orice individ în cadrul unei organizații, managerii, la recomandarea specialiștilor în resurse umane, pot adapta una din strategiile anterioare sau pot realiza uneori chiar combinații ale acestora:

- **Strategia de „socializare”**: are ca obiectiv aderarea noilor angajați la valorile organizației și integrarea acestora în cultura organizațională;
- **Strategia de „valorizare”**: urmărește dezvoltării indivizilor prin recursul la competențele și experiența unor angajați ai organizației, folosiți în calitate de mentori pentru alți membri ai acesteia;
- **Strategia de „specializare”**: urmărește dezvoltarea acelor abilități și competențe ale angajaților care sunt specifice exercitării atribuțiilor postului ocupat;
- **Strategia de „dezvoltare”**: are ca obiectiv dezvoltarea pe orizontală a indivizilor, prin rotația lor pe funcții, sau dezvoltarea lor pe verticală, în scopul de a-i motiva și promova.

Aceste strategii sunt aplicabile indiferent de poziția ierarhică a individului, deoarece și un ocupant al unei funcții de execuție sau de decizie poate deveni un bun mentor.

Conform abordării analitice de până acum, avem în vedere nu doar abordarea modernă a managementului resurselor umane în organizație ci și raportarea acestuia la concepte și dinamici actuale în disciplina managementului și în practica managerială. În acest sens, creativitatea și inovația care trebuie să caracterizeze resursa umană într-o organizație și care, astfel, să reprezinte obiective ale procesului de gestionare a colectivului unei entități, se raportează la evoluția și competitivitatea organizației proiectată ca și abordare în teoria de specialitate în cadrul conceptului de „dezvoltare organizațională”.

Dezvoltarea organizației se realizează prin formarea și perfecționarea continuă a colectivului și a indivizilor. Acest proces de pregătire este complex, răspunde unei arii largi de cerințe și competențe organizaționale, alegerea metodelor optime pentru colectivul unei organizații fiind în sine un proces strategic.

Tocmai de aceea, am considerat necesară o prezentare succintă a unor metode de formare și perfecționare a resursei umane, oarecum atipice însă ale căror rezultate au dovedit eficiența acestor metode. În acetse condiții, am optat pentru următoarele metode de formare și perfecționare, cu observația că, o parte din specificitățile acestor metode, sunt preluate și în alte activități specifice de resurse umane cum ar fi evaluarea performanțelor profesionale, stabilirea priorităților de formare ale personalului, etc. Metodele invocate sunt: grupurile conflictuale, sondarea percepțiilor colectivului față de procesele organizaționale, procesul de consultare, interacțiunea grupurilor, ancheta pozitivă.

Metoda grupurilor conflictuale presupune schimbarea comportamentului prin interacțiunea în cadrul unui grup oarecare⁸⁸. Pentru obținerea celor mai bune rezultate, activitățile trebuie desfășurate într-un mediu deschis și liber, în care participanții discută și interacționează sub supravegherea unui specialist în comportament organizațional.

Obiectivele acestei metode sunt de a-i ajuta pe participanți să-și conștientizeze propriul comportament și percepția altora asupra lui, un grad mai mare de sensibilitate la comportamentul altora precum și o înțelegere a proceselor de grup și creșterea capacității de lucru în echipă. De asemenea, rezultatele urmărite includ creșterea capacității de interacțiune cu alte persoane, îmbunătățirea capacităților de ascultare, creșterea toleranței față de diferențele individuale și cunoștințe superioare în ceea ce privește rezolvarea conflictelor.

Un instrument pentru evaluarea atitudinilor membrilor unei organizații, pentru identificarea discrepanțelor de percepție între aceștia și pentru managementul acestor diferențe, este sondarea percepției colectivului față de procesele organizaționale⁸⁹.

Orice individ din cadrul organizației poate participa la acest proces dar elementul cheie îl reprezintă unitatea colectivului: managerul structurii și angajații

⁸⁸ Highhouse S. – „*A History of the T-Group and Its Early Application in Management Development*”, Group Dynamics: Theory, Research, & Practice, December 2002, pag. 277-290

⁸⁹ Edwards J. E., Thomas M.D. – „*The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations*”, în Rosenfeld P., Edwards J. E. And Thomas M.D. (editors) – „*Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods and Applications*”, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993, pag. 3-28

care îi transmit feedback-ul. De obicei se are în vedere completarea de către membrii organizației a unui chestionar asupra percepției și atitudinilor acestora asupra unei game variate de aspecte care includ practicile de luare a deciziei, eficiența comunicării, coordonarea între diferite structuri precum și gradul de satisfacție referitor la organizație, colegi, manageri.

Rolul acestor acțiuni este de a identifica eventualele probleme, posibile rezolvări ale acestora cu participarea angajaților, concomitent cu crearea unei atmosfere de lucru relaxate.

Nici o organizație nu funcționează perfect. De multe ori managerii consideră că performanțele unei structuri pot fi îmbunătățite dar se află în imposibilitatea de a identifica ceea ce poate fi îmbunătățit și cum poate fi realizat acest lucru. Scopul procesului de consultare este ca managerul să fie asistat de un consultant extern în „a percepe, înțelege și acționa asupra unor circumstanțe” pe care acesta trebuie să le aibă în vedere⁹⁰. Acestea pot presupune fluxurile de muncă, relațiile cu caracter informal între membrii colectivului sau canalele de comunicare formală.

Procesul de consultare este similar trainingului în ceea ce privește premisa că eficiența organizației poate fi îmbunătățită prin abordare interpersonală și implicare. Cu toate acestea, procesul de consultare este orientat asupra sarcinilor. Rolul consultantilor este de a „oferi clientului o viziune esențială asupra a ceea ce se petrece în jurul lui, în interiorul lui și între el și alte persoane” și nu de a rezolva problemele organizației⁹¹. Mai degrabă consultantul este un ghid sau un antrenor care oferă sfaturi asupra proceselor care îl ajută pe manager să rezolve problemele organizației. Mai mult, consultantul lucrează împreună cu managerul pentru diagnosticarea proceselor care trebuie îmbunătățite. Acest aspect este deosebit de important deoarece se urmărește ca managerul să poată continua și chiar să-și dezvolte abilitățile de diagnosticare și după ce consultantul nu mai este lângă el.

⁹⁰ Schein E. H. – „*Process Consultation: Its Role in Organizational Development*”, 2nd edition, Reading, MA: Addison-Wesley, 1988, pag. 9

⁹¹ idem

Un motiv major de îngrijorare în ceea ce privește dezvoltarea organizațională îl reprezintă conflictul care există între diverse grupuri. Ca rezultat direct, acesta a devenit subiectul eforturilor de schimbare la nivelul unei organizații.

Dezvoltarea intragrup urmărește schimbarea atitudinilor, stereotipurilor și percepțiilor asupra specificităților unor grupuri. Câteva abordări pot duce la îmbunătățirea relațiilor dintre grupuri⁹². O astfel de metodă are în vedere rezolvarea problemelor⁹³. Conform acesteia, fiecare grup se întâlnește separat pentru a întocmi o listă cu percepțiile despre sine, despre alt grup și despre cum vede percepția altora. După schimbul reciproc de liste, grupurile analizează împreună aspectele comune și diferențele identificând soluțiile care să ducă la micșorarea disparităților.

Multe din analizele asupra dezvoltării organizaționale au în sunt focalizate pe probleme. Ele identifică o problemă sau un set de probleme iar apoi caută soluția la acestea. Ancheta apreciativă accentuează aspectele pozitive⁹⁴. Fără a-și propune rezolvarea problemelor, această abordare urmărește identificarea calităților unice și a punctelor forte ale unei organizații și care permit îmbunătățirea performanțelor. Cu alte cuvinte, ancheta apreciativă se axează pe succesul organizației în detrimentul problemelor acesteia.

În esență, procesele anchetei apreciative presupun patru etape derulate pe parcursul unor activități de durată medie. Prima etapă este cea a descoperirii și are în vedere percepția persoanelor asupra punctelor forte ale organizației. În acest sens, angajaților li se solicită să-și amintească momentele în care au simțit că organizația a funcționat la parametri optimi sau când ei au simțit cea mai mare satisfacție profesională. Al doilea pas este „visarea”. Pe baza informațiilor din

⁹² Neilsen E.H. – „*Understanding and Managing Intergroup Conflict*” în Lorsch J. W. And Lawrence P.R. (editors) – „*Managing Group and Intergroup Relations*”, Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972, pag. 329-343

⁹³ Blake R.R., Mouton J.S., Sloma R.L. – „*The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for resolving Intergroup Conflict*”, *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 1, 1965, pag. 25-57

⁹⁴ Bushe G. R. – „*Advances in Appreciative Inquiry as an Organisation Development Intervention*”, *Organizational Development Journal*, Summer 1999, pag. 61-68. În același sens și Barge J.K., Oliver C. – „*Working with Appreciation in Managerial Practice*”, *Academy of Management Review*, January 2003, pag. 124-142

etapa precedentă, participanții la acest proces trebuie să speculeze asupra viitorului organizației și să prezinte eventuale diferențe în evoluția acesteia. În urma acestui exercițiu, etapa a treia, design-ul, își propune ca participanții să identifice o viziune comună asupra viitorului organizației și apoi să convină asupra unor calități unice. Ultima etapă are în vedere definirea destinului organizației. În acest moment, persoanele discută asupra modalităților în care organizația poate să îndeplinească visul angajaților. În mod normal, această abordare va include și elaborarea unor planuri și strategii de implementare.

2.3 Rolurile managementului resurselor umane în organizație

Fundamentat atât pe percepțiile teoretice asupra managementului resurselor umane dar și pe componenta de formare și perfecționare a indivizilor din cadrul unei organizații, ne propunem să realizăm o scurtă trecere în revistă și o analiză asupra rolurilor pe care procesul de gestionare a resursei umane îl are în cadrul unei entități, din perspectivă modernă, flexibilă, inovativă.

În această abordare, teoria de specialitate reține faptul că procesele de management al resurselor umane în cadrul unei organizații îndeplinesc mai multe roluri, a căror natură și conținut depind de managementul entității, de percepția conducerii asupra acestui proces dar și de pregătirea, abilitățile și competențele specialiștilor care gestionează acest domeniu în cadrul acesteia⁹⁵.

În funcție de specificul activității unei organizații, de piețele pe care îi desfășoară activitatea, procesele de resurse umane se adaptează nevoilor entităților însă, în mod tradițional, managementul resurselor umane are trei roluri de bază într-o organizație:

1. Rolul administrativ – bazându-se din această perspectivă pe administrarea strictă și păstrarea tuturor reperelor profesionale ale indivizilor din cadrul organizației, inclusiv documentele juridice relevante și pe cele privind evoluția profesională a acestora;

⁹⁵ Mathis R.L., Jackson J.H. – op. cit., pag. 25

2. Rolul operațional și de sprijinire a angajatului – fundamentându-se pe faptul că majoritatea activităților de administrare a resurselor umane într-o manieră modernă, flexibilă, sunt orientate spre sprijinirea activităților și proceselor operaționale, fiind astfel percepute ca un sprijin de indivizii din cadrul organizației, datorită faptului că, astfel, se sprijină eforturile de realizare a sarcinilor și obiectivelor stabilite și, implicit activitatea acestora;
3. Rolul strategic – prin faptul că procesul de management al resurselor umane sprijină definirea strategiilor care privesc capitalul uman și contribuția acestuia la realizarea obiectivelor organizației.

Figura 2.4 prezintă raportul dintre rolurile managementului resurselor umane în cadrul organizației, împreună cu componentele principale ale acestora.

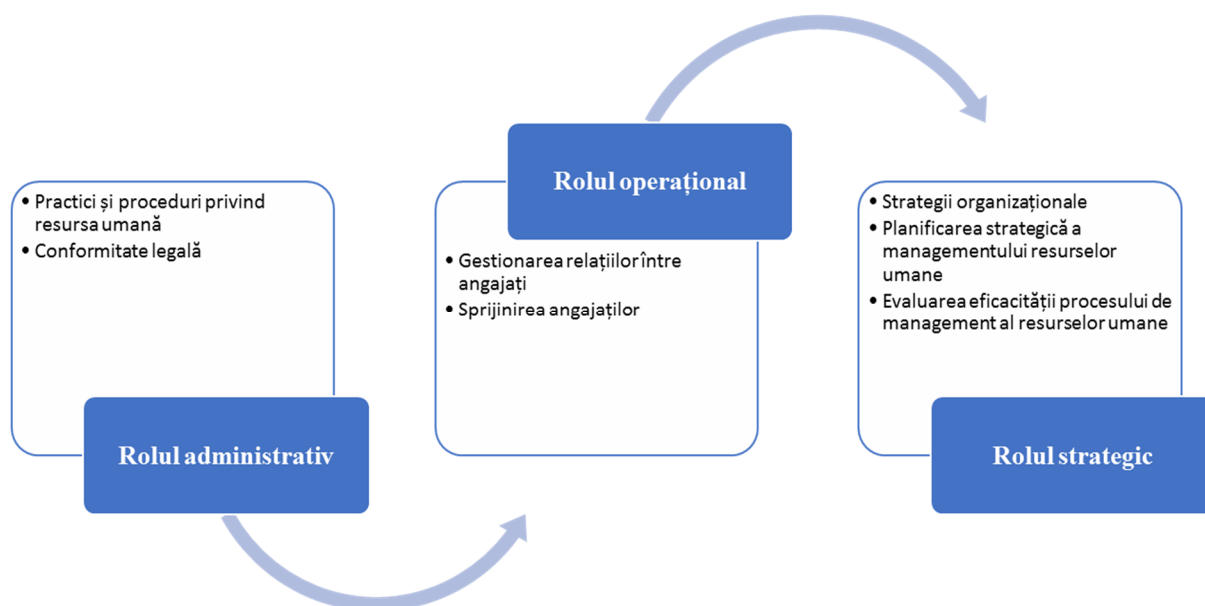


Fig. 2.4 - Rolurile managementului resurselor umane⁹⁶

Conform teoriei de specialitate și practicii organizaționale, în mod tradițional rolul administrativ a reprezentat rolul dominant pentru managementul resurselor umane. Cu toate acestea, după cum reiese și din figura 2.4 și din practică,

⁹⁶ Idem, pag. 26

transformarea și modernizarea procesului a condus la o reducere atât a timpului cât și a specialiștilor în resurse umane care să realizeze acțiunile specifice de administrare a resurselor umane. Mai mult decât atât, crește accentul pus pe rolul operațional și de sprijinire a angajaților în cele mai multe organizații. Totuși, provocarea cea mai mare în acest moment, atât în contextul managementului organizațional cât și din prisma dinamicilor pieței forței de muncă, este pentru rolul strategic al managementului resurselor umane. Conform unui studiu de specialitate, cele mai mari obstacole pentru ca acest proces să devină din ce în ce mai strategic, sunt raportarea la sarcinile administrative (42%), lipsa abordării strategice a managementului resurselor umane (31%) și insuficiența alocațiilor bugetare alocate gestionării resurselor umane (22%)⁹⁷.

În cele ce urmează, propunem o scurtă analiză a fiecărui din aceste roluri, cu atât mai mult cu cât, soluțiile de modernizare și eficientizare a managementului resurselor umane se raportează în mod direct la aceste roluri.

2.3.1 Rolul administrativ

Rolul administrativ al managementului resurselor umane a fost, de regulă și în mod tradițional orientat în special spre procesarea datelor personale, ale dosarelor de personal și a păstrării și administrării tuturor înregistrărilor referitoare la evoluția profesională a angajaților. Din această cauză, acest rol a conferit acestui proces în unele organizații reputația de structură excesiv de birocratizată care spune în primul rând managerilor și angajaților ceea ce nu au voie să facă.

Din perspectiva disciplinei managementului, rolul administrativ al gestionării resurselor umane își are izvorul în primele teorii ale managementului științific, respectiv teoriile lui Max Weber și Frederick Taylor. După cum arătam și în secțiunea anterioară, principalele repere ale teoriilor celor doi mari teoreticieni se regăseau pe coordonatele birocratizării activității organizației, obținerea de profit ca urmare a acestei abordări, totul desfășurându-se în mod riguros, având un

⁹⁷ "Examining Strategic versus Transitional Approaches to HR", Proven Results: Research Meets Real World, Norcross, GA:EmployEase 2009,

caracter înalt reglementat. Din perspectiva lucrării de față, această analiză reprezintă o proiecție empirică a analizelor anterioare, o relație de tip cauză-efect care demonstrează, încă o dată, caracterul integrat, riguros pe care l-am conferit cercetării de față.

Pe de altă parte, analiza și înțelegerea rolului administrativ ale proceselor de management al resurselor umane trebuie realizată contextul, cu luarea în considerare a tuturor elementelor de influențare a managementului organizației în general, a procesului în special. În afara caracteristicilor formale și birocratice ale oricărui proces cu implicații administrative, acest rol trebuie plasat în contextul noilor abordări ale disciplinei managementului, practicilor moderne de management organizațional, dar și cerințelor impuse de dinamicele piețelor regionale și globale de bunuri și servicii și mai ales ale celor privind forța de muncă.

Chiar dacă reprezintă o abordare nerealistă, raportarea doar la rolul administrativ pentru structurile de resurse umane în organizație, reprezintă o practică minimalistă pentru acestea, un simplu suport pentru management, plasând politicile de resurse umane într-un profil secundar sau chiar mai redus în cadrul organizației. Cu toate acestea, abordarea modernă a managementului resurselor umane implică adoptarea a două direcții majore de acțiune care duc la transformarea rolului administrativ. Cele două direcții sunt transformarea tehnologică a managementului resurselor umane și externalizarea acestuia.

Conform celor prezentate mai sus, în scopul îmbunătățirii eficienței administrative a managementului resurselor umane și a raportării tot mai crescute la nivelurile manageriale și operaționale, tot mai multe funcții ale acestui proces sunt disponibile electronic sau sunt realizate prin Internet prin intermediul tehnologiilor de tip "web-based". În acest mod, tehnologia este utilizată în tot mai multe activități de resurse umane, de la aplicații pentru angajare și aplicarea unor beneficii adiționale pentru angajați, până la activități specifice formării și perfecționării profesionale.

Pe de altă parte, din ce în ce mai multe funcțiuni administrative de resurse umane sunt externalizate către contractori specializați. Realitatea demonstrează că externalizarea activităților administrative de resurse umane a crescut în mod

dramatic în domenii ca asistarea și consilierea angajaților, planificarea ieșirii la pensie, administrarea beneficiilor, plata drepturilor salariale și delegare sau detașare.

Motivele principale pentru care aceste funcții de resurse umane sunt externalizate, sunt legate de economisirea unor resurse financiare în ceea ce privește angajarea de specialiști în departamentele interne de resurse umane, valorificarea expertizei și tehnologiei contractorilor specializați dar și intenția de a pune mai mult accentul pe activitățile strategice de gestionare a resurselor umane.

2.3.2 Rolul operațional și de sprijin al angajaților

În mod tradițional, după cum am arătat mai sus, componenta de resurse umane într-o organizație este percepută ca un instrument aflat la dispoziția managerului pentru a asigura controlul asupra indivizilor în organizație și, de multe ori, pentru a impune forțat o anumită strategie sau direcție de acțiune, nu întotdeauna în conformitate cu standardele normative și procedurale.

Mai mult decât atât, politicile de resurse umane erau percepute ca greoaie, foarte birocratizate și, astfel, angajații unei organizații evitau relaționarea cu acest domeniu, chiar dacă se aveau în vedere elemente pozitive, motivaționale sau alte beneficii la care aceștia erau îndreptățiți ca poziție și în urma activității realizate.

Abordarea modernă a managementului resurselor umane, noile practici în domeniu fac însă ca această componentă să fie percepută, din ce în ce mai mult, ca un "avocat" al angajaților în cadrul unei organizații. Din această perspectivă, specialiștii în resurse umane acționează ca și responsabili de integritate, protejând astfel angajații, dar, în același timp, alocă din ce în ce mai multă atenție aspectelor de management al crizelor în ceea ce privește resursele umane, gestionând probleme ale angajaților atât profesionale cât și personale, în măsura în care acestea afectează performanța angajatului în cauză. Consilierea și sprijinirea angajaților este una din dimensiunile fundamentale ale procesului de management al resurselor umane, asigurând un tratament corect și echitabil față de indivizi indiferent de calitățile personale, educație sau alte elemente circumstanțiale.

Uneori, acest rol de sprijin și consiliere poate duce la apariția unor conflicte cu coordonatorii structurilor operaționale, datorită impunerii respectării unor standarde și prevederi cu caracter normativ și procedural care pot fi percepute la acest nivel ca reprezentând adevărate obstacole pentru realizarea obiectivelor în condiții de celeritate și performanță. Cu toate acestea, fără exercitarea efectivă a acestui rol, fără impunerea respectării acestor condiții externe, organizația, managementul acesteia, pot încălca principiile de conformitate și integritate și chiar mai mult, ar putea fi răspunzători din punct de vedere legal pentru aceste încălcări⁹⁸.

Exercitarea rolului operațional implică cooperarea specialiștilor în domeniul resurselor umane cu toate structurile organizației și cu managerii și responsabili de la nivelul operațional al entității. Activitățile operaționale sunt, prin definiție procedurizate, în scopul eliminării disfuncțiilor procesuale și a stabilirii fără echivoc a responsabilităților. În aceste condiții se asigură pe de-o parte, conformarea la principiile egalității de șanse la angajare precum și la alte prevederi legale și procedurale, pe de altă parte, se creează mecanismele și instrumentele de procesare a cererilor de angajare, se realizează activitățile specifice de angajare, evaluare și promovare, responsabili de procese trec prin etapele normale de formare și perfecționare profesională, problemele de securitate sunt rezolvate iar elementele referitoare la salarii și alte beneficii sunt soluționate. Toate aceste componente de activitate presupun însă, complementaritatea politicilor de resurse umane cu strategiile organizației și cu politicile operaționale ale celorlalte structuri.

2.3.3 Rolul strategic al managementului resurselor umane

În considerarea celor arătate mai sus, dar și din perspectivă aplicativă, există o serie de diferențe în mai multe domenii între rolurile operațional și cel strategic al managementului resurselor umane. În acest sens, rolul strategic al acestui proces presupune faptul că profesioniștii în resurse umane acționează într-o manieră proactivă în gestionarea problemelor curente ale organizației,

⁹⁸ Mathis R.L., Jackson J.H. – *op. cit.*, pag. 25

concentrându-se pe nevoile pe termen mediu ale activității operaționale cum ar fi planificarea strategică, strategiile de compensare, performanța resurselor umane și evaluarea acestora.

Pe aceste coordonate, realitatea demonstrează faptul că, din ce în ce mai mulți manageri de organizații, responsabili de procese, persoane cu rol executiv și specialiști în resurse umane consideră necesar ca acest domeniu să devină o componentă tot mai importantă pentru succesul activităților operaționale ale unei organizații. Astfel, chiar și organizațiile non-profit, structurile guvernamentale și cele de servicii sociale trebuie să-și gestioneze resursele umane într-o manieră strategică, orientată pe rezultate. Mai mult, sunt tot mai multe sugestiile conform cărora domeniul resurselor umane trebuie gestionat ca o afacere în sine, astfel încât un număr tot mai mare de responsabili și persoane cu rol executiv în domeniul resurselor umane sunt recrutați din afara domeniului, ceea ce înseamnă că acei indivizi vor avea o orientare spre business în sine nu doar o experiență de gestionare a resurselor umane⁹⁹.

Din perspectivă strategică, componenta de management al resurselor umane într-o organizație are responsabilitatea de a cunoaște cu exactitate costurile legate de capitalul uman pe care entitatea trebuie să le aibă în vedere. Această dimensiune strategică nu înseamnă doar prevenirea costurilor legate de pregătirea indivizilor coroborată cu riscul de a-l pierde ulterior, datorită unor disfuncții operaționale. Ea are în vedere atât ajustarea costurilor legate de individ, atât cele realizate cât și cele previzionate, coroborate cu dinamica pieței muncii, cu dinamica piețelor pe care își desfășoară activitatea organizația respectivă, propunând în acest sens, programe și strategii pe termen mediu și lung pentru atragerea forței de muncă bine pregătite, motivarea indivizilor de valoare din cadrul instituției, implementarea de programe de management al talentului și alte asemenea strategii.

Astfel, rolul strategic al managementului resurselor umane are în vedere utilizarea practicilor specifice acestui proces în scopul obținerii și păstrării unui

⁹⁹ Marquez J. – *“Not the Usual Suspects”*, în *Workforce Management*, November 5, 2007, pag. 23-30

avantaj competitiv al organizației pe piețele pe care activează. Recrutarea talentelor, valorificarea acestora, dezvoltarea lor precum și recompensarea indivizilor cu aceste caracteristici, toate reprezintă direcții strategice de gestionare a resurselor umane care influențează capacitatea organizației de a-și realiza obiectivele strategice¹⁰⁰.

Datorită faptului că strategiile operaționale ale organizației influențează într-o mare măsură planurile și politicile de resurse umane, problematica specifică gestionării acestei componente trebuie avută în vedere în etapa de elaborare a acestor strategii. Astfel, rolul strategic al componentei de resurse umane are în vedere atât contribuțiile în atingerea eficacității organizaționale și a avantajului competitiv, cât și modul de realizare a acestor contribuții, astfel încât se poate afirma că gestionarea resurselor umane trebuie implicată, ca proces, în implementarea strategiilor care afectează dar care, sunt influențate, în egală măsură, de către indivizi¹⁰¹.

Unul din cele mai importante componente ale rolului strategic al managementului resurselor umane îl reprezintă capacitatea de a elabora și dezvolta procese în cadrul organizației care să contribuie la armonizarea performanțelor individuale ale angajaților la obiectivele strategice ale organizației. Atunci când angajații înțeleg care sunt prioritățile entității în cadrul căreia își desfășoară activitatea, ei pot contribui mai bine prin folosirea abilităților personale pentru realizarea țelurilor acesteia. În acest sens, practicile de resurse umane care facilitează aceste procese, includ dezvoltarea de talente și sistemele de recompense, practici care canalizează eforturile angajaților spre realizarea scopurilor organizației¹⁰².

Pe de altă parte, rolul managementului resurselor umane ca partener strategic în cadrul afacerii este cel mai adesea descris prin sintagma "a avea un

¹⁰⁰ Gonzalez J.P, Sheridan G. – "Get Off the Talent Treadmill: Hardwiring Talent Strategy to Business Strategy", în Workspan, August 2008, pag. 36-40

¹⁰¹ Becton J.B., Schraeder M. – "Strategic Human Resources Management – Are We There Yet?", în Journal for Quality and Participation, January 2009, pag. 11-18

¹⁰² Bosell W. – "Aligning Employees with the Organisation's Strategic Objectives: Out of Line of Sight, Out of Mind", în International Journal of Human Resource Management, 17 (2006), pag. 1489-1511

loc la masă”, adică de a contribui în mod direct la direcțiile strategice de acțiune ale companiei și la succesul acesteia. Această abordare presupune implicarea gestionării resurselor umane și în strategia financiară nu doar în cea de implementare. În acest sens, o parte din contribuția acestei componente este aceea a unei expertize financiare și să producă rezultate financiare nu doar susținerea angajaților sau eficiență administrativă. În aceste condiții, în practică, una din preocupările structurilor economice din cadrul unei organizații este aceea de a cunoaște modalitatea în care structura de resurse umane poate sprijini planificarea resurselor financiare și respectarea constrângerilor bugetare¹⁰³.

Cu toate acestea chiar în condițiile recunoașterii acestui rol al componentei de management al resurselor umane în cadrul organizației, multe entități au nevoie să realizeze încă un progres semnificativ pentru realizarea acestui deziderat. Unele din domeniile în care abordarea strategică a managementului resurselor umane ar putea produce rezultate vizibile sunt:

- evaluarea fuziunilor și achizițiilor pentru compatibilitatea organizațională, schimbările structurale și nevoile de personal;
- desfășurarea planificării forței de muncă pentru a anticipa retragerea angajaților la toate nivelurile și identificarea extinderii forței de muncă în planurile strategice organizaționale;
- coordonarea demersurilor organizaționale de selecție pentru noi operațiuni sau externalizarea acestor demersuri la nivel internațional pe baza nevoilor de forță de muncă;
- instituirea de sisteme de management al resurselor umane pentru a reduce costurile de timp, echipamente și personal administrativ prin utilizarea tehnologiei specifice;
- cooperarea cu managerii pentru dezvoltarea unor scheme revizuite de compensare și a planurilor de stimulente, pe măsură ce noi produse sau servicii sunt distribuite clienților.

În acest moment, abordarea strategică a managementului resurselor umane se află între deziderat și repere teoretice. O parte dintre componentele

¹⁰³ McCann D. – *“Memo to CFOs: Don’t Trust HR”*, March 10, 2009

strategice ale procesului au fost implementate și și-au dovedit funcționalitatea, atât în termeni manageriale cât, mai ales, în eficiență economică. Una din caracteristicile fundamentale ale societății post industriale este abordarea strategică a tuturor proceselor manageriale, abordare bazată pe cunoaștere și abordare integrată a problemelor, din perspectivă multidisciplinară. Din această perspectivă, managementul resurselor umane nu poate urma o altă abordare cu atât mai mult cu cât este unul din procesele manageriale care sunt cele mai influențate de dinamicile mediului extern atât ca și componentă organizațională cât și ca și proces de sine stătător care se adresează și lucrează direct cu indivizii.

2.4 Influențe ale mediului organizațional asupra managementului resurselor umane

Arătam în secțiunea precedentă modul în care mediul influențează organizația, atât ca și entitate cât și procesele sale interne, activitățile acesteia, performanța pe piață și, nu în ultimul rând, capacitatea de adaptare la dinamicile externe.

După cum afirmam mai sus, analiza care caracterizează întregul demers doctoral de față, se circumscrie unor repere calitative riguroase, fiecare analiză realizată având propria relevanță în construirea argumentației, în stabilirea ipotezelor analitice și în crearea cadrului necesar realizării componentei de substanță a cercetării, anume, modalități moderne în managementul resurselor umane.

Având în vedere faptul că subiectul cercetării îl reprezintă analiza integrată a managementului resurselor umane și, astfel, proiectarea unor soluții de eficientizare a proceselor specifice, propunem, în continuare realizarea unei analize privind modul în care mediul organizațional, atât cel intern, cât, mai ales cel extern, influențează activitățile, practicile și strategiile de resurse umane.

Înainte de a realiza analiza, trebuie spus că, modul de influențare a organizației de către mediul acesteia reprezintă una din preocupările fundamentale pentru un manager și are în vedere realizarea unei analize a

mediului pentru a se analiza și evalua dinamicile mediului și modul în care acestea afectează activitatea entității. Procesul de analiză a mediului ajută la identificarea și evaluarea punctelor forte și slabe ale organizației, a oportunităților și amenințărilor pe care organizația le poate întâmpina și care trebuie avute în vedere în procesul de elaborare a strategiilor.

Din perspectiva managementului resurselor umane mediul intern al organizației are în vedere calitatea și cantitatea de talent a indivizilor din cadrul entității, cultura organizațională, sursa de talente și forța leadership-ului. Din aceeași perspectivă, mediul extern o serie de factori economici, politici și competiționali care pot influența viitorul organizației și al pieței pe care aceasta își desfășoară activitatea. Prezentarea sintetică a acestora este realizată în figura 2.5. din perspectiva unei analize de tip SWOT.



Fig. 2.5 - Factori de mediu care influențează managementul resurselor umane¹⁰⁴

¹⁰⁴ "Strategic Management – SWOT Analysis", Quick MBA, 2007

2.4.1. Influențe ale mediului intern

Mediul intern al organizației are în vedere totalitatea indivizilor, proceselor, instrumentelor, mecanismelor, practicilor, interacțiunilor, valorilor care au capacitatea de a influența într-o măsură variabilă performanța organizației și poziționarea acesteia pe piață.

Conform celor prezentate în figura 2.5, punctele forte și cele slabe ale organizației reprezintă factori din interiorul acesteia care pot crea sau distruge valori. În momentul evaluării mediului intern, se are în vedere analiza cantitativă și calitativă a resursei umane, practicile de resurse umane și cultura organizațională.

Forța sursei de talente este în mod particular importantă atunci când organizația are în vedere stabilirea unor strategii pe termen mediu și lung, datorită faptului că realizarea obiectivelor strategice este imposibilă fără talentele și calificările necesare. Dezvoltarea leadership-ului și planificarea unor programe de succesiune pot asigura disponibilitatea unor talente de cea mai ridicată calitate care să poată contribui la realizarea strategiilor operaționale. De asemenea, programele efective de dezvoltare pot reduce ratele ridicate de eșec ale leadership-ului, în timp ce selectarea indivizilor cu abilitățile potrivite și perfecționarea acestora în calificări de leadership poate duce la îmbunătățirea calității liderilor și la succesul strategic.

În fine, planificarea succesiunii reprezintă procesul de elaborare și dezvoltare a planurilor de înlocuire a angajaților care dețin roluri cheie în cadrul organizației. Un astfel de plan reprezintă un reper important pentru gestionarea surselor de talente în cadrul entității și are în vedere demersurile managerilor de a identifica indivizii care pot exercita noile roluri în viitor și includerea acestora în planurile de succesiune. Astfel, această sursă de talent este rezerva necesară pentru realizarea obiectivelor și strategiilor organizaționale¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Hansen F. – "Chief Concern: Leaders", în Workforce Management, July 20, 2009, pag. 17-20

2.4.2. Influențe ale mediului extern

Oportunitățile și amenințările care provin din mediul extern al organizației și care pot influența performanțele acesteia, nu sunt întotdeauna sub controlul entității dar, cu atât mai mult trebuie avute în vedere în procesul de analiză a factorilor de mediu. În acest sens, gestionarea incertitudinilor mediului extern capătă o importanță vitală pentru organizație și reprezintă adevărate provocări pentru analiști¹⁰⁶. Conform analizelor de specialitate, și celor prezentate în secțiunea precedentă, în special cu referire la figura 1.3, analiza mediului extern al organizației include o evaluare a condițiilor economice, a celor politice, a condițiilor normative, a factorilor socio-culturali, a condițiilor de mediu și a condițiilor tehnologice.

În considerarea condițiilor economice trebuie subliniat faptul că elementele prevalente ale climatului economic afectează cu siguranță procesele de planificare strategică datorită faptului că viitorul este influențat de condițiile prezente. În acest sens, nivelul productivității, ratele dobânzilor, creșterea economică, prețurile de consum, inflația și ratele șomajului sunt tot atâtea elemente care influențează mediul de afaceri. Accesul la creditare, la capital și la muncă, afectează capacitatea organizației de a se dezvolta și a oferi angajaților recompensele dorite și, poate, meritate. Teoria economică, la care vom face referire mai extensiv în secțiunea următoare, evidențiază faptul că, în perioade de creștere economică, companiile se pot confrunta cu lipsă de materiale și forță de muncă, în timp ce, în perioade de criză, resursele de producție sunt folosite sub nivelul disponibilității lor, iar organizațiile urmăresc să crească productivitatea prin diminuarea costurilor de producție. În aceste condiții, în fața unor perioade dificile din punct de vedere economic, companiile reacționează de regulă prin adoptarea unor reduceri severe de forță de muncă, tăieri salariale și alte măsuri care afectează angajații¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Hansen F. – "Strategic Workforce Planning in an Uncertain World", în Workforce Management Online, July 2009

¹⁰⁷ Fox A. – "Avoiding Furlough Fallout", în HR Magazine, September 2009, pag. 36-40

Aceste acțiuni au implicații strategice pentru organizații deoarece pot duce la vulnerabilizarea acestora în momentul în care condițiile economice se schimbă. Rata inflației poate influența, de asemenea, schema de încasări pentru o companie dar și pentru angajați, în ceea ce privește politica de compensații. În fine, în ceea ce privește șomajul, cu cât rata acestuia crește, cu atât mai mult numărul de indivizi calificați crește și el, acest lucru constituind o adevărată provocare pentru companii datorită faptului că numărul de aplicanți pentru posturile vacante poate copleși procesul de selecție.

În ceea ce privește factorii politici și cei legislativi, trebuie subliniat faptul că o legislație în continuă evoluție și, uneori, neclară și contradictorie, afectează în mod dramatic piața forței de muncă și politicile organizațiilor în acest domeniu. Luarea în considerare a legislației în vigoare dar și a proiectelor de acte normative ar trebui să reprezinte o componentă a evaluării pentru că noile abordări pot influența modul de desfășurare activității pe perioada planificată.

Prevederile normative privind taxele, sindicatele, compensațiile, beneficiile, ocuparea și securitatea socială afectează politicile de resurse umane în toate organizațiile. Multe aspecte privind relațiile de angajare sunt reglementate, iar planificarea strategică a activității trebuie realizată ținând cont de aceste restricții. Pe de altă parte, prioritățile sociale și de reglementare ale partidelor politice influențează, de asemenea modul de desfășurare a activității organizațiilor, unele programe primind suport, altele, dimpotrivă, fiind abandonate.

Condițiilor socio-culturale, au în vedere, cu prioritate schimbările demografice semnificative care sunt previzionate atât la nivel global cât, mai ales la nivel regional, schimbări care afectează, cu siguranță compoziția forței de muncă în viitor. Aceste dinamici pot afecta strategiile organizaționale în mai multe modalități. Pe de-o parte, schimbările demografice în ceea ce privește consumatorii afectează ererea pentru anumite bunuri sau servicii, în timp ce demografia forței de muncă afectează calitatea și cantitatea de forță de muncă disponibilă pentru organizație. Printre factorii care influențează diversitatea forței de muncă se regăsesc vârsta, genul, diferențele între generații, rasa și etnia. Organizațiile trebuie să evalueze schimbările în compoziția forței de muncă pentru

că diversele nevoi ale unei forțe de muncă eterogene necesită soluții creative și flexibile.

Organizațiile își desfășoară activitatea pe piețe caracterizate printr-o concurență acerbă unde avantajul competitiv este dat de diferențe aparent minore de abordare a problematicilor, diferențe care pot rezulta din elementele de creativitate și inovație ale forței de muncă. Acestea, coroborate cu procesele de formare și perfecționare profesională duc la o deschidere mai mare pentru implementarea de noi tehnologii, pentru asigurarea flexibilității pentru soluțiile alternative de producție. Toate aceste aspecte implică, pe de-o parte cheltuieli pentru dezvoltarea talentelor, atragerea acestora la strategiile de dezvoltare ale organizației în vederea creșterii competitivității pe piață, în condițiile în care companiile concurente vor dezvolta practici similare. În acest fel, tehnologia, luarea în calcul a noilor soluții care duc la creșterea productivității, sunt critice pentru planificarea strategiilor de dezvoltare pe termen mediu și lung a unei organizații.

În fine, dar nu în cele din urmă, factorii de mediu joacă un rol important în stabilirea strategiilor de dezvoltare viitoare a unei organizații. Practic, armonizarea strategiilor de dezvoltare cu condițiile de mediu, derivă atât din condițiile normative cât și din cele tehnologice, atâta timp cât pentru protejarea mediului, pentru folosirea energiei alternative și reciclarea deșeurilor este nevoie de tehnologie modernă dar și de luarea în considerare a prevederilor normative care reglementează aceste aspecte. Din perspectiva resurselor umane, trebuie avute în vedere atât valorile societății în care se realizează activitățile și din care se face recrutarea forței de muncă dar și capacitatea de adaptare a angajaților la cerințele unui mediu în continuă dinamică.

Capitolul III - Piața muncii – concept economic fundamental și factor de influență al managementului resurselor umane

Am fundamentat și dezvoltat, în cadrul primului Capitol al prezentei lucrări, modul în care procesele din cadrul organizației, organizația în sine ca și cadru formal la nivelul căruia au loc procesele manageriale, sunt influențate de dinamica mediului extern, de factorii specifici acestuia. De asemenea, am ilustrat modalitatea în care, piața muncii, componentele sale, au capacitatea de a influența procesul de management al resurselor umane dintr-o organizație, atât prin specificul echilibrului dintre cererea și oferta forței de muncă, dar, mai ales, prin celelalte elemente obiective care influențează cele două componente fundamentale ale pieței, cu rezultat direct, în influențarea proceselor care au în vedere gestionarea forței de muncă într-o entitate.

Pe de altă parte, după cum am prezentat chiar în argumentarea cercetării doctorale de față, ne propunem o abordare care să depășească limitele teoriei manageriale printr-o abordare pragmatică, integrată și interdisciplinară destinată să confere atât aplicabilitate demersului nostru cât și să plaseze managementul resurselor umane într-un context funcțional care să explice nevoia de adaptabilitate și abordare strategică ale acestui proces care, după cum am văzut, este unul din mecanismele fundamentale ale managementului organizației și ale realizării obiectivelor acesteia în condiții de performanță.

În această argumentație, analiza pieței muncii în secțiunea prezentă are în vedere trei abordări majore. Prima, abordare este una empirică, din perspectiva teoriei economice care abordează piața muncii ca și concept fundamental macroeconomic, și are în vedere prezentarea mecanismelor teoretice și tehnice care contribuie la asigurarea echilibrului pe această piață, cu evidențierea principalelor abordări ale literaturii de specialitate și curente de gândire.

A doua abordare, are în vedere evidențierea componentelor specifice pieței muncii care pot influența dinamica forței de muncă, atât din perspectiva cererii, cât și a ofertei, dar care pot contribui ele însele la crearea unor situații atipice pe aceste

piețe, situații care au impact atât asupra organizațiilor care se află în căutare de forță de muncă dar și asupra indivizilor ca și purtători ai forței de muncă.

În fine, o a treia abordare vizează analiza unui concept inextricabil legat de piața muncii, însă care este, de sine stătător, element de bază, un indicator fundamental macroeconomic care vizează situația forței de muncă din perspectiva implicării pe piața muncii și, implicit, putem afirma, din perspectiva efectelor politicilor de resurse umane ale entităților prezente pe acele piețe ale muncii. Avem în vedere ocuparea forței de muncă, concept complex care are în vedere atât situația participanților pe piața muncii care nu au un loc de muncă – șomajul – dar și situația indivizilor angajați în cadrul unor organizații – instituții, corporații, firme, etc. – care, din această poziție sunt beneficiarii unor măsuri specifice care au în vedere perfecționarea pregătirii profesionale, maximizarea expertiei și a abilităților acestora, dar și valorificarea eficientă a altor elemente care pot să contribuie la eficientizarea folosirii resurselor în cadrul unei organizații și cu precădere, din această perspectivă, a resurselor umane.

Dat fiind faptul că ne propunem ca rezultatele demersului de față să fie aplicabile, să aibă o certă componentă practică, analiza de față se dorește a fi una care să surprindă dinamica pieței muncii în condiții reale, cu oportunitățile și constrângerile impuse nu doar de teoriile de specialitate manageriale și economice, dar și de măsurile și politicile specifice adoptate de reglementatori pentru gestionarea cât mai eficientă a dinamicilor în acest spațiu economic, în considerarea elementelor societale, politice și chiar culturale care se regăsesc aici.

Această abordare este una multidisciplinară și are în vedere proiectarea conceptelor teoretice la condițiile practice, cu luarea în considerare a proceselor și fenomenelor sociale, geopolitice și strategice, condiții care nu numai că influențează dezvoltarea societății la nivel global, dar influențează și dinamica forței de muncă pe piață precum și modul de abordare a acestuia de către organizații – corporații, firme, conglomerate instituționale. Din această perspectivă, analiza popusă aici are valență de studiu de caz, unul din cele mai potrivite modele pe care le putem considera ca reflectând analizele teoretice realizate, fiind cel al pieței europene a forței de muncă, ca și componentă a pieței globale a forței de

muncă datorită efectelor pe care dinamica acesteia le are la nivel internațional dar și ca abordare de politici și strategii, în acord cu trendurile globale în acest domeniu.

3.1 Piața muncii în teoria economică

În teoria economică este recunoscut faptul că piața este un concept greu de definit datorită complexității sale, a diversității și a elementelor sale caracteristice¹⁰⁸. Complexitatea de care aminteam rezidă într-o serie de componente, activități și variabile care definesc categoriile de piețe, le individualizează pe acestea în cadrul categoriilor sau, oferă instrumentele necesare analizei economice teoretice a fenomenelor care se manifestă în cadrul acestor piețe.

De asemenea, criteriile teoriei economice sunt diferite și diverse în analiza generală a piețelor și a definirii sistemului acestora. Cu toate acestea, doctrina de specialitate este de acord atunci când se vorbește despre piețe ca spațiu economic în care se întâlnește cererea cu oferta, ca loc de manifestare a concurenței sau ca un ansamblu de mijloace de comunicație.

Prezentarea acestor aspecte teoretice este necesară având în vedere faptul că piața muncii este o piață derivată care primește influențele celorlalte piețe și generează efecte ce se regăsesc în toate sectoarele economico-sociale. De asemenea, date fiind operațiunile specifice pieței muncii precum și variabilele prezente în acest spațiu, aceasta a fost în permanență un subiect al analizelor economice având locul ei bine determinat în cadrul teoriilor economice.

Spuneam mai sus că piața este spațiul în care se întâlnesc cererea cu oferta. În cazul pieței muncii este vorba de cererea de muncă și oferta de muncă, sau conform unor alte viziuni, piața muncii este o piață – factor în cadrul căreia,

¹⁰⁸ Silași G., Sîrghi N., Lobonț O.– *"Microeconomia în fișe"*, Ed. MIRTON, Timișoara, 2004, pag. 167

indivizii își oferă serviciile de muncă în schimbul unui salariu altor indivizi sau firmelor care au nevoie de aceste servicii.¹⁰⁹

Însă, pentru a vorbi într-adevăr de piața muncii este necesar să subliniem faptul că nu vorbim strict de o confruntare, o întâlnire a cererii cu oferta. Așa cum se afirmă în teorie, numai în cazul pieței cu concurență perfectă prețul – în acest caz nivelul salariului – este dat de intersecția curbelor cererii și ofertei. În condițiile concurenței imperfecte, unul sau mai mulți participanți au puterea de a influența prețul¹¹⁰. În considerarea celor arătate, mult mai aproape de adevăr este a vorbi despre o negociere a purtătorilor ofertei de muncă și cei ai cererii de muncă sub mai multe aspecte¹¹¹. Astfel, este evident, din perspectiva temei lucrării de față, că aceste negocieri între purtătorii cererii și ofertei de muncă, după cum am arătat și anterior, se realizează exclusiv pe coordonatele stabilite în cadrul proceselor de management al resurselor umane, și anume, pozițiile oferite pentru angajare, condițiile de salarizare, condițiile de stimulare a angajaților, politicile de perfecționare profesională, etc. Chiar dacă, în teoria economică se afirmă că, de cele mai multe ori, factorul principal al acestei negocieri este salariul, condițiile practice demonstrează că o astfel de negociere implică mult mai multe variabile pe lângă salariu, grupând toate aceste elemente în conceptul de pachet de ofertă salarială, concept dezvoltat odată cu abordarea strategică a managementului resurselor umane. Însă pachetul de ofertă salarială sau alți termeni ai angajării nu sunt determinați numai printr-o negociere între purtătorii ofertei de muncă și angajatori ci, de cele mai multe ori piața muncii este încărcată de reguli instituționale impuse de companii, de sindicate și de guverne¹¹², ca și factori specifici pieței muncii și care, după cum afirmam anterior, au capacitatea de a influența dinamica acestei piețe.

¹⁰⁹ Colander D. C. – *"Microeconomics"*, Second Edition, The Irwin series in economics 1995, pag. 85

¹¹⁰ Băbăiță I., Duță A. – *"Piețe și prețuri"*, Editura de Vest, Timișoara, 1995, pag. 47

¹¹¹ Academia de Studii Economice – colectiv – *"Economie"* – Ed. Economică, București, 2000, pag. 76

¹¹² Reynolds L.G., Masters S. H., Moser C. H. – *"Labor Economics & Labor Relations"*, Tenth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, pag. 89

Pe de altă parte, un alt indicator care oferă imaginea cea mai obiectivă asupra pieței muncii este rata ocupării, în situație antitetică cu șomajul. Dacă piața muncii ar funcționa ca orice altă piață, nu am putea vorbi de șomaj. În fața unui șoc negativ, veniturile pe piața muncii ar scădea. Cererea de muncă va scădea direct proporțional atunci când veniturile sunt în scădere iar oferta va crește odată cu creșterea veniturilor salariale, fapt ce va antrena, în același timp și o creștere a orelor lucrate de muncitori, conform principiului efectului de venit. În același timp, după cum vom argumenta ulterior, rata ocupării nu are în vedere doar situația indivizilor aflați pe piața muncii care au un loc de muncă, ci este rezultatul unor politici interne ale organizațiilor, în condițiile negocierilor prezentate mai sus, care au în vedere eficientizarea folosirii resurselor în condițiile creșterii performanțelor.

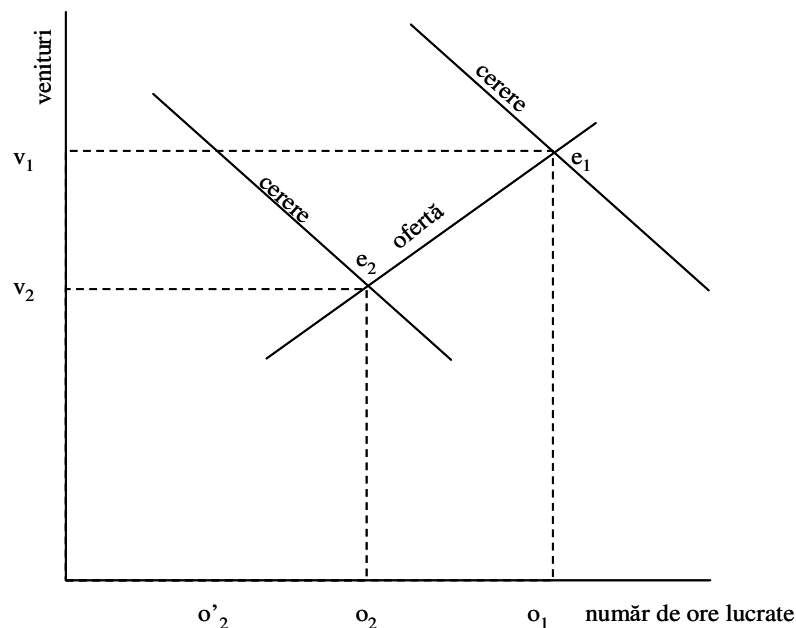


Fig. 3.1 - Piața muncii în condiții ideale

În aceste condiții, se poate observa că, echilibrul pe piața muncii poate fi atins în condiții ideale la orice nivel al veniturilor, numărul orelor scăzând proporțional. În mod normal, în condiții ideale, la punctul 0 ne aflăm în situația existenței șomajului involuntar atunci când nu se oferă posibilitatea de venit și, implicit nu se poate vorbi de o cerere sau ofertă pe piață. Cu toate acestea, situația în condiții reale este diferită. Ceea ce se vinde și se cumpără pe piața muncii

reprezintă timp, efort și calificare, bunuri cu un caracter special aflate pe o piață organizată și reglementată la cel mai înalt nivel. Prețul muncii nu este stabilit dinainte ci reprezintă un rezultat agregat al politicilor de resurse umane ale angajatorului și al negocierilor realizate, în aceste limite, între syndicate și entități, acorduri care se întind pe perioade relativ lungi de timp, de regulă cel puțin un an.

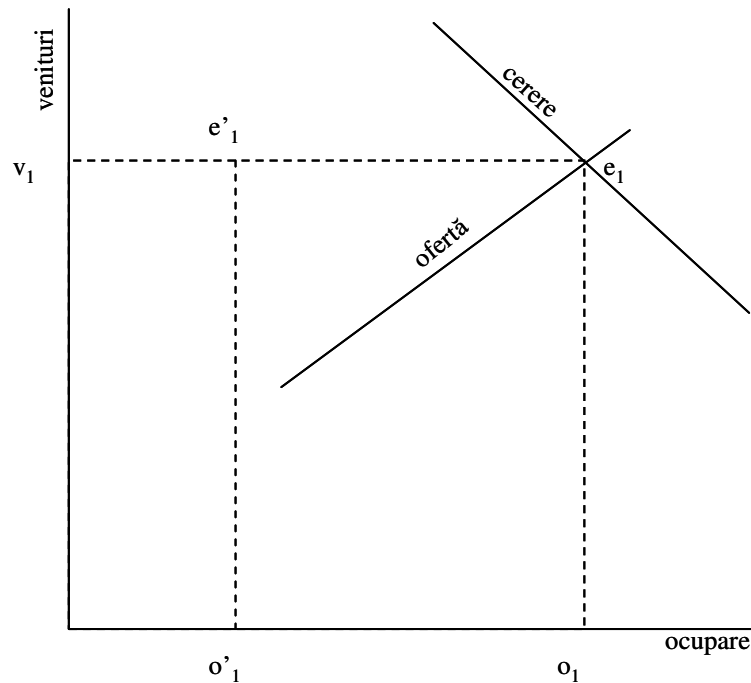


Fig. 3.2 - Piața muncii și șomajul

Raportându-ne la tema lucrării de față și la demonstrarea ipotezei fundamentale lansată chiar de la început și la care s-au raportat toate analizele realizate, dinamica prezentată de teoria de specialitate se fundamentează pe aceeași abordare analitică. Dinamica pieței muncii influențează și este influențată de politicile de gestionare a resurselor umane în organizație. În această argumentație, în scopul prezentării situației reale pe piața muncii raportat la politicile de resurse umane, se poate considera că venitul este imposibil de redus din diverse motive care nu țin în mod necesar de considerente economice. În acest caz angajatorul poate recurge la reducerea numărului de ore lucrate sau chiar la concedieri. Acesta este cazul marcat de punctul e'_1 . Ocuparea va scădea la nivelul

o₁. După cum se poate observa punctul e₁ nu se află pe curba ofertei ceea ce înseamnă că în cazul unor persoane, nu există cerere pentru munca pe care o pot oferi, astfel că distanța dintre punctele e₁ și e₁ reprezintă șomajul involuntar. În cazul în care veniturile sunt inflexibile, și există restricții privind concedierile și stabilirea numărului de ore lucrate, putem rămâne la punctul e₁ fără o scădere a ocupării dar cererea de muncă este afectată. Dacă angajatorul este obligat să păstreze un număr mai mare de indivizi decât are nevoie, se va afla în situația de a-și diminua profitul și chiar de a avea pierderi. În cazul unui șoc moderat, angajatorul va renunța la alte cheltuieli, de regulă cele privind investițiile în capacități de producție ceea ce va avea urmări pe termen mediu și lung în diminuarea creșterii economice și a ocupării. Dacă șocul este dur, un mare număr de angajatori vor dispărea prin faliment ceea ce va duce la concedieri masive, ajungând din nou în punctul e₁. Având în vedere cele arătate mai sus, concluzia este una singură: politicile de resurse umane proiectate la condițiile economice – oportunități și constrângeri - reprezintă abordarea funcțională a dinamicii indivizilor în cadrul organizației, și, în mod evident influențează situația pieței muncii. Cu toate acestea, situația arătată în figura 3.2 poate suferi schimbări, aspect asupra căruia se va reveni în cuprinsul lucrării de față.

3.2 Particularități ale pieței muncii în teoria economică

În considerarea subiectului lucrării de față, precum și ca o confirmare a celor arătate mai sus, este necesară evidențierea unor particularități ale pieței muncii, asupra cărora nu există dubii în literatura de specialitate.

Aceste elemente pe care intenționăm să le prezentăm în analiza următoare, reprezintă fiecare un factor de influențare a politicilor adoptate de angajator, ca și politici organizaționale, în scopul gestionării eficiente a resurselor umane ale entității. După cum se va vedea, fiecare din acest element poate influența individual sau concomitent cu altele o organizație ceea ce duce la sporirea complexității abordării strategice a politicilor și proceselor implementate și desfășurate de acestea.

Aceste participativități sunt următoarele:

➤ Multitudinea piețelor. În general se vorbește despre conceptul de piață a muncii însă, în realitate se poate identifica un număr foarte mare de piețe ale muncii având în vedere atât felurile diferite ale activităților prestate – avocați, ingineri, profesori -, scala geografică – piețe naționale, regionale sau globale – cât și cunoștințele necesare prezenței pe piața muncii – înaltă calificare sau lipsa oricărei calificări. Acest lucru deosebit de interesant în planul general al lucrării de față, este unul din factorii care duc, cu siguranță, la nevoia adaptării continue a strategiilor și practicilor angajatorilor în gestionarea resurselor umane. Această ipoteză poate fi argumentată prin faptul că aceste multiple piețe ale muncii sunt interconectate prin preferințele indivizilor pentru un tip sau altul de ocupație. Indivizii, cu precădere tinerii, își schimbă ocupația dacă în felul acesta obțin un venit mai mare iar perspectiva venitului mai mare este de cele mai multe ori decisivă în schimbarea piețelor muncii la scală geografică¹¹³. Teoria multitudinii piețelor sau a segmentării pieței muncii oferă astfel posibilitatea antreprenorilor de a adopta o serie de politici strategii în vederea maximizării profitului și sporirea flexibilității ofertei¹¹⁴.

➤ Inexistența unei autorități centrale. Raportat la ceea ce afirmam mai sus, în cazul pieței muncii, nu se poate spune că există o autoritate centrală așa cum există în cazul altor piețe. Ne referim aici la autoritățile care să acționeze ca regulator al pieței muncii la un anumit nivel, autorități care să intervină decisiv în cazul unor disfuncții pe piața muncii. Pentru a exemplifica acest lucru este necesar să amintim faptul că, la nivel geografic, în cazul unei piețe naționale putem întâlni agenții statale privind ocuparea forțelor de muncă, dar și agenții private ale forțelor de muncă agenții care își desfășoară activitatea în sprijinul unor mari corporații sau chiar în cadrul acestora. Pe de altă parte, să nu uităm rolul pe care sindicatele pot să îl joace în ceea ce privește angajarea sau negocierea condițiilor de pe piața muncii, influențând, astfel, strategiile de gestionare a resurselor umane.

¹¹³ Idem, pag. 78

¹¹⁴ I. Băbăiță, A. Duță – *op. cit.*, pag. 64

➤ Diversitatea actorilor de pe piața muncii. Acest aspect face ca diferența între piața muncii și alte piețe să fie esențială și, în același timp, își produce efecte asupra politicilor, asupra măsurilor și asupra acțiunilor care vizează gestionarea dinamicilor pieței muncii și a actorilor acesteia. Indivizii diferă între ei ca vârstă, ca sex sau origine rasială. Aceste diferențe fundamentează orientările de politici organizaționale care au în vedere asigurarea egalității de șanse și de tratament, condiție esențială a unui management al resurselor umane modern. Pe de altă parte, indivizii diferă între ei ca pregătire, experiență sau chiar capacitate intelectuală ceea ce se poate traduce în politicile de resurse umane, ca reprezentând necesitatea obținerii unei calificări a continuării pregătirii sau a obținerii unui grad mai înalt de calificare sau chiar a unui loc de muncă mai specializat.

➤ Continuitatea raportului de muncă. Această abordare, strategie, reprezintă apanajul exclusiv al pieței muncii dat fiind caracterul relațiilor specifice născute în cadrul unui raport de muncă. În mod normal, angajarea constituie un act care are un oarecare caracter de permanență atât ca așteptare din partea angajatorului cât și a angajatului. Acest lucru prezintă avantaje pentru ambele părți. Ca urmare a permanenței raportului de muncă, angajatul se va specializa beneficiind chiar și de pregătire specifică urmare a investiției angajatorului în resursa umană, iar pentru acesta din urmă acest lucru este benefic, în contextul în care de cele mai multe ori, în cazul unor facilități, angajatul preferă stabilitatea instabilității.

➤ Un alt aspect, particular în cazul pieței muncii, este acela că negocierea vizează nu un bun individualizat al purtătorului ofertei ci, chiar pe purtătorul acesteia care își oferă calitățile intrinseci. Această specificitate, are implicații profunde asupra procesului de management al resurselor umane, atât în faza premergătoare încheierii negocierii cât și în timpul raportului de muncă și chiar la încetarea acestuia. În contextul celor arătate până acum, înseamnă că plata muncii nu include doar salariul ci putem vorbi de un așa numit „pachet de angajare” conform căruia angajatorul se obligă la acordarea unor bonificații și facilități

suplimentare față de angajat, în schimbul de a-i fi prestată munca pe care o așteaptă.

➤ Legat de aspectul precedent, o altă specificitate care particularizează piața muncii de alte piețe este reprezentată de posibilitatea negocierii și capacitatea de a negocia a purtătorului ofertei de muncă. După cum afirmam mai sus, dinamica cererii și a ofertei forței de muncă ar fi una relativ simplă în cazul unei piețe perfecte. Am arătat fundamentat însă, că piața muncii este un spațiu deosebit de complex, fiind în permanență influențat de diverși factori externi sau interni. În primul rând în ceea ce privește negocierea plății muncii prestate, trebuie spus că, de cele mai multe ori, ofertantul forței de muncă se află în dezavantaj față de cel care lansează cererea. Acest lucru este impus atât de dorința angajatorului de a obține maximul de profit la cele mai reduse costuri cât și la incapacitatea angajatului de a negocia cu, de cele mai multe ori, adevărați coloși economici în cadrul formal impus de strategiile și politicile de resurse umane. În acest caz soluția cea mai viabilă și care s-a impus este negocierea colectivă, prin sindicate, ceea ce ar reprezenta cadrul concret în limitele căruia cererea și oferta de muncă se întâlnesc. În al doilea rând, și ca excepție de la regula enunțată mai sus, când vorbim de locuri de muncă necesitând calificare înaltă, sau calități specifice, situația se schimbă. Angajatorul fiind cel care are în mod necesar nevoie de un anumit tip de persoană, va fi dispus spre o negociere echitabilă cu acea persoană în scopul obținerii serviciilor acesteia, elemente acri, de cele mai multe ori sunt fundamentate formal în cadrul coordonatelor de politici de resurse umane.

➤ O altă particularitate care se manifestă la nivelul pieței muncii este aceea că actorii implicați, în special angajatorii și sindicatele, interacționează prin presiuni unul asupra celuilalt pentru obținerea de avantaje. Acest lucru are cel puțin două efecte negative imediate. Unul de natură socială prin aceea că se ajunge la o excludere a indivizilor care nu sunt înscriși în cadrul unui sindicat ceea ce duce la obținerea de venituri mici și insecuritate socială pentru cei vizați, iar al doilea efect, cel economic este acela că, pentru prevenirea abuzurilor dintr-o parte sau alta, este necesară adoptarea de măsuri legislative în scopul reglementării

proceselor de negociere, lucru care duce la o reducere a flexibilității veniturilor¹¹⁵. Cu toate acestea, din perspectiva temei lucrării de față, în practică se constată o abordare flexibilă a acestor aspecte în cadrul strategiilor și politicilor specifice de gestionare a resurselor umane. Pe de-o parte, acest aspect este justificat de nevoia eliminării vulnerabilităților procesuale ale politicilor organizaționale prin considerarea tuturor instrumentelor și mecanismelor cu impact la acest nivel. Astfel, sindicatele sunt structuri care nu pot fi ignorate și care au un rol decisiv în influențarea practicilor angajatorilor nu numai în ceea ce privește angajarea indivizilor, ci și în gestionarea lor ulterioară. Decurgând de aici, o altă justificare, este aceea a evitării conflictelor de natură normativă cu instituțiile cu competențe în urmărirea respectării dialogului social și a mecanismelor de securitate socială.

3.3 Instituțiile pieței muncii

În considerarea celor arătate, nu putem vorbi de o primă soluție optimă a interacțiunii între obiectivele economice și sociale pe piețele muncii. Acest lucru se datorează faptului că, de-a lungul istoriei, statele, ca entități care au capacitatea de a coordona piața muncii, s-au raportat la diferite instituții ale acesteia pentru a putea controla dinamica acestui spațiu și imperatiile sociale, știut fiind că mecanismele de securitate socială stau la baza oricăror politici vizând piața muncii și ocuparea forței de muncă. Instituțiile la care facem referire implică forme variate de rigiditate, cu efecte multiple asupra productivității muncii și șomajului.¹¹⁶

Având în vedere faptul că, de cele mai multe ori, instituțiile pieței muncii sunt indicate ca principalul responsabil pentru performanțele acesteia, se ridică întrebarea justă asupra interacțiunii acestora cu integrarea economică și influenței acestora asupra pieței muncii în ceea ce privește șomajul și veniturile, obiective asupra cărora am insistat mai sus.

¹¹⁵ Baldwin R., Wyplosz Ch. – "The economics of European integration" 2nd edition, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK, 2006, pag. 90

¹¹⁶ idem

Referitor la integrarea economică, trebuie spus că aceasta afectează natura instituțiilor pieței muncii. Aceste instituții apar ca un instrument de compromis între obiectivele și necesitățile economice pe de-o parte, și cele sociale, pe de alta.

Am arătat faptul că integrarea afectează imperativele economice și, tot astfel afectează și instituțiile. După cum am mai arătat, atunci când vorbim de integrare economică instituțiile pieței muncii devin un standard strategic în evaluarea performanțelor economice.

Pe de altă parte, putem constata că efectul este și invers. Instituțiile pieței muncii afectează integrarea. Integrarea economică creează întotdeauna învingători și învinși dar, de obicei învingătorii câștigă mai mult decât pierd cei învinși. Mai mult decât atât, integrarea și negocierile în acest sens creează trenduri politice și sociale pe piața muncii astfel încât, dacă aceasta este inflexibilă, integrarea poate rezulta în pierderea de locuri de muncă și, implicit, creșterea șomajului care afectează creșterea economică.

Din aceste considerente, apreciem că este de interes, în cele ce urmează, să facem o analiză a instituțiilor pieței muncii și a impactului acestora asupra performanțelor pieței, cu atât mai mult cu cât am argumentat rolul pe care acestea îl au în contextul subiectului lucrării de față. Aceste instituții sunt:

- securitatea socială;
- sistemul de taxe;
- politici active pe piața muncii;
- rolul sindicatelor;
- cadrul normativ și procedural care reglementează relațiile de muncă.

Un punct de pornire în acest sens ar putea fi modul de negociere și stabilire a veniturilor. Modul clasic, prezentat succint mai sus, implică negocierea între angajator și sindicate. În procesul de negociere angajatorul încearcă să păstreze veniturile la un nivel cât mai scăzut și să-și crească profiturile, în timp ce indivizii, cu sprijinul sindicatelor, încearcă să obțină un nivel real al veniturilor cât mai ridicat. Toate cele trei părți, atât angajatorii cât și indivizii și sindicatele, cunosc și

respectă instituțiile de bază ale pieței muncii pe care le folosesc pentru a obține rezultatele optime în urma negocierii¹¹⁷.

3.3.1 Securitatea socială

Este un adevăr axiomatic faptul că ajutoarele de șomaj de un nivel ridicat conduc la o creștere a șomajului. Motivul ar fi acela că veniturile ridicate schimbă poziția muncitorilor în cadrul negocierilor acesta fiind un rezultat scontat în cazul în care negocierile eșuează. Ca o consecință directă a acestui lucru, solicitările salariale vor fi mai mari dar, la fel și șomajul. Importanța acestui efect este determinată de raportul dintre beneficii și venituri. Acest raport este rezultatul efectului de substituție. Cu cât efectul de substituție este mai mare, cu atât orele lucrate de un individ sunt mai puține, nevoia de muncă scade rezultând șomaj.

Un alt aspect deosebit de important al sistemului de securitate socială este durata ajutorului de șomaj. Cu cât durata de acordare a ajutorului de șomaj este mai mare, cu atât mai mare va fi impactul efectului de substituție asupra șomajului. De altfel, analizele de specialitate afirmă că ajutoarele pe un termen lung produc șomaj pe termen lung¹¹⁸.

În fine un aspect care ar putea compensa cele arătate mai sus este eligibilitatea pentru ajutorul de șomaj. În teorie, condițiile pentru obținerea ajutorului sunt deosebit de restrictive tocmai pentru a descuraja șomajul voluntar și acceptarea statutului de șomer. Din păcate, în practică, acest lucru se întâmplă mai rar, pe lângă faptul că se bucură de eligibilitate o sferă mult mai mare de persoane care temporar sunt ieșite de pe piața muncii, dar ajutorul de șomaj este

¹¹⁷ Ederveen S., Thyssen L. – "Can Labour Market Institutions explain Unemployment Rates in New EU Member States?" - European Network of Economic Policy Research Institutes - *Working paper no. 27/june 2004*

¹¹⁸ Nickell S., Layard R. – "Labor market institutions and economic performance", în Ashenfelter O., Card D. (eds.) – "Handbook of Labor Economics", vol. 3 Part C, Elsevier 1999, pp. 3029 - 3084

disimulat sub forma altor ajutoare sociale care au ca finalitate creșterea ratei șomajului¹¹⁹.

3.3.2 Sistemul de taxe

Pe lângă sistemul de securitate socială. Taxele joacă de asemenea un rol foarte important în redistribuirea veniturilor. Dacă taxele sunt progresive, atunci persoanele cu un venit mare vor plăti taxe mai mari decât persoanele cu venituri modeste. Ca o consecință solicitările salariale vor fi moderate datorită faptului că nu pot schimba fundamental situația, ceea ce duce și la un șomaj scăzut. Cu toate acestea sistemul progresiv de fiscalitate are o latură negativă prin faptul că duce la creșterea ponderii efectului de substituție în dauna efectului de venit, cu consecințe negative asupra forței de muncă disponibile.

Alături de sistemul de fiscalitate progresivă, sistemul de taxare în sine este o variabilă importantă în stabilirea veniturilor, cu efecte semnificative asupra ratei șomajului. Este demonstrat atât în teorie, cât mai ales în practică faptul că o fiscalitate mare duce la creșterea atractivității muncii în sectorul informal precum și pe piața neagră și gri. Activitatea din aceste zone nu este taxată, pentru că ele nu reprezintă obiectul sistemului de taxe, în cazul sectorului informal (ex. gospodăriile), sau pentru simplul fapt că sistemul este eludat, în cazul pieței negre sau gri¹²⁰.

În ceea ce privește stabilirea veniturilor, prin negocieri colective, sistemul de taxe este cel care asigură sindicatelor o poziție mai bună în cadrul negocierilor pentru că solicitările acestora se bazează în permanență pe obținerea unor venituri nominale mai mari ceea ce implică contracararea măsurilor fiscale¹²¹.

¹¹⁹ Abbring J.H., Van den Berg G.J., van Ours J.C. – "The Effect of unemployment insurance sanctions on the transition rate from unemployment to employment" în *Economic Journal* 115/2005, pp. 602-630

¹²⁰ Summers L., Gruber J., Vergara R. – "Taxation and the Structure of Labor Markets: The Case of Corporatism" în *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, no. 2, May 1993, pp. 385 - 411

¹²¹ Koskela E. – "Labour taxation and employment in trade union models: a partial survey", Bank of Finland Discussion Papers, 19, 2001

3.3.3 Politici active pe piața forței de muncă

Reprezentând poate, cea mai relevantă componentă instituțională pe piața muncii din perspectiva managementului resurselor umane, aceste politici se pot elabora și implementa sub diferite forme. Ele implică atât crearea de noi locuri de muncă, în special pentru anumite grupuri sociale, cât și stimulente pentru unele domenii specifice, mai ales în sectorul privat. Indiferent însă de formă, politicile active pe piața muncii ele însele, au efect pozitiv asupra ocupării, fapt care a fost argumentat într-o analiză anterioară. Cu toate acestea trebuie subliniat și aici faptul că există și efecte colaterale ale acestor politici, efecte care trebuie luate în calcul atunci când sunt implementate, în caz contrar urmând ca efectele să nu fie cele scontate. Astfel crearea de noi locuri de muncă în sectorul public trebuie realizată cu atenție și după o analiză serioasă a impactului asupra pieței muncii în ansamblul ei, știut fiind faptul că acest lucru are repercusiuni asupra sectorului privat ducând la o reducere a ocupării aici iar ocuparea locurilor vacante este mai greu de realizat datorită profilului de calificare cerut.

O variantă de a proiecta politici active pe piața muncii se poate realiza pornind de la ipoteza conform căreia șomerii primesc un venit atunci când redevin activi pe piața muncii și își găsesc un loc de muncă, iar taxele sunt ridicate în același procent cu venitul respectiv. Acest venit este numai unul din multitudinea de programe acoperit prin politicile active. Varietatea mare de programe precum și efectele pe care acestea la produc sunt greu de încadrat într-un singur model, într-o singură tipologie¹²². Dar ceea ce se poate afirma cu precizie, și de altfel este scopul general al politicilor active – scop prezentat, după cum aminteam, într-o abordare anterioară – este acela că aceste politici influențează în mod direct productivitatea persoanelor care își caută un loc de muncă și chiar al persoanelor ocupate. În acest sens putem aminti, cu titlu de exemplu, pregătirea și perfecționarea persoanelor active pe piața forței de muncă precum și alte programe de pregătire vocațională în acest domeniu.

¹²² S. Ederveen, L. Thyssen – op. cit.

3.3.4 Rolul sindicatelor

Așa cum arătam mai sus, sindicatele au un rol deosebit de important în ceea ce privește stabilirea condițiilor de muncă pentru indivizi și nu numai. Spuneam că sindicatele și negocierile purtate de acestea cu angajatorii pot reprezenta un criteriu care diferențiază o piață a muncii de alta prin faptul că se ajunge la o individualizare a locurilor de muncă, individualizare bazată pe venituri, durata contractelor de muncă, condiții de muncă, proceduri de angajare și de concediere. Este clar că aceste lucruri nu pot fi realizate la un nivel satisfăcător printr-o negociere directă, individuală între angajat și angajator. Într-un model de negociere, ceea ce face diferența dintre un între veniturile negociate, este puterea de negociere a angajatului, sindicatului și angajatorului sau patronatului.

Pornind de la teoria economică a cererii și a ofertei pe piața muncii, graficul prezentat în figura 3.3 evidențiază care sunt diferențele între stabilirea echilibrului pe piața muncii și echilibrul realizat în condițiile unui model de negociere colectivă.

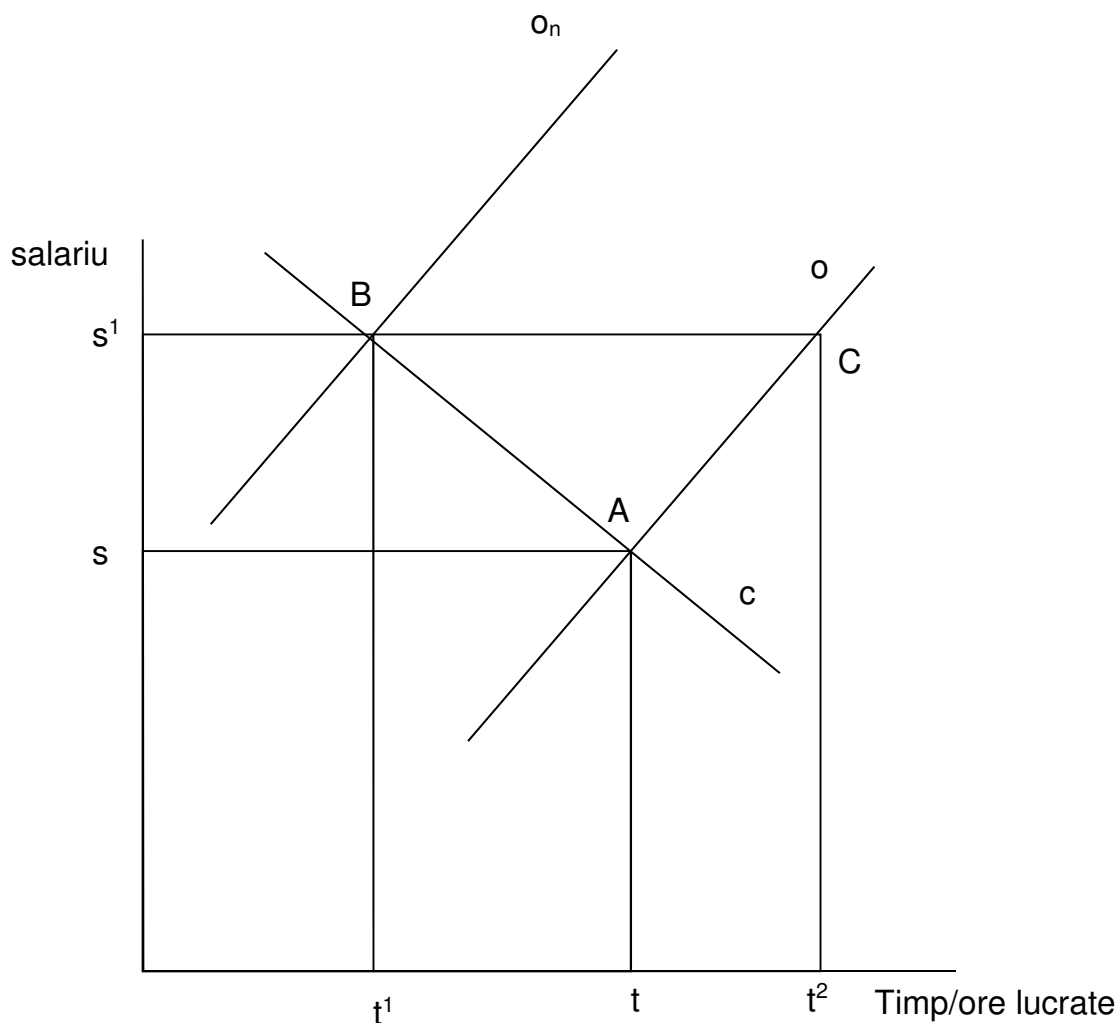


Fig. 3.3 – Negocieri colective

Punctul A reprezintă echilibrul pe piața muncii în condiții ideale, în lipsa oricărei constrângeri sau rigidități. Acestui punct îi corespunde salariul s primit și oferit pentru cantitatea de muncă – în ore – t . În mod concret, în cazul negocierilor colective, unde suntem în prezența unor actori situați pe poziții de forță relativ egale situația este diferită: sindicatele și angajatorii. În mod normal muncitorii apelează la sindicate ca fiind cea mai bună variantă de negocieri și obținere de avantaje mari – în special salarii – aceasta fiind de altfel unul din rolurile de bază ale sindicatului. De obicei, ca o pârghie de forță, sindicatul apelează la o situație de criză a ofertei de muncă pentru a obține salarii mai mari pentru cei pe care îi reprezintă. Acest lucru este indicat prin dreapta o_n care se situează deasupra

dreptei o și la stânga acesteia reprezentând obținerea de venituri/salarii ridicate în condițiile unei oferte de muncă scăzută. Pe de altă parte, pentru a face față solicitărilor sindicatelor și pentru asigurarea unui nivel al salariului ridicat, angajatorii recurg la politici de resurse umane și procese de producție care presupun un număr mai mic de ore lucrate indicat prin punctul t^1 , astfel încât punctul de echilibru este realizat în punctul B. De asemenea trebuie observat că, în condiții normale, la un nivel al salariului de s^1 îi corespunde un număr de ore lucrate de t^2 caz în care echilibrul ar fi realizat la punctul C. Rezultatul astfel atins este că, distanța de la punctul B la punctul C reprezintă șomajul involuntar, rezultat care de altfel este un efect natural al eforturilor sindicatelor de a obține salarii mai mari pentru cei reprezentați, în condițiile în care ne aflăm în prezența negocierilor iar angajatorii trebuie să-și mențină poziția de forță care să le permită să-și atingă obiectivele: realizarea obiectivelor în condiții de performanță.

Situația este cu totul diferită în cazul unor negocieri individuale, adică în lipsa sindicatelor. Nu luăm în calcul negocierea pentru locurile de muncă pentru care este necesară o calificare înaltă, ci același tip de locuri de muncă precum în cazul negocierilor colective. Regula conform căreia orice angajator tinde să-și mărească profitul este un adevăr axiomatic, una din regulile concurenței și ale economiei de piață. Pe cale de consecință, având în vedere pozițiile de forță deținute, firmele, vor încerca obținerea profitului pe orice cale, inclusiv scăderea nivelului salariului. Pe aceleași coordonate precizate mai sus, fundamentate pe teoria economică, modalitatea de negociere individuală, în dauna negocierii colective este prezentată în figura 5.

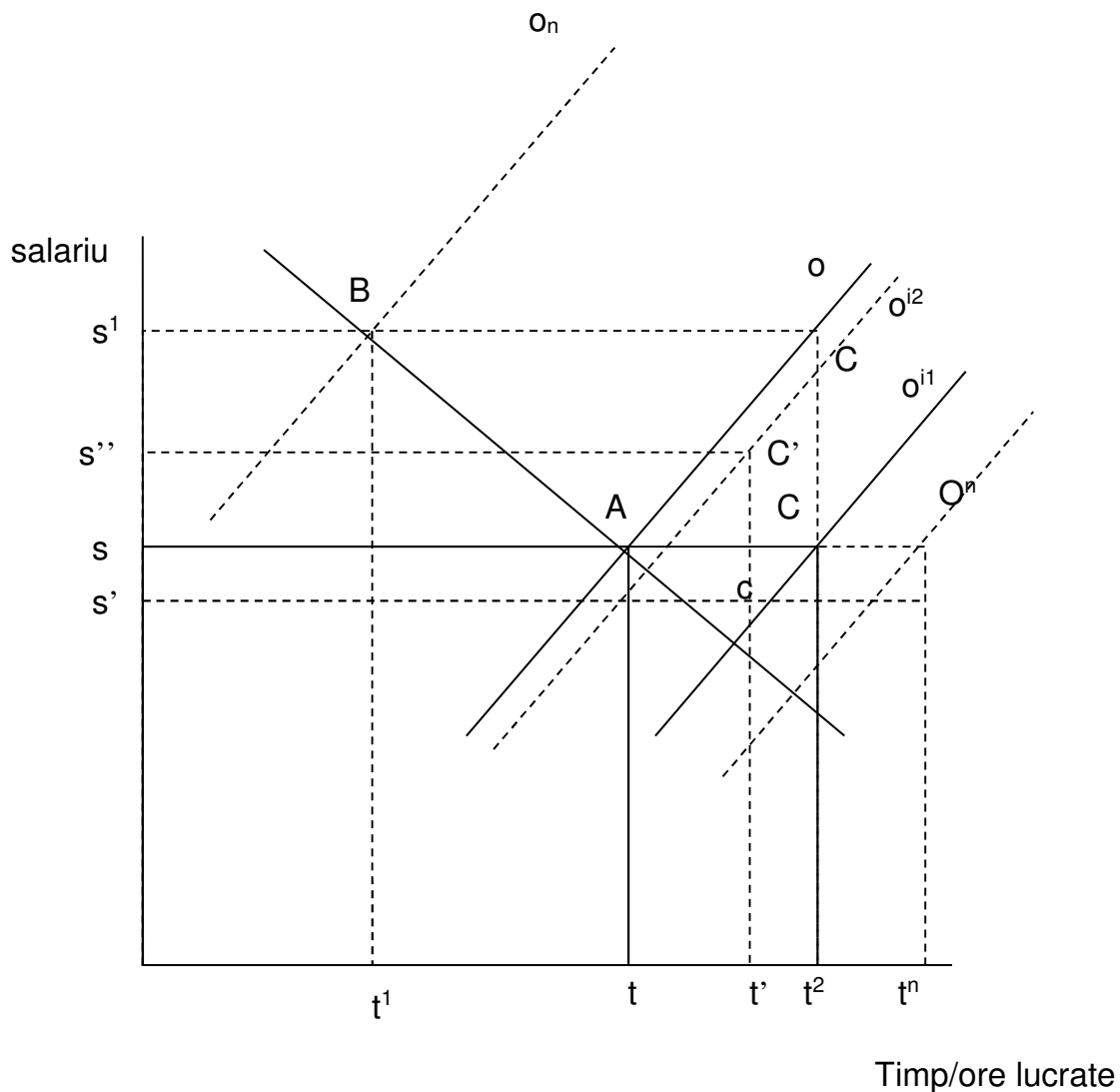


Fig. 3.4 – Negocieri individuale

Punctul s' reprezintă nivelul ipotetic al salariului pe care angajatorul l-ar impune în lipsa unor mecanisme formale de control. Pe piața muncii este imposibilă scăderea nivelului salariului sub nivelul stabilit și agreat conform mecanismelor de control și monitorizare. Astfel că varianta în care salariul ar putea scădea la punctul s' este valabilă numai în cazul pieței negre sau gri. Cu toate acestea, angajatorul, în lipsa unui sindicat care să negocieze și să se afle pe o poziție de forță cel puțin egală, va încerca ca, la nivelul minim al salariului s , să obțină maximum de productivitate, stabilind un număr mai mare de ore lucrate t^2

sau, mai mult împingând limita de ore de muncă la limita permisă de mecanismele de control și monitorizare tⁿ. În situația în care negocierea individuală se desfășoară într-un cadru în care deși există sindicat, individul nu este reprezentat de acesta din diverse motive, interesul angajatorului este de a evita interferența sindicatului, oferind un salariu mai mare s' dar la un număr cât mai mare de ore lucrate însă într-o proporție rezonabilă.

Ceea ce este interesant de observat, este faptul că, atât într-un caz, cât și în celălalt, dreapta ofertei se află la dreapta și mai jos decât dreapta ofertei în condiții normale, semnificând efectul invers negocierilor colective: salarii mai mici în condițiile unui număr mai mare de ore lucrate. De asemenea, nu ne mai aflăm în situația unui șomaj involuntar, ci a unui șomaj voluntar, cauzat de criza de cerere creată de angajator, iar pentru un salariu mai mic și un număr mai mare de ore lucrate, individul alege, de multe ori să intre în șomaj voluntar.

După ce am prezentat avantajele negocierii prin intermediul sindicatelor, considerăm utilă o scurtă analiză a acestora și a cadrului de negociere, cadru care prezintă diferențe în funcție de domeniul în care se desfășoară¹²³.

Conform argumentației de mai sus, cadrul de desfășurare al negocierilor este deosebit de important, putându-se identifica trei niveluri instituționale de negociere¹²⁴:

1. La nivelul firmelor și agenților economici caz în care ne aflăm în prezența unei negocieri independente, descentralizate;
2. La nivelul industriei/ramurii caz în care putem vorbi de o negociere intermediară și
3. La nivel național – negociere centralizată.

În cele mai multe state rețelele informale și contactele între partenerii sociali au implicații asupra activității sindicatelor sau asociațiilor patronale. Ca urmare, nu doar sistemul formal de centralizare este cel care contează ci și consensul obținut în urma consultărilor informale între partenerii de negociere, fenomen cunoscut și sub denumirea de nivel de coordonare. În cazul unui sistem

¹²³ S. Ederveen, L. Thyssen – op. cit.

¹²⁴ idem

de negociere centralizat, gradul de coordonare și centralizare coincid de cele mai multe ori. Cu toate acestea, în cazul sistemelor descentralizate, putem întâlni un grad mai mare de coordonare datorită faptului că interesul general este acela de a se crea un sistem unitar de condiții de muncă, cel puțin în domenii identice sau conexe.

Există mai multe puncte de vedere asupra modului în care negocierile afectează piața muncii¹²⁵. Conform școlii neo-liberale, cu cât mai descentralizat este sistemul și cu cât mai puțin coordonat este procesul de negociere, cu atât mai puțină forță de negociere pot exercita sindicatele. Pe de altă parte, școala corporatistă afirmă că o negociere centralizată și coordonată nu poate rezulta decât în cel mai mic salariu real negociat datorită faptului că cei care stabilesc salariul la nivel central sunt mai conștienți de externalitățile negative pe care le implică salarii mai mari. În fine, a treia argumentație combină cele două puncte de vedere anterioare având ca rezultat negocierea celui mai mare salariu la nivelul intermediar al industriei, în timp ce nivelul salariului este mai scăzut în celelalte două cazuri¹²⁶. Cu toate acestea, argumentele care sprijină această teorie sunt bazate pe o economie închisă. În cazul unei economii deschise prețurile de consum sunt influențate de importuri, în timp ce prețurile de producător sunt afectate de piețele internaționale, astfel încât se poate afirma faptul că nivelul salariului real este mai mult sau mai puțin influențat de structura în care are loc în cazul economiilor deschise¹²⁷.

3.3.5 Cadrul normativ și procedural care reglementează relațiile de muncă

Reprezentând latura formală a politicilor de management al resurselor umane, această dimensiune a pieței muncii este cea care, practic, fundamentează, în măsură covârșitoare realizarea acestei cercetări.

¹²⁵ idem

¹²⁶ Calmfors I., Driffill J. – "*Bargaining Structure, Corporatism and Microeconomic Performance*", în *Economic Policy*, vol. 3, no. 6, April 1988, pp. 13-61 1988

¹²⁷ Danthine J.P., Hunt J. – "*Wage Bargaining Structure, Employment and Economic Integration*" în *Economic Journal*, vol. 104, issue 424/1994, pp. 528-541

Această afirmație este susținută de mai multe argumente. Primul este acela conform căruia din perspectivă managerială, fiecare proces organizațional este formalizat, într-o măsură mai mare sau mai mică, prin prevederi procedurale specifica care stabilesc reperele de realizare a etapelor procesuale dar, în același timp, prevăd norme de conduită obligatorii pentru indivizii din cadrul organizației. Faptul că, această dimensiune se regăsește și în contextul pieței muncii, cu implicații asupra relațiilor de muncă, contribuie la consolidarea argumentului că piața muncii reprezintă un factor extern care influențează organizația, și anume pe componenta de resurse umane.

Un al doilea argument, are în vedere conexiunea dintre teorie și practică. În condițiile în care am arătat că formalizarea procedurilor de realizare a proceselor manageriale este una din condițiile unui management performant, raportarea la reglementările cu caracter normativ este un element care transpune acest raport în practică, reprezentând, în același timp și o dimensiune a impactului pieței muncii asupra organizației, un indicator al influențării politicilor de resurse umane din perspectiva mediului extern.

În cele din urmă, dar nu ultimul, analiza cadrului normativ și procedural care reglementează relațiile de muncă trebuie privită din perspectiva analizelor anterioare și trebuie înțeleasă în complexitatea ei. Stabilirea unor reguli normative, la nivel de lege, care să reglementeze standardele care guvernează relațiile de muncă într-un anumit spațiu geografic și pe anumite niveluri de competență, nu este un element care influențează unilateral abordarea organizației, a angajatorului în ceea ce privește dinamica de reglementare. La rândul lor, pentru a fi aplicabile, eficiente și efective, aceste prevederi ale cadrului normativ, reflectă cu fidelitate atât orientările moderne pe piața muncii, cât și are în vedere nevoile organizației, outputurile acesteia ca și răspuns la inputurile venite din mediul extern, piața muncii.

Revenind la analiza teoretică, putem exemplifica cele afirmate, arătând că, în cazul contractelor de muncă, reglementarea strictă a cazurilor de încetare a acestora conduce la o creștere a costurilor din partea angajatorilor în cazul concedierilor, iar în cazul angajaților situația este clară în momentul demisiei.

Astfel, o reglementare strictă a relațiilor de muncă, în general, și a încetării acestora, în special, conduce la o scădere a concedierilor având ca efect direct o scădere a șomajului. Mai mult, pentru a-și păstra angajații, angajatorii vor investi mai mult în pregătirea acestora și a specializării ceea ce duce implicit și la o creștere a atractivității muncii iar în cazuri punctuale, pe anumite domenii, chiar la un echilibru pe piața muncii.

3.4 Ocuparea forței de muncă, indicator al pieței muncii

Înainte de a analiza, în practică, principalele repere ale influenței pieței muncii asupra managementului resurselor umane, este necesară, o analiză teoretică a conceptului de ocupare a forței de muncă, cu atât mai mult cu cât acesta reprezintă o preocupare generală a științei economice.

Deși, conform teoriei de specialitate, a cunoscut în timp mai multe abordări, ocuparea forței de muncă reprezintă un concept complex, atât ca și conținut cât și ca implicații. Legat de piața muncii, el este un indicator asupra situației acesteia, asupra nivelului de flexibilitate a instrumentelor ei dar și un indicator fundamental în ceea ce privește modalitatea în care organizațiile, angajatorii reușesc să valorifice oportunitățile și să contracareze condiționalitățile care caracterizează piața forței de muncă la un anumit moment.

Pe de altă parte, ocuparea forței de muncă, este în sine un mecanism economic analizat de specialiști pentru a evalua nivelul de dezvoltare a economiei, de sustenabilitate a creșterii economice și pentru a previziona, pe baza lui, eventuale direcții de progres sau, dimpotrivă, de criză economică și socială. Vorbim despre dimensiunea socială a unui concept tehnic, economic, pentru că acesta implică o puternică componentă socială, individul ca purtător al ofertei de muncă.

În fine, importanța conceptului este dată și de alți termeni economici, alte instrumente de evaluare și studiu economic care sunt analizați întotdeauna prin

relaționare directă sau în contextul ocupării. Avem în vedere aici șomajul și echilibrul pe piața muncii¹²⁸.

În analiza economică, ocuparea forței de muncă este văzută ca un echilibru pe piața forței de muncă¹²⁹, iar acest echilibru este rezultatul, în primul rând, al confruntării dintre cerere și ofertă.

Pe de altă parte, conform teoriei economice, ocuparea deplină a forței de muncă reprezintă *"asigurarea locului de muncă tuturor celor apti de muncă, cu alte cuvinte inexistența șomajului. Acest lucru este posibil doar din punct de vedere teoretic deoarece, practic, rata șomajului nu poate fi egală cu zero. De aceea, în locul obiectivului de ocupare deplină a forței de muncă se folosește expresia: asigurarea unui nivel ridicat al ocupării, ceea ce corespunde situației în care șomajul reprezintă 4% din populația activă, adică în jurul ratei naturale a șomajului"*¹³⁰.

Analiza conceptului în secțiunea prezentă nu este justificată doar de legătura sa strânsă cu piața muncii ci și de impactul pe care acesta îl are asupra managementului resurselor umane, influențând politicile specifice în acest sens dar fiind, influențat, la rândul lui de modul de abordare a acestui proces de către angajatori.

Literatura de specialitate definește ocuparea forței de muncă drept indicatorul economic care indică nivelul de asigurare a locului de muncă pentru persoanele apte, în conformitate cu competențele, abilitățile și nivelul de pregătire¹³¹.

Din această perspectivă putem identifica două dimensiuni critice ale conceptului. Prima, se referă la dimensiunea cantitativă ce are în vedere numărul indivizilor angajați și durata reală a timpului de muncă. Definitiv în acest sens, este indicatorul economic cunoscut ca, rată de ocupare, reprezentând măsura în care

¹²⁸ Preda D.– „Ocuparea forței de muncă și dezvoltarea durabilă” – Ed. Economică, București, 2002, pag. 152

¹²⁹ Băbăiță I., Silași G., Duță A. – „Macroeconomie” Editura MIRTON, Timișoara, 2003, pag. 79

¹³⁰ Silași G., Sîrghi N. – „Macroeconomia în fișe”, Ed. MIRTON, Timișoara, 2005, pag. 116

¹³¹ idem

forța de muncă este folosită. Ea se calculează ca raport procentual între populația angajată și populația activă din perspectiva pieței muncii.

Rata de ocupare este influențată de ciclurile economice dar, pe termen lung, este influențată de politicile de sprijin pentru educație, creșterea calității forței de muncă și creștere a veniturilor, precum și de politicile de protecția socială care au în vedere grupurile dezavantajate și egalitatea de șanse¹³².

A doua dimensiune, cea calitativă, are în vedere componenta organizațională a acestui proces, referindu-se la eficiența utilizării forței de muncă. Raportat la managementul resurselor umane, aceasta presupune respectarea necesarului optim de forță de muncă în concordanță cu nevoile organizaționale, maximizarea resurselor disponibile, eficientizarea utilizării timpului de muncă, și, concomitent, toate aceste elemente trebuie să contribuie la creșterea randamentelor obținute pe unitatea de cost al muncii¹³³.

Sub o formă sau alta, analiza ocupării forței de muncă a reprezentat subiectul multor analize de-a lungul timpurilor analize raportate la factori economici diverși, cristalizându-se mai multe școli de gândire economică. Am putea spune totuși, reiterând cele afirmate mai sus că, toate acestea pornesc de la premisa că ocuparea reprezintă un echilibru pe piața forței de muncă.

Cele mai interesante teorii ale gândirii economice și care de altfel au produs efectele practice cele mai semnificative au fost cele lansate de „clasiști” și mai apoi, în antiteză de economistul John Maynard Keynes.

Ceea ce se remarcă în analiza economică clasică este faptul că se pornește de la ideea existenței unei piețe a muncii iar salariul, ca venit și ca preț, este în centrul tuturor teoriilor. În acest sens, economistul Adam Smith, deși considera faptul că munca era în centrul teoriei valorilor, recunoștea faptul că, în realitate, salariul reprezenta barometrul situației societății la un moment dat. Legat de această teorie, în aceeași perioadă s-a dezvoltat gândirea conform căreia salariul mediu nu depășește întreținerea muncitorilor și reproducerea speciei – conform

¹³² <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm>

¹³³ G. Silași, N. Sîrghi – op. cit. pag. 116

Legii de aramă formulate de Lassale¹³⁴ - în condițiile în care, conform legii lui Malthus dezvoltarea populației este una naturală iar acest lucru tinde să apese asupra mijloacelor de subzistență. În aceste condiții, se considera că o creștere a nivelului salariului nominal, va contribui la o creștere demografică ceea ce va duce, pe termen mediu la o creștere a ofertei de muncă cu efecte asupra nivelului salariului care ar fi putut reveni la nivelul inițial. Pe cale de consecință, cu efecte negative asupra ofertei de muncă, o scădere a salariului sub nivelul de subzistență ar fi condus la creșterea mortalității, diminuarea ofertei de muncă și pe cale de consecință, o creștere a salariului real¹³⁵. În acest sens și bazându-se pe această teorie, David Ricardo considera, în sec. XIX că salariul este un preț natural al muncii și admitea o creștere a acestuia pe termen mediu și lung.

De la această idee Karl Marx a introdus și dezvoltat teoria conform căreia profitul este o valoare suplimentară pe care capitalismul o expropriează de la cei care o creează, fiind astfel și o fundamentare a revendicărilor cu privire la creșterea salariilor.

Ulterior, în analiza clasică s-a dezvoltat teoria subiectivă a valorii conform căreia piața este tratată în condiții de competitivitate iar prețurile se formează într-un proces de confruntare între cerere și ofertă, în urma căruia recompensele se distribuie fiecărui factor. La nivel global, cererea și oferta de forță de muncă variază în funcție de nivelul salariului, până se atinge punctul de echilibru¹³⁶.

Dar, în practică, atât cererea cât și oferta sunt influențate de o serie de factori iar piața nu este perfectă. Ca atare, curbele cererii și ofertei nu sunt perfect drepte. Astfel, în cazul ofertei de muncă trebuie luați în calcul o serie de factori cum ar fi dimensiunea salariului, raportul dintre utilitatea și dezutilitatea muncii, sistemul de educație și formare profesională, gradul de independență economică și, legat de aceasta, luarea în considerare a efectului de venit și a efectului de substituție. La fel, în cazul cererii de muncă, trebuie subliniat faptul că aceasta

¹³⁴ Idem, pag. 118

¹³⁵ Preda D. – *op.cit.*, pag. 159

¹³⁶ idem

prezintă o anumită elasticitate, determinată de disponibilitatea unor bunuri economice care pot fi substituite¹³⁷.

Cu toate acestea, condiția de echilibru pe piața muncii corespunde punctului de intersecție al ofertei de muncă cu cel al cererii. Acest punct de intersecție corespunde unui echilibru al deplinei ocupări iar șomajul este un șomaj voluntar determinat de purtătorii ofertei de muncă atunci când aceștia refuză să lucreze pentru un salariu egal cu salariul real de echilibru¹³⁸.

Spre deosebire de viziunea clasică, în viziunea keynesiană nu există propriu-zis o piață a muncii, iar analiza lui Keynes pornește de la ipoteza existenței unui echilibru general între oferta globală și cererea globală, unde oferta globală se repartizează integral între consum și economii iar cererea globală este definită ca suma unei cereri de bunuri de consum și a unei cereri de investiții. Conform acestui raționament, nivelul ocupării este fixat de către deținătorii de capital. Ei determină cererea de muncă în funcție de cererea efectivă, adică de cererea globală pe care ei o anticipează, din această acuză șomajul este involuntar¹³⁹.

3.5 Piața europeană a muncii, etalon în abordarea strategică a managementului resurselor umane

După cum am subliniat anterior, realizarea unei cercetări empirice nu are rezultatele scontate dacă nu are o certă componentă aplicativă, iar ipotezele fundamentate și soluțiile identificate nu își găsesc corespondent în practică.

Până în acest punct, am încercat să fundamentăm relația între managementul resurselor umane și piața muncii ca o materializare, ca o proiecție practică, din perspectivă economică și socială, a mecanismului teoretic managerial de interacțiune al organizației cu mediul său extern, evidențiind, prin valorificarea fiecărei posibilități, implicațiile practice ale acestui impact și exemplificarea acestuia prin prisma temei cercetării de față.

¹³⁷ Academia de Studii Economice – colectiv – *op. cit.*, pag. 68

¹³⁸ Silași G., Sîrghi N. – *op.cit.*, pag. 117

¹³⁹ *idem*

Pe de altă parte, demonstrarea ipotezei care a stat la baza cercetării, aceea conform căreia procesele de management al resurselor umane într-o organizație sunt influențate de piața muncii, doar din perspectiva teoriei de specialitate, chiar dacă într-o analiză integrată, multidisciplinară, fără însă a evidenția aplicabilitatea practică, contextuală a rezultatelor, nu este de natură a asigura demersului nostru un caracter riguros.

Acesta este motivul pentru care, după cum anunțăm în argumentarea lucrării de față, am optat pentru proiectarea rezultatelor și a mecanismelor de influență asupra politicilor de resurse umane, prin realizarea unei analize contextuale, cu caracteristici de studiu de caz, a pieței europene a muncii, concept tot mai apropiat de realizate, prin prisma ultimelor măsuri strategice anunțate și implementate la nivel comunitar.

În realizarea acestui demers, avem în vedere și faptul că, piața europeană a muncii, tocmai prin strategiile de consolidare și asigurare a funcționalității sistemice, reprezintă un reper în ceea ce privește conceptualizarea orientărilor moderne și flexibile care au în vedere tocmai realizarea dezideratelor teoriei de specialitate manageriale și economice în ceea ce privește activitățile entităților: realizarea obiectivelor în condiții de performanță, cu valorificarea eficientă și maximizarea resurselor disponibile.

Pe de altă parte, trebuie precizat în acest punct, că opțiunea pentru analiza pieței muncii europene în contextul managementului resurselor umane este și aceea a gradului ridicat și foarte bine structurat în ceea ce privește regularizarea relațiilor de muncă și a politicilor de asistență socială, componente care, odată stabilite la nivel de politici europene, guvernează și politicile organizaționale de resurse umane. În acest sens, trebuie precizat faptul că abordarea la nivelul Uniunii Europene asupra relațiilor de muncă, și implicit, asupra mecanismelor de reglementare a pieței muncii se realizează diferențiat pe niveluri de competență, reglementare și implementare (Anexa nr.1) în considerarea specificităților regionale, a capacității de implementare dar, mai ales, a necesității de coordonare a tuturor acestor abordări¹⁴⁰. Această abordare este cea care constituie

¹⁴⁰ Burduș E. – *„Management comparat internațional”*, Ed. ProUniversitaria, București 2017, pag. 25

fundamentul stabilirii unor obiective integrate de gestionare a forței de muncă și a unor standarde unitare europene care concură la atingerea obiectivelor strategice legate de economia cunoașterii și o rată a ocupării cât mai ridicată. Pe de altă parte, această abordare este cea care fundamentează măsurile europene în ceea ce privește gestionarea ratei ocupării și monitorizarea politicilor pe piața muncii.

3.5.1 Piața europeană a muncii, componentă strategică a economiei cunoașterii

Consolidarea construcției europene și adăugarea dimensiunii sociale ca și componentă de bază a Uniunii Europene, la sfârșitul secolului XX, a prefațat și trecerea la o nouă abordare a U.E. în ceea ce privește perspectivele de dezvoltare. În acest context nu au fost avute în vedere doar etapele succesive de extindere, sau crearea unui cadru normativ consolidat, coerent și funcțional, ci și adoptarea unei noi viziuni de dezvoltare. Această nouă viziune a reprezentat trecerea la faza strategică a dezvoltării construcției europene¹⁴¹. În mod concret, principala caracteristică a acestei abordări a fost adoptarea unor strategii de dezvoltare pe termen mediu a componentei economico-sociale a uniunii prin stabilirea unor principii și repere care să vizeze coordonarea și integrarea tuturor politicilor sectoriale.

Trebuie subliniat aici, ca o ipoteza care validează opțiunea noastră analitică, că noua abordare europeană, coroborată cu ultimele măsuri strategice, nu este de aplicabilitate restrânsă, doar pentru statele membre, sau pentru guvernele acestora. Liniile generale de politici, standardele economice și sociale au aplicabilitate generală pentru toate entitățile prezente, ca activitate, la nivel european, mecanismele de monitorizare și control de la nivelul statelor membre fiind competente în supravegherea respectării acestor cerințe de politici și practici.

În ceea ce privește construcția europeană, făcând abstracție de motivele politice care au stat la baza încheierii Tratatului de la Roma din 1957, trebuie scos

¹⁴¹ Cămărășan V.A. – *"Politici europene privind migrația"*, Ed. CA Publishing, Cluj Napoca 2014, pag. 231

în evidență faptul că fundamentul de bază al Uniunii este de natură economică¹⁴². Indicatorul principal care oferă o viziune de ansamblu asupra situației evoluției comunităților europene este evoluția Pieței Unice ca rezultat final al unui proces complex de integrare a piețelor naționale și a stabilirii unor standarde generale comune tuturor statelor membre având ca scop principal declarat, acela de a face din Uniunea Europeană un actor de primă mână pe scena globală.

Astfel, conform Tratatului instituind Comunitatea Europeană, și amendat prin Tratatul de la Amsterdam „*Comunitatea are drept misiune de a promova în ansamblul Comunității dezvoltarea armonioasă, echilibrată și durabilă a activităților economice, un nivel de ocupare și de protecție socială ridicată, egalitatea între femei și bărbați, o creștere durabilă și neinflaționistă, un înalt grad de competitivitate și convergență a performanțelor economice, un nivel ridicat de protecție și de îmbunătățire a calității vieții, coeziunea economică și socială prin solidaritatea între statele membre*”¹⁴³

În spiritul celor de mai sus, și dezvoltând principiile statuate în Tratatatele de bază ale Uniunii, în martie 2000 la Lisabona, șefii de state și de guverne prezenți la lucrările Consiliului european de primăvară au convenit ca obiectivul următorilor 10 să fie acela de a face ca Uniunea să posede „*economia cunoașterii cea mai competitivă și cea mai dinamică din lume*” și care să fie „*capabilă de o creștere economică durabilă însoțită de o îmbunătățire cantitativă și calitativă a ocupării și a celei mai profunde coeziuni sociale*”¹⁴⁴.

Declarația politică de la Lisabona avea să devină baza unei strategii complexe pe termen mediu pentru ca economia UE să devină competitivă, iar Uniunea să joace un rol semnificativ pe plan mondial. Tocmai de aceea strategia Lisabona acoperea o scală largă de aspecte economice, pornind de la o rată a ocupării de 70% până la atingerea unei rate medii anuale a creșterii economice de 3%. Consiliul European de la Lisabona a marcat momentul definirii unei strategii ample care să ducă la o creștere economică pe termen lung, la un grad ridicat de

¹⁴² Tănăsescu D., Dumitru F., Petrescu M., Cucui I. – „*Politici publice euroatlantice*”, Ed. CA Publishing, Cluj Napoca 2011, pag. 35

¹⁴³ http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/ro/FTU_1.1.3.pdf

¹⁴⁴ http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm

ocupare a forței de muncă, coeziune socială și la dezvoltare durabilă într-o societate bazată pe cunoaștere¹⁴⁵.

În elaborarea politicilor, au fost avute în vedere toate detaliile. Astfel, în ceea ce privește ocuparea și prezența segmentelor sociale pe piața muncii, s-a avut în vedere și promovarea unor politici sectoriale adresate femeilor și muncitorilor cu vârsta de peste 55 ani. De asemenea, referitor la nivelul educației, au fost fixate strategii destinate atât celor care renunță la școlarizare, cât și absolvenților de matematică, științe sau învățământ tehnic. Pe scurt, momentul Lisabona a fost destinat îmbunătățirii performanțelor economice ale UE dar, nu cu orice preț. Europa a căutat o cale proprie pentru creșterea ocupării și a productivității. Nu s-a urmărit doar îmbunătățirea performanțelor economice ci și menținerea și îmbunătățirea aspectelor „non-economice”. Cu toate acestea, deși a trecut o bună perioadă de la lansare, strategia Lisabona nu a adus o schimbare fundamentală a UE ca actor la nivel mondial.

În 2005, la jumătatea perioadei țintă, realizările strategiei erau oarecum dezamăgitoare, mai ales în ceea ce privește ocuparea. Astfel, conform unui Raport anual al Comisiei Europene¹⁴⁶, rata ocupării în 2004 era de 57,9%, în scădere față de anii precedenți. De asemenea, ca să ne raportăm la țintele agendei Lisabona și la datele statistice din documentul menționat, rata ocupării feminine se situa în jurul procentului de 47,2%, în scădere față de anul precedent iar rata anuală a creșterii economice era de 2,4% dar urma să scadă în anii următori. Recunoscând faptul că rezultatele consemnate la jumătatea perioadei sunt departe de țintele fixate la Lisabona, Consiliul European a decis relansarea fără întârziere a Strategiei Lisabona și axarea priorităților spre creșterea economică și ocupare¹⁴⁷. Ca o primă măsură un nou set de standarde pentru perioada 2005-2008 a fost adoptat de Consiliu în iulie 2005. Acest set reflecta interesul reînnoit asupra

¹⁴⁵ Silași G., Rollet P., Trandafir N., Vădăsan I. – *”Economia Uniunii Europene: o poveste de succes?”*, Editura de Vest, Timișoara 2005, pag. 173

¹⁴⁶ Comisia Europeană, Direcția Generală pentru angajare, afaceri sociale și egalitate de șanse – *„Employment in Europe 2005, Recent Trends and Prospects”* – Office for Official Publications of the European Communities, 2005; de asemenea disponibil la adresa web: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2005

¹⁴⁷ *„Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon strategy”* – <http://ec.europa.eu/growthandjobs/reports>

problematicii locurilor de muncă și sunt parte integrantă a pachetului de standarde adoptate de asemenea în 2005 și care stabileau o strategie complexă și cuprinzătoare asupra politicilor macro economice, microeconomice și a celor de ocupare pentru a redresa slabele performanțe economice precum și locurile de muncă insuficiente.

Standardele de ocupare reflectau țințele principale ale Uniunii, în speță ocupare deplină, calitate și productivitate a muncii precum în condițiile unei coeziuni sociale ridicate. Standardele privind ocuparea aveau în vedere trei arii de acțiune fixate de Consiliu și anume:

- atragerea și păstrarea forței de muncă, concomitent cu asigurarea unei forțe de muncă suficiente și modernizarea sistemelor de protecție socială;
- îmbunătățirea și încurajarea adaptabilității forței de muncă și a liberei inițiative;
- creșterea investițiilor în capitalul uman prin educație și calificare.

3.5.2 Standarde privind ocuparea în economia bazată pe cunoaștere

În noul context european creat în urma crizei economice și a BREXIT, strategia de ocupare a forței de muncă și standardele corespunzătoare acesteia, au fost revizuite în contextul noii strategii de dezvoltare pe termen mediu – Europa 2020 – dar și pentru a asigura o creștere economică sustenabilă, inteligentă și integrată.

Noile domenii țință avute în vedere de standardele de ocupare sunt legate în cea mai mare măsură de dinamica forței de muncă și de situația pieței europene a muncii. Acestea sunt¹⁴⁸:

- creșterea cererii pe piața forței de muncă – prin crearea de noi locuri de muncă, taxarea muncii și stabilirea salariilor;

¹⁴⁸ Communication from the Commission – "Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Brussels 2010, disponibil și la adresa web: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

- creșterea calității ofertei de forță de muncă prin corectarea disfuncțiilor în sistemele de educație și training și gestionarea problemei șomajului în rândul tinerilor;
- o mai bună funcționare a pieței muncii cu punerea accentului pe reducerea segmentării pieței și îmbunătățirea măsurilor active pe piața muncii și promovarea mobilității forței de muncă;
- promovarea egalității de șanse și combaterea sărăciei¹⁴⁹.

Standardele fixate astfel, trebuie să asigure atât atingerea ȋntelor formulate în strategiile de dezvoltare ale Uniunii dar ele conțin și măsuri economico-sociale destinate atingerii echilibrelor economice și a securității sociale. Standardele la care facem referire sunt:

- a) măsuri active și preventive pentru șomeri și persoane inactive;
- b) crearea de locuri de muncă și dezvoltarea spiritului antreprenorial;
- c) abordarea schimbării și promovarea adaptabilității și mobilității pe piața muncii;
- d) promovarea dezvoltării capitalului uman și învățării pe parcursul întregii vieți;
- e) sporirea ofertei pe piața muncii și promovarea îmbătrânirii active;
- f) participarea pe piața muncii a tuturor categoriilor de populație;
- g) egalitatea între sexe;
- h) promovarea integrării și combaterea discriminării persoanelor dezavantajate pe piața muncii;
- i) stimularea creșterii atractivității muncii;
- j) reducerea ratei de ocupare pe „piața neagră”;
- k) abordarea disparităților de ocupare regionale.

Pe de-o parte, aceste standarde au în vedere stabilirea unor repere generale aplicabile mecanismelor de gestionare a forței de muncă atât de către state, prin intermediul politicilor publice, cât și de către angajatori, în ceea ce privește politicile de resurse umane dar și raportat la procesul general de management al acestor resurse.

Pe de altă parte, putem spune că ne aflăm în fața unor măsuri care reprezintă mai mult decât standarde având în vedere faptul că acestea sunt, în

¹⁴⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&intPagId=3427>

același timp, condiții care au rolul de a dinamiza piața muncii, influențând atât cererea cât și oferta sporind, astfel, complexitatea mecanismelor de atingere a echilibrului pe această piață. În urma implementării acestor măsuri, situația ocupării forței de muncă în Uniunea Europeană este diferită, în funcție de modalitatea de implementare a acestor standarde la nivelul statelor membre (Anexa nr. 2).

În cele ce urmează vom încerca să realizăm o scurtă analiză a fiecărui standard în parte pentru a evidenția cerințele și implicațiile acestora asupra pieței și asupra politicilor și mecanismelor de management al resurselor umane.

a. Măsuri active și preventive pentru șomeri și persoane inactive

La nivelul Uniunii Europene, șomajul, ca factor de dezechilibru pe piața muncii dar și din perspectiva politicilor sociale, reprezintă un subiect de preocupare majoră, cu atât mai mult cu cât costurile economice și sociale ale acestui fenomen sunt enorme. În acest context, se poate spune că un nivel ridicat al șomajului împiedică UE să își atingă potențialul economic maxim în cadrul economiei mondiale. Acest lucru este accentuat și de Modelul Social European, care are o componentă solidă îndreptată spre securitatea și solidaritatea socială, și implicit suportul financiar acordat sub forma ajutorului de șomaj lucru ce apasă cu greutate asupra finanțelor publice europene.

Însă costurile invocate mai sus reprezintă doar o parte din implicațiile pe care le are șomajul asupra economiei și securității societale. Am putea să mai adăugăm aici și pierderile de venituri la buget generate din taxele pe care un șomer le-ar plăti în cazul în care ar fi angajat. De asemenea, o rată mare a șomajului duce inevitabil la sărăcie, criminalitate ridicată și un sistem educațional slab.

În contextul în care Tratatul de la Lisabona are în vedere adoptarea de acțiuni coordonate la nivelul Uniunii dar care totuși lăsa responsabilitatea combaterii șomajului în sarcina statelor membre, unul din instrumentele de bază pentru orientarea și asigurarea coordonării priorităților politicilor de ocupare la care statele membre trebuie să se alinieze a fost reprezentat de Strategia Europeană

de Ocupare a Forței de Muncă, cunoscută și ca “procesul Luxemburg”¹⁵⁰. În contextul combaterii șomajului și promovării de măsuri active, unul dintre cele mai importante rezultate ale Strategiei a fost introducerea și accentuarea utilizării unei abordări proactive de către statele membre, în condițiile încetării creșterii economice și restructurării pe scară largă.

În viziunea Uniunii Europene, așa cum apare în „*Standardele pentru politici de ocupare în Statele Membre*”¹⁵¹, statele membre trebuie să dezvolte și să implementeze măsuri active și preventive destinate șomerilor și persoanelor inactive în vederea prevenirii șomajului structural și a promovării integrării șomerilor și persoanelor inactive pe piața muncii. În acest sens se solicită statelor membre un sistem complex de sprijinire și integrare a șomerilor pe piața muncii, sistem cu instituții de ajutor social și ocupare a forței de muncă funcționale dublate de politici efective și coerente destinate atât diminuării ratei șomajului cât și a reconversiei profesionale a șomerilor aflați în imposibilitatea găsirii unor locuri de muncă pe o perioadă mare de timp.

b. Crearea de locuri de muncă și dezvoltarea spiritului antreprenorial

După cum aminteam mai sus, Tratatul de la Amsterdam a reprezentat piatra de temelie în ceea ce privește politica socială și de ocupare la nivelul UE. Subsecvent, putem afirma faptul că tot prin Tratat s-a instituit o adevărată politică a locurilor de muncă. Astfel, la Amsterdam s-a hotărât să se pună problema locurilor de muncă în centrul tuturor strategiilor europene iar strategiile naționale de ocupare a forței de muncă să fie coordonate prin Strategia Europeană de Ocupare.

Pe de altă parte crearea de noi locuri de muncă trebuie tratată în contextul realizării economiei bazate pe cunoaștere și a stimulării spiritului antreprenorial.

¹⁵⁰ Prisecariu P. (coord.) – “*Politici comune ale Uniunii Europene*”, Editura Economică, București, 2004, pag. 215

¹⁵¹ *Council Decision 2005/600/EC on guidelines for the employment policies of the Member States* – www.eur-lex.europa.eu

Este recunoscut faptul că realizarea economiei bazate pe cunoaștere implică dezvoltarea domeniului destinat cercetării, dezvoltării și inovației.

De asemenea, este nevoie de o cultură a inițiativei, care să favorizeze începerea, conducerea și extinderea afacerilor, expolatarea noilor posibilități de creare de locuri de muncă, inclusiv potențialul de ocupare a forței de muncă din cadrul societății informaționale. În plus, politicile destinate întăririi eficienței și productivității în domeniul cercetării și inovației ar trebui să se axeze pe dezvoltarea capacității antreprenorilor de a transpune cunoștințele angajaților în inovații tehnologice viabile¹⁵².

Aceste lucruri ar implica schimbarea sistemelor de impozitare și înlăturarea obstacolelor administrative care grevează asupra sectorului privat. În același timp, se impune sprijinirea inițiativei private prin facilitarea accesului la capital pentru demararea unei inițiative private sau chiar prin oferirea posibilității urmăririi unor cursuri de formare și specializare pentru micii întreprinzători sau chiar pentru angajații sectorului privat. Acest lucru are însă un dublu tăiș. Poate afecta destul de serios modelul social european majoritatea statelor având, după cum am arătat o puternică componentă socială în politicile specifice, dar ar putea, pe de altă parte degreva Uniunea și statele membre ca actori publici de la presiunea exercitată de partenerii sociali.

c. Abordarea schimbării și promovarea adaptabilității și mobilității pe piața muncii

Acest standard cu implicații profunde pe piața forței de muncă este în primul rând o rezultată a modelului social european. Astfel, trebuie remarcat faptul că la acest punct rolul principal nu este al statului sau al Comisiei ci intervin ca actori și partenerii sociali – sindicate și patronate. În acest sens, va fi facilitată de către statele membre adaptarea muncitorilor și a firmelor la schimbare ținând cont de

¹⁵² Gros D., Mortensen J. – "R&D in the EU Can the Open Method of Coordination Succeed in Closing the Gap?", CEPS Policy Briefs, No. 56/July 2004

necesitatea de flexibilitate și securitate dar cu considerarea rolului partenerilor sociali.

Flexibilitatea și securitatea, considerate un concept unic – „flexicurity”¹⁵³ – reprezintă un răspuns la nevoile pieței muncii în Europa. Pe de o parte Europa trebuie să obțină rezultate concrete la nivel economic pentru a răspunde schimbărilor economiei mondiale. Tehnologia, serviciile și produsele se dezvoltă rapid iar dacă Europa dorește să își întărească economia și să creeze locuri de muncă trebuie să se afle în fruntea acestor schimbări. În acest sens, inițiativa privată trebuie să țină pasul cu noile inovații și să continue dezvoltarea produselor concomitent cu folosirea noilor cunoștințe și tehnici de producție. Aceste lucruri presupun un proces continuu care afectează atât muncitorii cât și antreprenorii, mai ales prin schimbarea sau modificarea structurii locurilor de muncă. În aceste condiții este evident faptul că adaptabilitatea și mobilitatea devin din ce în ce mai importante.

Pe de altă parte, așa cum aminteam mai sus, nu trebuie ignorat conceptul de model social european, în jurul căruia este realizată construcția europeană. Angajații au nevoie de garanția unei minime securități în planificarea carierei și a vieții private, securitate care să le permită atât să facă față schimbărilor amintite mai sus cât și să rămână angajați. De asemenea, în contextul schimbărilor impuse de competitivitate, există nevoia de a beneficia de oportunități de pregătire și reconversie profesională sau training. Sistemul de protecție socială nu trebuie de asemenea ignorat.

În acest sens, pentru eficientizarea utilizării resursei umane, și pentru maximizarea productivității acesteia, se pot adopta și dezvolta programe de formare profesională iar calificările care lipsesc pe piața muncii pot fi abordate și printr-o serie de măsuri privind mobilitatea ocupațională și geografică, în special prin aplicarea unui plan de acțiune pentru recunoașterea calificărilor și transfer al drepturilor sociale și de pensie, oferirea de indemnizații și abordarea aspectelor

¹⁵³ ”Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security”, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities – Brussels, 2007

legate de mobilitatea forței de muncă. De asemenea, măsurile de eficientizare a utilizării resursei umane pot avea în vedere includerea unor prevederi referitoare la timpul de muncă și la cariera profesională în contractele de muncă în vederea obținerii unui raport cât mai bun între timpul petrecut la muncă și cel liber.

În aceste condiții, se poate afirma că flexibilitatea și securitatea ca și concept – flexicurity – promovează o combinație de piețe de muncă flexibile dar sigure. De asemenea, acest concept poate oferi un răspuns la dilema europeană privind îmbunătățirea competitivității în condițiile modelului social European¹⁵⁴.

d. Promovarea dezvoltării capitalului uman și învățării pe parcursul întregii vieți

Așa cum arătam mai sus, tehnologia, serviciile și produsele se dezvoltă cu rapiditate. Ca atare, singura constantă în această ecuație rămâne resursa umană, capitalul uman. Arătam de asemenea, că pentru o adaptabilitate și o mobilitate ridicată, angajații trebuie să aibă posibilitatea de a urma cursuri de specializare sau reconversie profesională. În condițiile atingerii dezideratului de economie a cunoașterii este evident faptul că acest lucru nu este suficient. Specializarea sau reconversia trebuie să se construiască pe bazele unui sistem solid. Acest sistem solid presupune necesitatea existenței educației de bază. În acest sens, îmbunătățirea calității și eficienței sistemelor de educație și formare trebuie să constituie o prioritate în scopul pregătirii forței de muncă, a resursei umane active pe piața muncii la nivelul cerut de o societate bazată pe cunoaștere, care să permită dobândirea de abilități moderne și în concordanță cu cererea de pe piața muncii¹⁵⁵.

¹⁵⁴ „Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security”

¹⁵⁵ Vera-Toscano E., Rodrigues M., Costa P. – “Beyond educational attainment. The importance of skills and lifelong learning for social outcomes. Evidence for Europe from PIAAC” în European Journal of Education, 52/2017, pp. 217-231

e. Sporirea ofertei pe piața muncii și promovarea îmbătrânirii active

Piața europeană a muncii și, implicit, firmele și companiile, într-un cuvânt, angajatorii, se confruntă cu provocări deosebite datorită îmbătrânirii populației o rezultantă a ratei fertilității scăzute coroborată cu o creștere a speranței de viață. Se așteaptă ca populația să devină mult mai îmbătrânită ceea ce va marca structura de vârstă atât a populației în general cât și a populației cu vârstă de muncă (25-64 de ani) și va marca și piața muncii influențată din ce în ce mai mult de generația în vârstă dar și calitatea și capacitatea resursei umane de a performa. Acest lucru va avea impact asupra creșterii economice și va conduce la o presiune crescândă asupra sistemelor de protecție socială și asupra proceselor organizaționale de gestionare a resurselor umane. În acest context, participarea în creștere, în special a persoanelor în vârstă, și întârzierea ieșirii de pe piața forței de muncă sunt esențiale.

În acest context, în corelație cu principiul „flexicurity”, prezentat mai sus, este dezirabil creșterea ofertei pe piața muncii folosind potențialul tuturor segmentelor de populație printr-o abordare cuprinzătoare care să acopere mai ales disponibilitatea și atractivitatea locurilor de muncă, rentabilitatea acestora, oferirea de măsuri adecvate de sprijin și promovarea unor politici moderne, flexibile de resurse umane din partea angajatorilor, în acord cu factorul reglementator, guvernul. În acest sens, este nevoie de promovarea unor politici publice care să promoveze îmbătrânirea activă, mai ales prin sprijinirea și întărirea condițiilor care să conducă la păstrarea locului de muncă, politici care să influențeze efectiv la nivel concret, practicile de selecție, recrutare, promovare, motivare și protecția a angajaților, ca elemente specifice proceselor de management al resurselor umane¹⁵⁶.

¹⁵⁶ European Commission – *“Ageing and Employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment. Final Report”*, Brussels, 2006, disponibil și la adresa web http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/news/index_en.

f. Egalitatea de gen

Egalitatea de gen reprezintă un domeniu complex cu implicații multiple atât în domeniul economic cât și în cel social și cel managerial. Din perspectiva proceselor de management al resurselor umane, egalitatea de gen implică egalitatea de șanse la angajare, egalitatea de șanse în ceea ce privește cariera profesională, egalitatea raportului muncă prestată-salariu precum și promovarea de politici afirmative destinate încurajării participării femeilor pe piața muncii, reducerii diferenței între ratele ocupării și șomajului pentru femei și bărbați precum și reducerea diferenței între salarii. De asemenea, egalitatea de gen ridică și probleme privind reprezentarea în diverse foruri, participarea în viața publică precum și aspectele legate de hărțuirea sexuală.

Revenind la aspectele legate de ocupare, trebuie spus că situația femeilor pe piața forței de muncă a trecut prin schimbări dramatice în ultimii ani la nivelul pieței europene a muncii. Acest lucru a fost posibil datorită faptului că măsurile adoptate atât la nivel de politici publice cât și la nivel de procese manageriale în cazul angajatorilor, au fost complexe incluzând abordarea separării sectoriale și ocupaționale, educație și formare profesională, clasificarea ocupațiilor și sistemul de remunerare, informare și conștientizare precum și transparența acțiunilor. Un rol important l-au avut aspectele legate de îmbinarea muncii cu timpul liber prin servicii de îngrijire a copilului și pentru alte persoane dependente, facilitarea întoarcerii la muncă după perioade de absență¹⁵⁷.

În urma acestor măsuri, rata ocupării feminine a crescut exponențial ducând la echilibrarea semnificativă a raportului între ocupare și șomaj. Aceste schimbări au survenit ca urmare a comportamentului femeilor pe piața forței de muncă rezultat în urma unei pregătiri superioare bărbaților și facilitat de măsurile de adaptabilitate care au condus la un raport optim între timpul alocat muncii și timpului liber. De asemenea, alți factori care au contribuit la aceste realizări au fost schimbările de abordare a angajatorilor față de politicile de resurse umane,

¹⁵⁷ Witkowska D. – "Gender Disparities in the Labor Market in the EU", în International Advances in Economic Research, November 2013, Volume 19, Issue 4, pp. 331 - 354

deschidere și flexibilitate față de egalitatea de gen în ceea ce privește procesele specifice pe piața muncii dar și procesele de muncă din cadrul companiilor¹⁵⁸.

g. Promovarea integrării și combaterea discriminării persoanelor dezavantajate pe piața muncii

Unul dintre scopurile Strategiei Europa 2020 este să crească nivelul de angajare a grupurilor care în mod curent sunt slab reprezentate pe piața forței de muncă. Țintele includ creșterea ratei de ocupare a locurilor de muncă de către muncitori în vârstă și de către femei, precum și obținerea unei rate scăzute a șomajului în rândul persoanelor care prezintă anumite dezavantaje, precum persoanele cu dizabilități, minoritățile etnice și imigranții¹⁵⁹.

Este important de menționat faptul că slaba participare și ratele de ocupare a forței de muncă a anumitor grupuri sociale rezultă dintr-o varietate de factori economici. Participarea socială precum și măsurile pieței muncii sunt desigur vitale în vederea îmbunătățirii situației grupurilor dezavantajate. În plus, legislația privind non-discriminarea și politicile specifice de resurse umane pot juca fără îndoială un rol decisiv acest sens. Acestea au fost create pentru a depăși barierele care împiedică membrii anumitor grupuri sociale să ocupe locuri de muncă și să se instruiască. De asemenea, se urmărește astfel, combaterea stereotipurilor și prejudecăților legate de capacitățile muncitorilor în vârstă, persoanelor cu dizabilități, minorităților etnice și religioase și ale imigranților.

Importanța acționării în vederea promovării integrării grupurilor dezavantajate și legătura cu non-discriminarea a fost reafirmată în cadrul Strategiei Europene de Ocupare a locurilor de muncă, strategie ce include un Ghid care scoate în evidență nevoia de integrare a grupurilor dezavantajate pe piața

¹⁵⁸ European Commission – "2017 Report on equality between women and men in the EU", Brussels, 2018 disponibil și la adresa web https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/2017_report_equality_women_men_in_the_eu_en.pdf

¹⁵⁹ European Political Strategy Centre – "Europe 2020. From Indicators and Targets to Performance and Delivery", EPSC Strategic Notes, Issue 6/2015, disponibil la adresa web https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_6.pdf

muncii. Astfel, în acest ghid este stipulat faptul că Statele Membre trebuie să se lupte pentru integrarea persoanelor ce se confruntă cu diverse dificultăți pe piața muncii, cum ar fi: persoanele care abandonează școala, muncitorii fără îndeletniciri deosebite, persoanele cu dizabilități, imigranții, minoritățile etnice, prin creșterea oportunităților de ocupare a unui loc de muncă și prin prevenirea tuturor formelor de discriminare la adresa acestora¹⁶⁰.

h. Stimularea creșterii atractivității muncii

Acest obiectiv trebuie văzut atât din punctul de vedere al celor aflați în căutarea unui loc de muncă, cât și al angajatorilor. Balanța între veniturile obținute din muncă, rezultate ca urmare a nivelului salariilor și al impozitelor, față de cele obținute din șomaj sau inactivitate, determină decizia de a avea un loc de muncă și de a-l păstra.

În acest sens, statele membre trebuie să dezvolte și să urmărească implementarea de politici anti-sărăcie pentru reducerea numărului de muncitori săraci și vor reforma dacă este necesar, sistemul de taxe și venituri în vederea eliminării șomajului, sărăciei și inactivității încurajând, în același timp participarea pe piața muncii și angajarea femeilor, muncitorilor necalificați sau cu o calificare slabă, vârstnicilor, a persoanelor cu disabilități și a celor retrași de pe piața muncii. Păstrarea unui nivel adecvat pentru protecția socială și în același timp acordarea de sprijin pentru căutarea unui loc de muncă, măsuri de activare pentru angajare ținând seama de nevoile individuale, acordarea de stimulente pentru angajare acolo unde este cazul, pot reprezenta principalele intervenții pentru aplicarea acestei priorități în practică¹⁶¹.

¹⁶⁰ Green Paper - "Equality and non-discrimination in an enlarged European Union" disponibilă la adresa web <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l14157>

¹⁶¹ Ernst & Young - "Investors vote 'remain' in Europe", EY's Attractiveness Survey Europe, May 2017, disponibil la adresa web [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-europe-2017/\\$FILE/ey-attractiveness-europe-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-attractiveness-europe-2017/$FILE/ey-attractiveness-europe-2017.pdf)

i. Reducerea ratei de ocupare pe piața neagră

În acest domeniu, recunoscând existența pieței negre la un nivel ridicat la nivelul Uniunii, statele membre trebuie să adopte un set complex de măsuri care să elimine munca nedeclarată, măsuri care să cuprindă simplificarea mediului de afaceri, eliminarea barierelor și acordarea de stimulente acolo unde este nevoie, în condițiile îmbunătățirii legislației și a mijloacelor de punere în aplicare a acesteia¹⁶².

Ca o concluzie a celor prezentate în cadrul acestui capitol, trebuie subliniat faptul că, modelul de gestionare a pieței muncii implementat la nivelul Uniunii Europene este unul cu valențe de bune practici la scară globală. Modelul social european și politica socială și de ocupare a forței de muncă reprezintă, în această argumentație, un model care concurează cu succes alte modele etalon de ocupare și de gestionare a forței de muncă la nivel global, cum ar fi cel american sau cel japonez.

Pe de altă parte, atunci când vorbim despre aplicarea ractică a standardelor de management al resurselor umane în companii din România, în mod natural, principiile și cerințele specifice protejării, promovării și gestionării corecte a resurselor umane reglementate la nivel european sunt avute în vedere. Mai mult, companii internaționale care activează în cadrul Uniunii Europene au obligația de a-și adapta politicile, procesele și practicile manageriale la cadrul de reglementare și cultura impusă de U.E.

Din această perspectivă, abordarea din cadrul acestei secțiuni capătă o nouă valență, aceea de a face trecerea de la analiza empirică, conceptuală, la cea aplicativă, de la cadrul organizațional, managerial, la cel practic, al managementului proceselor organizaționale și al politicilor publice destinate gestionării resursei umane care, conceptual, în termenii analizei anterioare, este percepută și echivalată cu forța de muncă.

¹⁶² Eurostat – “*Employment statistics*”, disponibil la adresa web http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics#Employment_rates_by_sex.2C_age_and_educational_attainment_level

Capitolul IV – Abordarea strategică procesuală - inovație și performanță în managementul resurselor umane, abordarea strategică procesuală

Am arătat în secțiunile anterioare faptul că procesul de management al resurselor umane trebuie să se caracterizeze printr-o abordare modernă, complexă, care să aibă în vedere nu doar simpla gestionare a relațiilor de muncă, ci, dimpotrivă, să reprezinte un proces care contribuie într-o mare măsură la adaptarea organizațiilor la cerințele piețelor pe care activează, la creșterea performanțelor și la progresul economic.

În aceste condiții, în societatea prezentă, societatea post industrială, în economia bazată pe cunoaștere, caracterizată, în principal pe o pondere ridicată a serviciilor, un proces eficient și efectiv de gestionare a resurselor umane poate fi soluția revitalizării organizației și, cu siguranță, este unul din vectorii schimbării acesteia.

Pe de altă parte, resursa umană reprezintă, pe lângă componenta critică a unei entități, elementul de legătură, de conexiune al acesteia cu specificul mediului extern, cu dinamica culturale și cu direcțiile predominante ale piețelor pe care organizația își desfășoară activitatea.

Toate aceste dimensiuni sintetizate mai sus și prezentate pe larg în secțiunile anterioare, nu fac altceva decât să evidențieze necesitatea reconsiderării mecanismelor și instrumentelor specifice de management al resurselor umane în contextul abordării manageriale a proceselor organizaționale dar și să fundamenteze nevoia unei noi abordări, moderne și flexibile, asupra modalităților de gestionare a resurselor umane într-o entitate.

Fără a relua sau sintetiza aspectele analizate anterior, considerăm că managementul resurselor umane trebuie să reprezinte unul din primele procese organizaționale de modernizare a unei entități și de adaptare a acesteia la condițiile mediului în care activează. Această afirmație se fundamentează pe mai multe argumente, pronind de la rolul decisiv pe care individul îl are în cadrul unei entități.

În această argumentație, analiza dinamicii personalului în cadrul organizației din perspectiva proceselor manageriale de la nivelul acesteia reprezintă un demers complex însă care este destinat să ofere o imagine cât mai fidelă asupra capacității entității de a performa în considerarea unor constrângeri specifice piețelor pe care activează, chiar dacă acestea au caracteristici de monopol sau concurență redusă. Astfel, obținerea de performanțe la nivelul unei organizații se realizează printr-o gestionare integrată a indivizilor și a colectivului acesteia dintr-o perspectivă multidimensională. În acest sens, activitatea de administrare a resurselor umane nu trebuie raportată doar la abilitățile economice și intelectuale, dobândite în urma procesului de învățământ sau în urma unor experiențe individuale, ci ea trebuie să vizeze abilități psiho-sociale care, în cele din urmă, facilitează identificarea fiecărui individ în scopul atribuirii rolului cel mai potrivit pentru acesta în cadrul entității. După cum am mai subliniat, managementul indivizilor din cadrul organizației presupune mai mult decât managementul resurselor umane, acest proces având în vedere atât aplicarea funcțiilor tradiționale ale managementului ca știință de a conduce în diferite etape ale dezvoltării organizației și ale evoluției individului, cât și garantarea unui progres sustenabil, de lungă durată pentru entitate.

Având în vedere cele de mai sus, putem afirma cu toată responsabilitatea că, gestionarea eficientă a persoanelor și a relațiilor intraorganizaționale dezvoltate de acestea, nu se pot realiza fără evaluarea, cunoașterea și conștientizarea valorilor individuale ale membrilor organizației. Aceste valori care concură, finalmente, la crearea unei identități a organizației, permit adoptarea unor măsuri manageriale adecvate în vederea atingerii scopurilor explicite și implicite ale entității.

O altă observație privește contribuția personală a membrilor unei organizații la evoluția acesteia. În acest sens, eficiența și inovația managerială se manifestă în capacitatea managerului de a valorifica la maxim particularitățile personalului din subordine și de a le complementariza astfel încât acestea să concure la creșterea capacității echipei.

O a treia observație care se poate evidenția este aceea că, proiectarea evoluției organizației și stabilirea obiectivelor acesteia pe termen mediu și lung se realizează prin identificarea calificărilor și particularităților fiecărui post în așa fel încât integrarea în organizație a noilor veniți să se realizeze cu ușurință, cel puțin din punct de vedere al cerințelor funcționale.

În fine, raportat și la analizele realizate în secțiunile anterioare, rolul unui proces modern, flexibil și eficient al resurselor umane într-o organizație nu se limitează doar la valorificarea elementelor individuale preexistente la membrii colectivului acesteia. Dimpotrivă, complementar acestei abordări, dezvoltarea, perfecționarea continuă și chiar reconversia indivizilor trebuie să reprezinte repere fundamentale ale unei politici și strategii coerente de management al resurselor umane care să aibă în vedere, după cum am subliniat mai sus, performanța pe termen mediu și lung ale oricărei entități.

Analiza literaturii de specialitate, investigarea, în cuprinsul lucrării de față, a aspectelor fundamentale legate de gestionarea resurselor umane dar și experiența nemijlocită în managementul organizației relevă faptul că, sustenabilitatea oricărui proces la nivelul unei entități este garantată printr-o abordare strategică a acestora, abordare care ia în considerare toate dinamica interne și externe care influențează organizația dar care contribuie la identificarea și implementarea unor soluții de valorificare a oportunităților și de contracararea a constrângerilor cu rezultat final exprimat în creșterea performanței și eficienței tuturor proceselor organizaționale. Managementul resurselor umane, ca proces organizațional fundamental, nu face excepție de la această abordare astfel încât, inovația și performanța în acest domeniu, sunt rezultate evidente ale unei abordări strategice procesuale, abordare pe care o vom fundamenta și dezvolta în analiza următoare.

4.1 Inovație și performanță – management strategic și planificare în domeniul resurselor umane

Abordarea strategică a resurselor umane are în vedere faptul că, pentru a fi eficiente și capabile să se adapteze cât mai rapid schimbării, organizațiile au

nevoie de informații reale, obiective și fundamentate referitoare la abilitățile și pregătirea membrilor colectivului lor, a resurselor umane proprii.

În aceste condiții, un proces strategic de management al resurselor umane, raportat și la teoria tradițională dar și la practica organizațiilor performante, trebuie să se centreze pe implementarea activităților, politicilor și practicilor necesare gestionării resurselor umane în vederea susținerii sau îmbunătățirii modului de realizare a scopurilor și obiectivelor operaționale și strategice ale organizației. Astfel, managerii acestora trebuie să aibă o reprezentare cât mai corectă asupra influențelor schimbărilor asupra conținutului funcțiilor și a locurilor de muncă în condițiile dinamicii pieței dar, concomitente, aceștia trebuie să propună și măsurile necesare pentru gestionarea acestor schimbări. Pe de altă parte, având în vedere aceste coordonate, obiectivele organizațiilor trebuie formulate și stabilite abia după obținerea unor date relevante privind atât cantitatea și potențialul resurselor umane disponibile pe termen lung și scurt cât și posibilitățile de pregătire, perfecționare sau recalificare a disponibilului de resurse avut la dispoziție.

De asemenea, în scopul asigurării competitivității în condițiile unor piețe caracterizate printr-o concurență acerbă, organizațiile trebuie să poată anticipa, influența și gestiona în mod efectiv toate dinamicile care au potențial de a influența capacitatea de a performa. În contextul economiei serviciilor, această abordare are în vedere, în primul rând, modalitatea și abilitatea de a gestiona capitalul uman, oportunitățile oferite de specificul fiecărui individ din cadrul colectivului. Experiența ultimilor ani arată că, de multe ori, organizațiile s-au bazat pe cerințe ocupaționale orientate pe termen scurt în practicile de gestionare a resurselor umane fără a avea în vedere implicațiile pe care acestea le vor avea pe termen lung, abordare care poate aduce rezultate imediate pozitive însă nu asigură o sustenabilitate care să permită o creștere și performanță solide. A contrario, raportat la abordarea strategică, organizațiile au o capacitate ridicată de a armoniza cerințele ocupaționale și nevoile de resurse umane cu dinamicile pieței, ca mediu extern și cu nevoile obiective ale organizației, ca elemente interne ale acesteia, astfel încât se poate afirma că accentuarea acestei dimensiuni nu reprezintă doar o problemă legată de indivizi sau colectiv ci are în vedere și integrarea resurselor

umane în strategia entității ca și componentă a unui proces anticipativ, vizionar. Ca rezultat al acestei progresii logice, planificarea strategică, bugetarea și planificarea resurselor umane sunt componente fundamentale ale unui management strategic care are în vedere complementarizarea activităților specifice domeniului resurselor umane cu nevoile strategice ale organizației.

În acest sens, măsurile strategice specifice acestui proces trebuie să aibă în vedere, pe de-o parte, dinamica internă a forței de muncă în organizație – pensionările, avansările, dorința de a progresa, reconversiile profesionale – care pot crea dezechilibre semnificative în desfășurarea activităților și astfel, pot duce la disfuncții în realizarea obiectivelor operaționale ale entității, iar, pe de altă parte, dinamica externă, a piețelor – cea pe care activează organizație și cea a forței de muncă – acestea având un impact deosebit asupra obiectivelor strategice ale organizației – cerere scăzută a bunurilor sau a serviciilor oferite de organizație, nevoia recalibrării producției, reorientării activității – respectiv a colectivului acesteia – ofertă scăzută pentru anumite calificări cu efect asupra nevoii de reconversie sau perfecționare profesională, etc. În aceste condiții, abordarea strategică a managementului resurselor umane are în vedere, cu prioritate valorificarea cunoștințelor, pregătirii, abilităților și a altor caracteristici ale indivizilor din cadrul colectivului, astfel încât schimbările cu impact negativ asupra organizației să afecteze cât mai puțin strategiile de activitate și dezvoltare ale acesteia, atât în termeni economici, bugetari, cât și în termeni manageriali, de eficiență și performanță.

Pentru realizarea acestor obiective fundamentale, un proces modern, strategic de resurse umane trebuie să aibă în vedere o serie de caracteristici, pe care le vom sublinia în cele ce urmează, caracteristici desprinse atât din investigarea literaturii de specialitate, cât, mai ales, ca urmare a analizelor realizate în secțiunile anterioare și a experienței personale în domeniul managementului organizației.

4.1.1 Rolul adaptiv al procesului de management al resurselor umane

Realitatea economică arată că, în prezent, organizațiile – instituții publice, firme și chiar mari corporații - se confruntă cu unele provocări descurajatoare provenite atât din evoluțiile piețelor globale cât și din efectele declinului demografic și al scăderii ofertei de forță de muncă pentru posturile care necesită calificări înalte. O altă influență negativă îl are accelerarea procesului de globalizare care, la nivel regional duce la o scădere a calității forței de muncă ceea ce ridică probleme serioase pe piețele conectate la aceste regiuni atât ca și ofertă de produse finite – bunuri și servicii – cât și ca și capacitate de producție pentru organizații. În aceste condiții, structurile de resurse umane ale entităților au un rol decisiv în gestionarea acestor provocări astfel încât exercitarea rolului lor strategic, să ducă la valorificarea oportunităților externe și interne și să asigure nu doar prezența pe piață a entității ci și obținerea de performanțe solide chiar în situația unor constrângeri serioase. Realizarea acestor deziderate presupune însă ca abordarea strategică să fie proiectată pe termen lung și să aibă în vedere elemente fundamentale cum ar fi demografia forței de muncă, modul în care lipsa forței de muncă poate afecta organizația sau care sunt cele mai bune strategii pentru gestionarea acestor provocări.

În considerarea tuturor provocărilor menționate mai sus și a celor similare acestora, reducerea activității și reorganizarea organizațiilor în scopul creșterii performanțelor au efect imediat asupra recalibrării proceselor operaționale ale acestora, asupra reevaluării rolului funcției de resurse umane în cadrul entității dar și asupra evaluării adecvării activității specialiștilor în gestionarea resurselor umane.

Conform acestei argumentații, în scopul asigurării unei abordări strategice efective, componenta de resurse umane din cadrul organizației trebuie să se caracterizeze printr-un nivel ridicat de cunoaștere a proceselor operaționale și activităților acesteia. Un proces modern, strategic de gestionare a resurselor umane trebuie să ducă la stabilirea unor conexiuni strânse atât în cadrul colectivului dar mai ales cu mediul extern, care să crească performanța

organizațională și să demonstreze în permanență contribuția activităților specifice de management al resurselor umane la succesul și eficacitatea organizației.

După cum arătam într-o analiză anterioară, din păcate, multe structuri specializate în resurse umane au avut o abordare limitată, de asigurare a conformării stricte cu regulile și regulamentele din domeniu, diminuându-și abilitățile și limitându-și competențele și pierzând, astfel șansa de a reprezenta un partener strategic în organizație. Pe de altă parte, pentru un proces strategic de gestionare a indivizilor în organizație, este nevoie de o colaborare permanentă și strânsă între conducerea organizației și specialiștii în resurse umane în condițiile în care ei înșiși au nevoie de cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și asuma un rol proactiv. Aceste argumente sunt surprinse și în literatura de specialitate, cercetătorii în acest domeniu afirmând că ” (...) *de mult timp resursele umane s-au dovedit, în cel mai bun caz, un rău necesar iar în cel mai rău caz, o forță birocratică întunecată care impune orbește reguli fără sens, rezistă creativității și împiedică schimbări constructive. Competența acestora se rezumă la administrarea salariilor, a beneficiilor și a pensionării, dar companiile sunt din ce în ce mai ferme în externalizarea acestor activități către contractori care pot realiza aceste activități de rutină la cheltuieli mai mici*¹⁶³”.

Pe aceleași coordonate, însă într-o abordare centrată pe necesitatea dezvoltării unei abordări strategice a managementului resurselor umane, destinată identificării unor abilități necesare unor profesioniști ai domeniului resurselor umane, teoria de specialitate fundamentează șase competențe de bază ale unui specialist în resurse umane pentru realizarea unui proces strategic în acest sens astfel: activist credibil, administrator cultural, manager de talente/proiectant organizațional, arhitect de strategie, susținător al activității operaționale și manager executiv¹⁶⁴.

Conform surselor invocate, competențele menționate se caracterizează astfel:

¹⁶³ Hammond K. – op. cit., pag. 40

¹⁶⁴ Brockbank W., Johnson D, Ulrich D – *”Mastery at the intersection of people and business”*, Alexandria, VA, Society for Human Resources Management, 2008, pag. 153

- *Activistul credibil* este tipul de persoană respectată, admirată, ascultată, ia poziție și emite ipoteze prin:

- Oferirea de rezultate în condiții de etică și integritate;
- Schimb de informații;
- Construirea de relații bazate pe încredere;
- Realizează activitățile specifice gestionării resurselor umane cu responsabilitate (asumându-și riscuri adecvate, furnizând observații sincere, influențând pe alții).

- *Administratorul cultural* ca specialist în resurse umane recunoaște și ajută la formarea culturală al unui colectiv prin:

- Facilitarea schimbării;
- Adaptarea culturii indivizilor;
- Valorificarea specificităților culturale;
- Personalizarea culturii (sprijinirea indivizilor din cadrul organizației să înțeleagă importanța lor în muncă, gestionarea echilibrului între muncă și viață, încurajarea inovării).

- *Managerul de talente/proiectantul organizațional* organizează și coordonează teoria, cercetarea și practica în domeniul managementului talentului și a design-ului organizatoric prin:

- Asigurarea talentelor pentru prezent și viitor;
- Dezvoltarea talentelor;
- Modelarea organizației;
- Promovarea comunicării;
- Proiectarea sistemelor de recompensare pentru angajați.

- *Arhitectul de strategie* știe cum să realizeze și să promoveze schimbările pozitive, corecte prin:

- Susținerea competitivității prin adaptarea ideilor inovative;
- Susținerea abilității strategice a organizației;
- Atragerea clienților.

- *Susținătorul activității operaționale* contribuie la succesul organizației prin:
 - Sprijinirea și promovarea lanțului valoric;
 - Interpretarea contextului social;
 - Articularea propunerilor;
 - Folosirea tehnologiei de afaceri.
- *Managerul executiv* administrează activitatea zilnică de gestionare a indivizilor dintr-o organizație prin:
 - Implementarea politicilor la specifice locului de muncă;
 - Promovarea unei tehnologii avansate de management al resurselor umane.

Abordarea strategică a gestionării resurselor umane a reprezentat o preocupare a analiștilor și a teoreticienilor domeniului din întreaga lume, dat fiind rolul deosebit de important al acestui proces în cadrul unei organizații moderne. Mai mult de cât atât, studiile integrate realizate de diferitele școli de management nu au vizat doar orientarea generală a managementului resurselor umane și modalitățile de abordare modernă a acestuia, ci au și fundamentat componentele, instrumentele și mecanismele acestuia, atât din perspectiva regularizării dinamicii interne ale organizației ci, mai ales, din perspectiva raportării nemijlocite a acestuia la schimbările externe, la inputurile pieței asupra organizației și, astfel, a rolului de vector al schimbării pe care managementul resurselor umane îl are în cadrul organizației prin preluarea și transformarea acestor inputuri în indicatori de performanță pentru o entitate. Astfel, pe lângă competențele necesare unui specialist în managementul strategic al resurselor umane, teoria de specialitate a fundamentat o serie de competențe specifice procesuale menite să contribuie la modernizarea și inovarea unui proces critic în cadrul organizației. Aceste competențe, conform analizelor științifice sunt următoarele¹⁶⁵:

¹⁶⁵ U.S.Office of Personnel Management – “*Looking to the future: Human resource competencies: An occupation in transition*”, Washington 1999; “*Looking to the future: Human resource competencies, Part 2*”, Washington, 1999; “*The HR workforce: Meeting the challenge of change: An occupation in transition, Part 3*”, Washington, 2000

- Rolul de *partener strategic* – conform căruia procesul se realizează ca partener al conducerii organizației, împărțind responsabilitatea împreună cu aceasta pentru rezultatele entității. În exercitarea acestui rol, structurile de resurse umane colaborează cu conducerea pentru a analiza și a identifica soluții la problemele organizaționale fiind implicat în acest fel în procesele de planificare strategică la nivelul organizației armonizând politica de resurse umane cu misiunea și obiectivele strategice ale organizației.
- Rolul de *lider* – în virtutea căruia asigură respectarea principiilor sistemului de merit și aderarea la standardele de etică și integritate, promovând, în același timp, diversitatea la nivelul organizației. În plus, asigură echilibrul între nevoia de satisfacție a angajaților și obiectivele organizaționale.
- Rolul de *susținător al angajaților* - reprezentând un susținător și promotor al angajaților către conducerea organizației dar oferind, în același timp, soluții pentru rezolvarea problemelor acestora. Asigură, de asemenea, tratament corect și echitabil pentru angajați și îi reprezintă pe aceștia în fața conducerii.
- Rolul de *expert tehnic* – datorită faptului că se fundamentează pe un nivel foarte ridicat de cunoaștere a individului, a capacităților și calităților acestuia având astfel capacitatea de a asigura o conexiune foarte strânsă a procesului cu obiectivele organizației;
- Rolul de *consultant al schimbării* – are rol de catalizator al schimbării organizației, ajutând-o să conștientizeze nevoia de schimbare, oferind instruire, implementând sisteme informatice noi și ajustând strategiile de compensare pentru a răspunde cerințelor ocupaționale aflate în schimbare sub presiunea piețelor.

4.1.2 Externalizarea proceselor de gestionare a resurselor umane

În mod tradițional, fiecare organizație indiferent de natura activității sau specificul structural al acesteia, își organizează o structură de management al resurselor umane. În principal acest lucru reflectă preocuparea pentru asigurarea

unui control strict al dinamicii de personal dar și al politicilor specifice raportate la necesitatea de realizare a obiectivelor operaționale și strategice ale organizației.

Schimbările societale, accelerarea proceselor de integrare politică și socială la nivel regional, pe fondul evoluțiilor economice contradictorii, au dus la reconsiderarea acestei abordări tradiționale. Mai mult, unele entități, în încercarea de a-și optimiza resursele și a crește performanța în condițiile unor costuri cât mai reduse, au început să externalizeze o parte din activitățile specifice administrării resurselor umane, păstrând doar componentele strategice acel procesului, cele care contribuie la realizarea obiectivelor¹⁶⁶. Această abordare a fost facilitată și de dezvoltarea unei adevărate piețe a serviciilor de management al resurselor umane oferite de entități specializate al căror scop îl reprezintă în exclusivitate administrarea resurselor umane, din punct de vedere tehnic și prin identificarea specificităților și nevoilor organizaționale raportat la dinamicile sectoriale ale piețelor.

Pe de altă parte, după cum afirmam mai sus, managementul resurselor umane a încetat demult să reprezinte o simplă componentă a politicilor organizaționale. Mai mult decât atât, această componentă managerială reprezintă unul din pilonii managementului organizației, în general, a managementului performanței în special.

Astfel, una din abordările strategice ale managementului resurselor umane în societatea de azi o reprezintă numărul în creștere de opțiuni de externalizare a unor componente ale procesului de management al resurselor umane. Această dinamică este o realitate pentru tot mai multe sisteme organizaționale, rezultatele acestei opțiuni fiind, în multe cazuri, eficientizarea proceselor organizaționale și creșterea performanței concomitent cu diminuarea costurilor generale ale unei entități.

Pe lângă actualitatea sa, subiectul este unul deosebit de important pentru a fi analizat atât datorită, așa cum am menționat, numărului în creștere de

¹⁶⁶ Rainey G. W. Jr. – "Human resources consultants and outsourcing: Focusing on local government" în Condrey S.E. (ed.) – "Handbook of human resources management in government" (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass, 2005

organizații care optează pentru aceste soluții, cât și datorită faptului că această abordare presupune identificarea și stabilirea acelor componente ale procesului de management al resurselor umane care pot fi externalizate¹⁶⁷, reprezentând, în sine, o analiză și o abordare strategică a procesului, organizațiile păstrând acele componente procesuale critice care contribuie nemijlocit la realizarea obiectivelor acesteia.

În cele din urmă, trebuie evidențiat faptul că, în funcție de specificul organizațional, de strategia de dezvoltare sau de specificul activității, fiecare organizație optează pentru o anumită strategie de externalizare a serviciilor de gestionare a resurselor umane. În acest context, trebuie menționat faptul că, în sectorul public, externalizarea serviciilor de resurse umane nu este o abordare agreată atât din perspectiva intercondiționărilor instituționale, cât, mai ales, în urma opoziției sindicatelor care percep, de multe ori, această abordare ca pe o amenințare la adresa angajaților unei organizații din acest sector¹⁶⁸.

Din această perspectivă, interesul ridicat pentru subiect, a dus la fundamentarea și investigarea circumstanțelor care duc la externalizarea serviciilor de resurse umane și la modalitatea de realizare a acestei operațiuni concomitent cu trecerea în revistă a operațiunilor specifice care pot reprezenta subiectul acestei abordări.

În acest sens, conform studiilor de specialitate realizate serviciile de management al resurselor umane care pot fi externalizate se referă la¹⁶⁹:

- Servicii de consultanță beneficii – care au în vedere proiectarea programelor de beneficii, reținerea costurilor, analize actuariale, administrarea de servicii. Alte domenii în acest sens pot fi programe și strategii de servicii medicale, proiectarea de scheme de pensionare, asigurări de viață, evaluarea comportamentului angajaților și analize comparative;

¹⁶⁷ Coggburn J.D. – "Outsourcing human resources: The case of the Texas health and human services commission" în *Review of Public Personnel Administration* 27(4), pag. 315 - 335

¹⁶⁸ Pynes J. – "Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations – a strategic approach" third edition, Jossey-Bass, 2009, pag. 37

¹⁶⁹ HRO Today – "HRO Today 2008 resource guide", nr. 6(8), pag. 23 - 107

- Software și servicii de salarizare – având în vedere procesarea salariilor, reținerile salariale și alte beneficii la angajare;
- Servicii de sănătate – administrarea și gestionarea planurilor de sănătate poate include planurile de îngrijire a sănătății, programe de asigurare a sănătății muncii, programe de servicii medicale oferite de anumiți furnizori, investiții în asigurări medicale, etc.
- Servicii de recrutare personal – au în vedere oferirea de servicii de recrutare online, tehnologie de recrutare, angajare temporară sau procese integrate de recrutare;
- Servicii de relocare pentru angajații – acele servicii întâlnite cu preponderență în cazul marilor corporații multinaționale și care sunt oferite angajaților care se mută dintr-o comunitate în alta;
- Servicii de verificare și de securitate la locul de muncă – care au în vedere teste anti-drog, verificarea aplicanților pentru locuri de muncă și a angajaților, verificarea academică, istoricul profesional, etc.;
- Sisteme informatice de resurse umane și servicii web – activități orientate spre oferirea de servicii de resurse umane prin intermediul sistemelor informatice specializate și a sistemelor de servicii web;
- Servicii de stimulare – prin dezvoltarea de programe de recunoaștere profesională pentru angajați, măsurarea beneficiilor realizate în urma acestor programe, oferirea de suport tehnologic pentru programele de stimulare, etc.;
- Sisteme și tehnologii informaționale – servicii care vizează dezvoltarea aplicațiilor, business intelligence, administrarea datelor, managementul informațiilor, infrastructură tehnologică.

4.2 Planificarea strategică a procesului de management al resurselor umane

Ca și proces care permite organizației să-și orienteze activitățile viitoare în funcție de disponibilitatea resurselor, conceptul de planificare strategică a fost

fundamentat și dezvoltat în contextul politicilor bugetare din S.U.A. la mijlocul anilor 1950 ajungând, ulterior, să reprezinte unul din cele mai importante instrumente de previzionare economică¹⁷⁰. Odată cu consolidarea managementului ca disciplină de sine stătătoare, coroborată cu nevoia anticipării și programării proceselor organizaționale planificarea strategică a devenit un proces complex, rezultat al unui raport între strategie și planificare cu implicații importante asupra evoluțiilor unei organizații pe termen mediu și lung.

Investigarea literaturii de specialitate dedicată planificării strategice consemnează o gamă variată de analize care evidențiază componentele acestui instrument și îl raportează la diferite procese și mecanisme manageriale. În acest sens, una din abordările teoriei manageriale americane prezintă planificarea ca instrument care are în vedere proiecția activității unei organizații spre viitor¹⁷¹ sau, într-o altă definiție, aceasta reprezintă proiectarea unui viitor, estimat și a unor moduri eficiente de a-l face să se întâmple¹⁷².

În considerarea relației cu disciplina managementului, Henry Fayol spunea că *"Maxima "management înseamnă să privești înainte" ne ajută să ne facem o idee despre importanța pe care lumea afacerilor o atribuie planificării și este adevărat că, deși previziunea nu este totul în management, reprezintă totuși măcar o parte esențială"*¹⁷³.

Alte analize conexează planificarea strategică de mecanismele organizaționale de decizie stabilind că *"este nevoie de planificare atunci când starea viitoare pe care o dorim presupune un ansamblu de decizii interdependente, adică un sistem de decizii (...) principala complexitate în planificare derivând din dependența reciprocă a deciziilor mai degrabă decât din decizii în sine"*¹⁷⁴.

În termeni de management al resurselor umane, această abordare a planificării are impact nemijlocit asupra raportării cu strategiile și politicile

¹⁷⁰ Chamberlain N.W. - *"Enterprise and Environment"*, McGraw Hill, New York, 1968, pag. 151

¹⁷¹ Bolan R.S. - *"Mapping the Planning Theory Terrain"*, în Godschalk O.R. (ed) - *"Planning in America: Learning from Turbulence"*, American Institute for Planning, 1974, pag. 13-34

¹⁷² Ackoff R. I. - *"A Concept of Corporate Planning"*, Wiley, New York, 1970, pag. 1

¹⁷³ Fayol H. - *"General and Industrial Management"*, Pitman, London 1949, pag. 43-53

¹⁷⁴ Ansoff I., Avner J., Brandenburg R.C., Portner F. E., Radosevich R. - *"Does Planning Pay ? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms"*, în Long Range Planning, III, 2 December, 1970, pag. 2, 3

organizaționale cu atât mai mult cu cât procesul de gestionare are se fundamentează pe o relaționare reciprocă între diferite niveluri de decizie la nivelul unei organizații. În acest sens, planificarea ca proces de fundamentare integrată a adoptării deciziilor presupune ca acestea să se regăsească într-un singur proces orientat spre atingerea unor obiective concrete astfel încât acestea să poată fi adoptate cu maximă celeritate și eficiență.

Raportată la administrarea resurselor organizaționale, planificarea strategică este procesul care permite organizațiilor să ghideze activitățile viitoare și utilizarea resurselor disponibile. Asistă aleși oficiali, finanțatori, fundații, cetățeni, parteneri de afaceri și administratori publici în determinarea scopurilor și obiectivelor organizaționale. Procesul de planificare strategică permite forțelor externe care afectează organizația și persoanele din ea să fie identificate. Aceste forțe pot include condițiile economice, concurența, valorile sociale și evoluțiile tehnologice. După ce factorii externi sunt evaluați trebuie să fie identificați punctele forte și punctele slabe interne ale organizației. Factori care trebuie incluși într-o evaluare internă sunt competențele actuale ale forței de muncă, modelele de pensionare, profilurile demografice și capacitățile angajaților.

4.2.1 Planificarea strategică a resurselor umane

Am arătat care sunt principalele repere teoretice generale ale planificării strategice. Aplicate însă, în mod concret la politicile de resurse umane, ele dau o dimensiune complexă, riguroasă și orientată spre obiective pentru fiecare activitate, fiecare demers specific de gestionare a colectivului unei organizații. Se poate afirma, fără teama de a greși că, planificarea resurselor umane, constituie o componentă critică a planificării strategice organizaționale care conferă substanță componentei de management al resurselor umane, reprezentând, în esență, un proces integrat de analiză și identificare a necesității și a disponibilității resurselor umane pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

Conform unei abordări a teoriei de specialitate, planificarea în domeniul resurselor umane poate fi perceput ca un proces de structurare și adecvare a

indivizilor în cadrul unei organizații¹⁷⁵. Conform acestei abordări, conducerea organizației analizează și evaluează mediul în care organizația își desfășoară activitatea prin raportarea avantajelor strategice și obiectivele stabilite în funcție de acestea. Conform acestei argumenteții planificarea resurselor umane poate avea în vedere identificarea și stabilirea nevoilor organizației pentru un termen mediu și lung, analizarea nevoilor prin prisma resurselor existente și, în aceste condiții, stabilirea numărului de angajați care trebuie recrutați de către entitate într-un anumit moment.

Interesul tot mai mare din partea practicienilor coroborat cu nevoia de identificare a unor mecanisme și instrumente de abordare strategică a gestionării resurselor umane în cadrul unei entități a condus la elaborarea și fundamentarea unui model de planificare a forței de muncă în cinci pași¹⁷⁶ după cum urmează:

- *Pasul 1: Stabilirea direcției strategice* – etapă ce presupune planificarea forței de muncă prin raportare la strategia organizației, la nivelul performanței anuale și al planului de afaceri precum și la activitățile necesare realizării obiectivelor pe termen scurt și lung.
- *Pasul 2: Analiza forței de muncă, identificarea nevoilor de pregătire și coordonarea colectivului* – are în vedere determinarea resurselor umane și dinamica acestora din perspectiva cifrei de afaceri; stabilirea specificațiilor privind tipul, numărul și locația angajaților precum și numărul de manageri necesar acoperirii necesităților strategice ale organizației; determinarea, în același timp, a diferențelor existente între nevoile curente de personal și cele proiectate.
- *Pasul 3: Elaborarea unui plan de acțiune* - implică identificarea strategiilor de eliminare a disfuncțiilor, stabilirea modalităților de implementare a strategiilor și măsurilor necesare pentru progreselor strategice. Aceste strategii pot avea în vedere activități specifice de recrutare, formare,

¹⁷⁵ Tripon C, Dodu M. – "Managementul resurselor umane – suport de curs pentru învățământ la distanță", Universitatea Babeș Bolyai, Cluj Napoca, 2016, pag. 39

¹⁷⁶ US Office of Personnel Management - "OPM's workforce planning model", 2005, disponibil la adresa web: www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Sa_tool4.pdf

recalificare, restructurare, subcontractarea, planificarea succesiunii și îmbunătățiri tehnologice.

- *Pasul 4: Implementarea planului de acțiune* – etapă ce presupune asigurarea resurselor umane și financiare necesare pentru îndeplinirea obiectivelor strategice, stabilirea și înțelegerea rolurilor precum și identificarea mecanismelor optime de comunicare și promovare a planurilor strategice.
- *Pasul 5: Monitorizare, evaluare și revizuire* - implică monitorizarea progresului în conformitate cu reperele stabilite, evaluarea acestuia în vederea optimizării continue, ajustarea planului de corecții și gestionarea de noi provocări.

4.2.2 Anticiparea nevoilor de resurse umane

Un proces complet de gestionare a resurselor umane în cadrul unei organizații presupune și previzionarea nevoilor de resurse umane necesare pentru desfășurarea activității pe coordonate optime de productivitate și performanță. Aceste nevoi pot să apară ca urmare a unei game variate de cauze care au în vedere pensionările, creșterea cererii pe piața bunurilor și serviciilor pe care activează organizația, dinamica pieței muncii, etc. Pe aceste coordonate, specialiștii în resurse umane din cadrul unei entități utilizează instrumentele specifice prognozei pentru a evalua evoluțiile din trecut, situația curentă și proiectarea evenimentelor viitoare. Având în vedere analizele anterioare, apreciem că prognoza și planificarea sunt complementare, cu atât mai mult cu cât prognozele identifică așteptările, în timp ce prin planificare se stabilesc scopuri și obiective concrete. Importanța prognozei, ca instrument de anticipare a dinamicilor mediului organizațional, a crescut din ce în ce mai mult datorită creșterii ratei de pensionare. În acest sens, organizațiile trebuie să aibă în vedere toate situațiile care pot să apară în legătură cu dinamica resurselor umane variabilele, stabilind încărcarea indivizilor pe posturi pe termen lung astfel încât impactul negativ să fie cât mai redus. Pe baza acestor analize specifice, se pot elabora

planuri pentru recrutarea și selectarea de noi angajați, direcționarea angajaților către diferite programe sau unități, sau recalificarea angajaților actuali.

O prognoză a nevoii de personal anticipează forța de muncă care va fi necesară pentru a îndeplini cerințele funcționale viitoare și pentru a îndeplini misiunea organizației. În acest pas, se realizează o evaluare anticipativă a personalului în conformitate cu viitoarele cerințe ocupaționale. Această abordare rezultă în identificarea și fundamentarea tipului de competențe, necesarul de personal și de locații necesare în viitor. O componentă importantă a prognozei nevoii de personal are în vedere nu doar acțiunile pe care le are de întreprins organizația în viitor ci și cum vor fi realizate aceste acțiuni, sens în care se recomandă a fi avute în vedere următoarele aspecte:

- Care este impactul progreselor tehnologice, a condițiilor economice, sociale și politice asupra condițiilor de muncă și a volumului de activități asociate?
- Care sunt consecințele sau rezultatele acestor schimbări?
- Care vor fi relațiile de intercondiționare și ierarhizare?
- Cum vor fi concepute structurile organizaționale și funcțiile?
- Care va fi dinamica fluxului de muncă în fiecare parte a organizației?

Odată ce s-a stabilit răspunsul pentru aceste întrebări, pasul următor trebuie să constea în identificarea, pentru fiecare angajat, a competențelor necesare realizării activităților atribuite. Rolul acestor competențe este acela de a oferi conducerii și colectivului o percepție comună asupra comportamentelor și abilităților care sunt importante pentru organizație. În acest fel, competențele au un rol decisiv atât în cadrul proceselor de recrutare cât în dezvoltarea personală și profesională a angajaților, precum și în managementul performanței.

Pe de altă parte, prognozarea cerințelor de resurse umane implică determinarea numărului și tipurilor de angajați în funcție de nivelul de calificare. În primul rând, organizațiile trebuie să evalueze abilitățile angajaților și să determine atât capacitățile cât și punctele slabe ale acestora. De asemenea, funcțiile trebuie auditate și ele cu atât mai mult cu cât, în majoritatea organizațiilor există funcții vulnerabile din punct de vedere al tehnologiei sau a reorganizării operaționale, sens în care, analiza locurilor de muncă trebuie efectuată în scopul furnizării

informațiilor pentru locurile existente de muncă. Cerințele fundamentale ale unei funcții ar trebui definite și adaptate în așa fel încât să cuprindă și să prevadă abilitățile și cunoștințele necesare pentru asigurarea performanței activității.

În cazul în care cerințele specifice unor funcții se modifică, acestea trebuie monitorizate și actualizate în descrierea postului aferent. Totuși, pentru eficiența procesului, nu este suficientă simpla monitorizare a schimbărilor de poziții, organizațiile trebuind să cunoască și să inventarieze cât mai amănunțit aptitudinile pe care angajații lor le posedă. În aceste condiții, planificarea resurselor umane se raportează la inventarele de date pentru a integra politicile și modalitățile strategice de punere în practică a măsurilor de management al resurselor umane. Pe lângă aptitudinile angajaților, inventarul de date trebuie să conțină o serie de informații suplimentare, referitoare la caracteristicile angajaților, distribuția acestora pe funcții, precum și obiectivele de performanță și de carieră stabilite. Datele specifice care sunt în mod normal luate în considerare au în vedere vârsta, educația, cariera, competențele actuale de lucru, experiența de lucru, aspirațiile, evaluările performanței, vechimea în organizație și activitățile sau funcțiile pentru care un individ este calificat. Totodată, se asigură monitorizarea funcțiilor rămase vacante în urma pensionării, promovării, transferului, concediilor sau relocării. În scopul realizării unui inventar actualizat și cuprinzător în acest sens, este recomandabilă utilizarea unor sisteme informatice dedicate care să aibă în vedere tuturor datelor menționate mai sus și care face posibilă recuperarea informațiilor disponibile pentru facilitarea estimării nevoilor de resurse umane. Astfel, soluțiile informatice permit organizațiilor să mențină și să preia informații și înregistrări cu o acuratețe ridicată și o ușurință mai mare față de metodele vechi. Sistemele informatice dedicate oferă date actuale și exacte pentru adoptarea deciziei precum și aplicații, care permit elaborarea de rapoarte, previziuni, identificarea de nevoi de resurse umane, planificare strategică, planificarea carierei și a promovării precum și evaluarea politicilor și practicilor privind resursele umane, aceste date permițând planificarea resurselor umane și adoptarea deciziilor de către conducere în mod fundamentat, bazat într-o mai mare măsură pe informații decât pe percepții.

În aceste scopuri, multe organizații utilizează rețelele de comunicare ca parte a sistemelor informatice dedicate, permițând angajaților să aibă acces la informații privind specificul funcțiilor din organizație și să aplice pentru postul dorit. De asemenea, prin intermediul acestor sisteme, entitățile oferă o serie de informații către angajați privind beneficiile, oportunitățile de formare profesională și informații privind siguranța și sănătatea în muncă.

Implementarea și dezvoltarea unui sistem informatic dedicat poate fi costisitoare, prin urmare, este important ca șefii structurilor organizatorice, utilizatorii, specialiștii în resurse umane și experții în tehnologie să dezvolte împreună aceste sisteme și să planifice punerea lor în aplicare. Unele din elementele care trebuie avute în vedere la dezvoltarea unui sistem dedicat resurselor umane sunt costurile inițiale anticipate, costurile anuale de întreținere, capacitatea de a actualiza sistemul, disponibilitatea pachetelor software relevante pentru utilizatori, compatibilitatea cu sistemele actuale tehnologice informaționale în vigoare, disponibilitatea suportului tehnic pentru a menține sistemul, capacitatea de a-l personaliza, timpul necesar implementării sistemului, formarea necesară pentru ca utilizatorii să se familiarizeze cu sistemul și funcțiunile acestuia.

Pe de altă parte, atunci când se previzionează disponibilitatea resurselor umane, organizațiile trebuie să aibă în vedere atât posibilitățile interne cât, mai ales, conform analizelor anterioare, oferta externă, dinamica pieței muncii. Sursele interne de forță de muncă sunt influențate de mai mulți factori cum ar fi pregătirea, perfecționarea, calificarea transferul în interesul serviciului, promovarea sau pensionarea, iar pentru identificarea celor mai bune resurse umane la acest nivel, este imperios necesar să se realizeze o evaluare a competențelor angajaților. O astfel de evaluare are rolul de a furniza informații privind numărul angajaților disponibili și capabili să îndeplinească viitoarele cerințe operaționale. De asemenea, prin intermediul acestei analize se pot afla informații esențiale cu privire la recrutarea și formarea de specialiști precum și la elaborarea și implementarea de strategii de gestionare a nevoii de forță de muncă sau, dimpotrivă a surplusului.

În vederea previzionării necesarului de resurse umane pe anumite niveluri și funcții organizațiile trebuie să realizeze o analiză de succesiune cu rolul de a identifica schimbările potențiale de personal, selecționarea candidaților de rezervă și urmărirea și gestionarea uzurii angajaților pe aceste posturi.

În ceea ce privește sursele externe de resurse umane, analiza devine mai complexă. Dacă, pe plan intern, instrumentele și mecanismele de fundamentare a unor decizii strategice privind dinamica forței de muncă se află, aproape în exclusivitate la îndemâna specialiștilor în resurse umane, în ceea ce privește sursele externe, procesele de selecție și recrutare sunt influențate într-o mare măsură de dinamica pieței muncii, în principal, de dinamica piețelor de bunuri și servicii pe care activează organizație, în secundar.

Piața muncii este cea care oferă disponibilul de candidați pentru ocuparea funcțiilor necesare unei organizații, necesar pe care aceasta îl face cunoscut pe piața prin intermediul cererii. Cererea poate avea în vedere atât personal necalificat cât, mai ales, personal calificat sau înalt calificat, capabil să contribuie la creșterea productivității organizației și a performanțelor sale în realizarea obiectivelor operaționale și strategice. Dacă, în ceea ce privește forța de muncă necalificată lucrurile sunt mai simple, oferta generală pe piață fiind destul de ridicată datorită mecanismelor sociale, nivelului economiei, al șomajului, etc., în ceea ce privește forța de muncă calificată, lucrurile sunt mai complicate, cu atât mai mult cu cât organizațiile pot căuta anumite calificări care pot să fie mai rare sau personal cu înaltă calificare, situații în care oferta poate fi foarte limitată sau chiar inexistentă. În această situație, politica de selecție și recrutare a organizației trebuie să se adapteze acestor condiții de piață și să dinamizeze cererea prin oferirea de diverse beneficii și stimulente care să atragă personalul necesar spre acea organizație chiar în condițiile în care acești indivizi nu se află în situație de șomaj, ei fiind activi pe piața muncii dar angajați în cadrul unor alte entități. Pe aceste coordonate, în termeni de teorie economică, oferta de muncă trebuie stimulată prin dinamizarea și creșterea atractivității cererii pentru obținerea resurselor umane necesare. Transpusă în proces de planificare strategică, politica de resurse umane trebuie să prevadă toate acele situații viitoare, să-și adapteze

modalitățile de implementare ținând seama de aceste dinamici ale pieței muncii și de faptul că, alte organizații pot avea aceeași abordare și pot să dezvolte mecanisme mai eficiente de adaptare la dinamica pieței.

Referitor la piața bunurilor și serviciilor pe care activează organizația, dinamica acestei poate influența politica de resurse umane prin două modalități. Prima, este aceea prin care cererea bunurilor sau serviciilor oferite de organizație scade ducând la necesitatea restrângerii resurselor de muncă, la elaborarea unor planuri de disponibilizare sau reconversie profesională. Aceste dinamici sunt relativ ușor de prevăzut în condițiile unei abordări strategice a resurselor umane și a dinamicilor pieței forței de muncă. De aceea, de regulă, organizațiile își creează o diversitate mai mare a bunurilor și a serviciilor oferite pentru a fi cât mai puțin afectate, economic, de dinamicile negative ale piețelor, iar, pe de altă parte, pentru crearea de posibilități de redistribuire a unor posibile surplusuri de forță de muncă prin reconversie, formare și perfecționare profesională. A doua modalitate prin care piața bunurilor și serviciilor poate influența politicile de resurse umane, este prin creșterea cererii pentru bunurile sau serviciile rezultate în urma activității organizației, situația în care este necesară creșterea numărului de angajați care să aibă competențele și pregătirea necesare pentru realizarea acelor produse. În aceste condiții, o organizație poate alocă angajați din interior din sectoarele mai puțin solicitate sau poate realiza selecție și recrutare de personal de pe piața muncii. Aceste influențe și dinamici externe de piață trebuie luate în considerare în mod serios, nu doar din perspectiva mecanismelor manageriale de influență a mediului extern asupra organizației, ci de planificare strategică a performanțelor personalului și organizației pe piața de bunuri și servicii pe care aceasta activează, aspecte pe care le vom dezvolta, ca și concluzii ale cercetării într-o secțiune ulterioară.

În plus față de cele prezentate, sursele externe de forță de muncă pot fi influențate de o serie de factori obiectivi și subiectivi care au în vedere evoluțiile tehnologice, acțiunile angajatorilor concurenți, localizarea geografică și cadrul de reglementare.

Pe coordonatele prezentate și analizate mai sus, abordarea strategică a managementului resurselor umane are ca obiectiv armonizarea ofertei de forță de muncă cu cererea previzionată în conformitate cu planul strategic de dezvoltare a organizației. În acest sens, este recomandabil pentru organizații realizarea unei analize a decalajelor, analiză ce are în vedere compararea previziunilor privind previzionarea dinamicii cererii de forță de muncă cu proiecția ofertei. Rezultatul așteptat al acestei analize este identificarea decalajelor și a surplusului la nivelul personalului și a competențelor necesare pentru realizarea viitoarelor cerințe operaționale. O diferență, conform analizei, poate să apară în condițiile în care oferta proiectată de forță de muncă este mai mică decât cererea estimată, indicând o viitoare lipsă de angajați, fiind astfel nevoie de elaborarea și implementarea unor strategii și politici de recrutare, pregătire, perfecționare și succesiune.

Pe de altă parte, un excedent de forță de muncă apare atunci când oferta proiectată este mai mare decât cererea prognozată, indicând un surplus viitor pentru anumite calificări. Datele referitoare la acest excedent pot avea în vedere ocupații sau seturi de competențe care nu vor fi necesare în viitor sau cel puțin nu același grad, astfel încât să fie necesară implementarea de politici de restructurare, transfer sau stimulente de separare în scopul gestionării acestor situații. După cum arătam mai sus, în situația lipsei calificărilor necesare în ceea ce privește forța de muncă, angajații trebuie să fie instruiți în ceea ce privește acumularea de noi competențe sau se recurge la recrutarea externă pentru a atrage indivizii care posedă abilitățile necesare organizației.

O altă soluție pentru organizațiile care se confruntă cu o lipsă de resurse de muncă calificate o reprezintă implementarea unor politici care să aibă în vedere amânării pensionării angajaților sau recrutarea unor angajați în vârstă. În efortul de a păstra angajații care dețin cunoștințele și expertiza necesare pentru a realiza obiectivele organizației la un nivel performant, unele entități pot dezvolta diferite politici de încurajare a angajaților vârstnici în scopul menținerii acestora în funcții pentru o perioadă mai îndelungată. În acest scop, unele din măsuri pot viza creșterea oportunităților de formare, îmbunătățirea resurselor tehnologice, transformarea funcțiilor cu normă întreagă în funcții cu normă parțială sau

posibilitatea realizării activităților profesionale de la domiciliu. Unele organizații au în vedere implementarea unor planuri de pensionare graduală care permit angajaților să își reducă orele sau responsabilitățile de lucru înainte de pensionare, oferind astfel, oportunități de transfer al cunoștințelor operaționale prin activități de mentoring pentru angajații tineri. În acest fel, organizațiile maximizează obținerea de beneficii de pe urma angajaților care sunt eligibili pentru pensionare. Dacă o organizație nu are un mecanism funcțional pentru păstrarea cunoștințelor dobândite de angajați, pierderea acestora poate avea un efect negativ asupra performanței acelei entități cu atât mai mult cu cât de regulă angajații experimentați posedă cunoștințe valoroase și au un nivel ridicat de înțelegere a dinamicii organizației a instrumentelor și mecanismelor interne de performanță. Din aceste considerente, abordarea strategică a managementului resurselor umane ar trebui să aibă în vedere și aceste elemente, anticiparea acestora și modalitățile de gestionare a situațiilor pentru transformarea lor în oportunități operaționale și valorificarea lor în consecință.

4.2.3 Implementarea strategică a managementului resurselor umane

Structurile de resurse umane din cadrul organizațiilor care doresc să implementeze sisteme de abordare strategică a resurselor umane trebuie să extindă sfera de cuprindere a activităților peste abordarea tradițională a relațiilor de muncă, a funcțiilor și sarcinilor și să aibă în vedere realizarea de adevărate parteneriate între conducere și angajați. Munca în echipă oferă tuturor, deopotrivă managerilor și angajaților, o mai bună înțelegere a problemelor legate de resursele umane iar specialiștii în resurse umane devin mai bine informați cu privire la nevoile angajaților și a structurilor organizației. În aceste condiții, abordarea strategică a managementului resurselor presupune implementarea procesului în așa fel încât să devină modelul organizațional de schimbare și inovare în cadrul entității. Dată fiind importanța acestei dinamici, au fost realizate analize riguroase

care au în vedere evaluarea implementării strategice cu o componentă aplicativă importantă pentru toate organizațiile având ca repere următoarele¹⁷⁷:

➤ *Construirea unei echipe de planificare a proiectului.* La organizarea unei echipe de planificare, trebuie incluși atât specialiști în resurse umane, precum și de reprezentanți ai conducerii organizației. Aceștia asigură disponibilitatea resurselor financiare pentru procesul de planificare și stabilesc direcții strategice de acțiune, în timp ce specialiștii oferă propria expertiză calificată. Procesul trebuie să fie unul bazat pe colaborare continuă, iar persoanele cu responsabilități în implementarea planului trebuie să se implice cu întreaga disponibilitate și resursele așteptate cu atât mai mult cu cât adoptarea responsabilităților și a rolurilor este deosebit de importantă. Echipa de proiect trebuie să identifice abordarea optimă, sarcinile asociate fiecărui membru, punerea în aplicare în timp util, prin fixarea unor termene limită de finalizare.

➤ *Evaluarea contribuțiilor relevante.* Odată ce echipa de planificare este alcătuită, se colectează și analizează informațiile despre forța de muncă și se revizuiesc documentele relevante. Echipa de lucru trebuie să revizuiască planurile strategice de acțiune atât ale organizației cât și a structurilor acesteia, planurile privind administrarea capitalului uman, cele privind pensionarea, uzura angajaților, proiecții de angajare, planurile de recrutare, problemele și preocupările părților externe interesate și opiniile angajaților.

➤ *Implicarea managerilor.* Pentru asigurarea succesului demersurilor specifice, în procesul de dezvoltare a planului trebuie implicați și managerii cu experiență din cadrul organizației, prin crearea unei componente speciale în cadrul echipei formată din manageri din entitate care acoperă cât mai multe domenii operaționale importante, în principal în considerarea faptului că aceștia cunosc mai bine provocările la adresa activităților desfășurate și a angajaților care sunt angrenați în realizarea acestora.

➤ *Evaluarea provocărilor și elaborarea de soluții.* Membrii echipei de planificare trebuie să colaboreze în scopul identificării provocărilor și a dezvoltării

¹⁷⁷ The Partnership for Public Service – „Develop an effective strategic human capital plan> A process overview for federal executives”, Washington D.C., 2006

de soluții care au în vedere revizuirea datelor cantitative privind forța de muncă, informațiile despre pensionare, proiecții de angajare, planurile de personal și feedback-ul angajaților. De asemenea, soluțiile identificate trebuie să aibă în vedere și analiza informațiilor calitative care se referă la obiectivele și prioritățile strategice, forța de muncă necesară pentru a realiza acestora și potențialele provocări pentru crearea colectivului și păstrarea acestuia.

➤ *Elaborarea planului.* Înainte de a se finaliza planul, se elaborează o schiță cuprinzătoare care se transmite conducerii organizației, angajaților acesteia și partenerilor externi relevanți ai organizației în vederea primirii unor reacții referitoare la proiect. Planul trebuie să stabilească termene limită, responsabilități, modalități de realizare și indicatori de evaluare a succesului implementării.

4.3 Modalități de evaluare a inovației și performanței în managementul modern al resurselor umane

În cuprinsul lucrării de față am analizat procesul de resurse umane din mai multe perspective încercând să evidențiem atât complexitatea sa cât și evoluția procesului, atât ca percepție și abordare, de-a lungul timpului, cât și ca influență asupra managementului contemporan al organizației.

Am fundamentat, de asemenea, nevoia unei abordări strategice a procesului, prin recursul la literatura de specialitate, prin fundamentarea unor analize specifice în cadrul acestei lucrări și prin raportarea la situații concrete, practice, bazate pe experiența nemijlocită în managementul organizațional.

Este evident, în urma tuturor aspectelor evidențiate în cadrul demersurilor cercetării doctorale, că managementul modern al resurselor umane este un proces complex, un proces strategic sub mai multe abordări, un proces care, în sine este susceptibil a face obiectul unor analize extensive care, cu toate acestea nu ar putea să epuizeze subiectul. Gestionarea resurselor umane reprezintă azi, mai mult decât un proces organizațional. Ea reprezintă un domeniu de analiză, un domeniu ocupațional o dimensiune strategică a managementului organizației.

Cu toate acestea, considerăm necesară fundamentarea suplimentară a acestor concluzii care se fundamentează pe analizele realizate, sens în care propunem, în finalul demersului doctoral, identificarea și prezentarea unor modalități concrete de evaluare a procesului de management al resurselor umane, din perspectiva plusurilor de inovația și performanță aduse managementului unei organizații, în considerarea, după cum am subliniat de mai multe ori în cuprinsul prezentei lucrări, a influențelor mediului intern al organizației și, mai ales cel extern, reprezentat de piețele pe care activează organizația sau de dinamica pieței muncii.

4.3.1 Metricii

În acest sens, prima modalitate de evaluare a eficienței unui proces de management al resurselor umane este cea a metricilor. Conform teoriei de specialitate și practicii în domeniul resurselor umane, metricii reprezintă măsuri specifice folosite pentru a determina valoarea și eficacitatea măsurilor specifice gestionării resurselor umane, fiind corobați cel mai adesea cu indicatorii de performanță ai managementului resurselor umane. Un metric poate fi fundamentat prin raportare la costuri, cantitate, calitate, termene sau alte obiective. De asemenea, metricii pot fi dezvoltati în scopul urmării eficienței și eficacității procesului de resurse umane.

În mod obișnuit, specialiștii în resurse umane și managerii organizațiilor culeg și adună informații pe care le analizează apoi în mod agregat pentru a fundamenta valorile de performanță în cadrul organizației, informații care provin din mai multe surse din interiorul organizației și care vizează informații financiare care sunt au în vedere determinarea costurilor pentru diverse activități de resurse umane sau informații privind performanțele și cifra de afaceri care pot fi identificare în documentele de resurse umane sau în documentele operaționale (Anexa nr. 3).

Cu toate acestea, valoarea metricilor în evaluarea proceselor de management al resurselor umane nu constă doar în simpla colectare a datelor și raportare a rezultatelor. Cea mai importantă componentă a acestui sistem o

reprezintă analizarea și interpretarea datelor colectate operațiuni care conduc cu adevărat la eficientizarea și creșterea performanțelor procesului de management al resurselor umane¹⁷⁸. În acest sens, datele și informațiile istorice sunt revizuite în permanență și studiate pentru determinarea cauzelor nivelului de performanță la un anumit moment și pentru identificarea modalităților de îmbunătățire a acestuia în viitor. Pentru realizarea acestui obiectiv, structura de resurse umane din cadrul unei organizații trebuie să sprijine managementul acesteia pentru a înțelege mai bine și a interpreta rezultatele acestor măsuri în scopul transformării lor în pași efectivi spre inovație și performanță.

Spre deosebire de raportările financiare, în domeniul resurselor umane nu sunt formalizate standarde pentru implementarea și monitorizarea măsurilor specifice. Managerii din cadrul unei organizații pot alege ce doresc și cum să comunice angajaților, partenerilor sau altor părți interesate, astfel încât această inconsistență în raportarea specifică resurselor umane face dificilă evaluarea unei organizații, pe de-o parte, și compararea practicilor organizaționale în acest domeniu¹⁷⁹. Cu toate acestea, ca standarde minime comune, în procesul de identificare și implementare a metricilor trebuie avute în vedere următoarele caracteristici¹⁸⁰:

- Datele colectate trebuie să fie cât mai clare;
- Măsurile sunt legate de obiectivele strategice și operaționale ale organizației;
- Calculele trebuie să fie înțelese fără echivoc;
- Măsurile fundamentate sunt apreciate de conducătorii organizației;
- Rezultatele pot fi comparate atât la nivel intern cât și extern;
- Măsurarea și evaluarea datelor susține eforturile de gestionare a resurselor umane.

¹⁷⁸ Cascio W., Boudreau J. – *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008, pag. 64

¹⁷⁹ Dooney J. – *SHRM Symposium on Human Capital Analytics*, Society for Human Resource Management, 2007, disponibilă la adresa web: www.shrm.org

¹⁸⁰ Mathis R.L., Jackson H.L. – *op. cit.*, pag. 62

4.3.2 Analiza comparativă

În ceea ce privește managementul resurselor umane, analiza comparativă reprezintă procesul de comparare a proceselor operaționale și rezultatele, cu standardele specifice activității sau cu situații de bune practici. Analiza comparativă se fundamentează pe practicile externe în domeniul resurselor umane pe care o organizație le poate folosi pentru a-și îmbunătăți propriile procese specifice sau practici. Cu toate acestea, realizarea unei analize obiective și efective trebuie să aibă în vedere raportarea la contexte similare, culturi, activități și dimensiuni organizaționale, altfel, rezultatele analizei vor fi defectuoase și inaplicabile. Pe de altă parte, pentru un impact cât mai mare asupra performanței organizaționale, o entitate trebuie să studieze și să aleagă comparațiile cu cât mai multe elemente de similitudine¹⁸¹.

Metoda analizei comparative este una cu rezultate importante în evaluarea performanței procesului de management al resurselor umane. Conform studiilor, un număr ridicat de specialiști în domeniu utilizează această metodă de evaluare în mod constant¹⁸². Prin utilizarea acestor analize, eficacitatea politicilor de resurse umane este cel mai bine determinată prin compararea ratelor și măsurilor anuale astfel încât, organizațiile pot urmări cu succes rezultatele și performanțele implementării unor politici specifice de resurse umane.

Cu toate acestea, deși analiza comparativă ajută organizația să compare rezultatele sale cu ale altor entități, ea nu oferă explicații asupra cauzelor pentru statusul procesului la un moment dat în cadrul acesteia astfel încât se poate afirma că analiza comparativă reprezintă doar un punct de pornire pentru inovația și performanța procesului de management al resurselor umane în organizație.

¹⁸¹ Greene R. – "Human Resource Management Strategies: Can We Discover What Will Work Through Benchmarking?", în *World at Work Journal*, Second Quarter, 2008, pag. 6-15

¹⁸² SHRM Poll – "How Often Does Your Organisation Collect HR Benchmarks/Metrics?", în *Society for Human Resource Management*, February 13, 2008

4.3.3. Metoda *Balanced Scorecard*

Una din cele mai eficiente abordări în evaluarea performanțelor strategice ale unei organizații, inclusiv activitățile de resurse umane, o reprezintă metoda "balanced scorecard". Aceasta reprezintă cadrul pe care organizațiile îl folosesc pentru a evidenția o gamă variată de indici de performanță care nu ar putea fi luați în considerare de alte metode care au în vedere anumite componente de evaluare a activității unei entități. În aceste context, această metodă asigură un echilibru de evaluare între dimensiunile financiare și non financiare ale organizației astfel încât conducerea acesteia se poate concentra asupra indicilor de performanță pe termen lung, indici care pot asigura o competitivitate sustenabilă.

Analiza de specialitate evidențiază patru domenii principale de evaluare a performanței conform metodei "balanced scorecard" (Anexa nr. 4) după cum urmează¹⁸³:

- Indicatorii financiari – indicatorii financiari tradiționali cum ar fi profitul sau pierderile, marjele de operare, utilizarea capitalului, veniturile și profitabilitatea sunt necesari pentru a se asigura asupra faptului că organizația își gestionează în mod corect fundamentul operațional;
- Procesele interne operaționale – Calitatea produselor și a serviciilor, eficiența și productivitatea, conformarea cu standardele trebuie evaluate pentru a se asigura asupra faptului că procesele de producție se desfășoară în parametri normali, în condiții de eficiență;
- Relația cu clienții – Satisfacția clienților, loialitatea și retenția sunt aspecte importante care arată gradul în care organizația se ridică la așteptările clienților și poate progresa în acea direcție;
- Activități de educație și dezvoltare – Pregătirea și dezvoltarea resurselor umane, programe de mentorat, planurile de continuitate și producerea de cunoaștere oferă talentul necesar și capitalul uman necesar pentru garantarea viitorului organizației.

¹⁸³ Mathis R.L., Jackson H.L. – op. cit., pag. 63

Rezultatele obținute în fiecare din aceste domenii determină progresul organizației în realizarea obiectivelor strategice, astfel încât agregarea acestora dau imaginea reală a activității unei entități nu doar în termeni de productivitate ci și de motivare și satisfacție a indivizilor din cadrul colectivului.

4.4 Inovație și eficiență în gestionarea capitalului uman

Managementul resurselor umane reprezintă una din componentele cele mai complexe ale managementului organizației. Eficiența acestui proces înseamnă atât performanță pentru entitate în ceea ce privește operațiunile acesteia, dar și eficiență în realizarea obiectivelor strategice și economicitate în administrarea resurselor, în special a celor financiare.

În esență, toate aceste elemente nu înseamnă altceva decât o cunoaștere foarte bună a dinamicilor mediului extern, a piețelor pe care activează organizația, a pieței muncii, relaționarea corectă la aceste dinamici, anticiparea evoluțiilor acestor piețe și, concomitent, identificarea, implementarea și dezvoltarea de soluții de valorificare a oportunităților externe apărute.

În acest sens, pentru a-și îndeplini acest rol strategic față de organizație, procesul de gestionare a resurselor umane trebuie să cuantifice și să aibă în vedere elemente pe care evaluările tradiționale le ignoră, cu atât mai mult cu cât resursa umană influențează atât profitabilitatea (prin performanța indivizilor și rezultatele activităților acestora) cât și costurile organizației (recrutare, formare, perfecționare, pensionare, etc.). În aceste condiții cele mai multe metode de evaluare abordate de teoria și practica de specialitate sunt centrate pe costurile legate de personal punând în plan secundar evaluarea valorii aduse de indivizi care este un aspect sensibil, subiectiv, însă cel puțin la fel de important¹⁸⁴. Evaluarea și conștientizarea valorii resurselor umane în cadrul unei organizații demonstrează cu prisosință importanța implementării unor practici inovative și performante pentru asigurarea unei forte de muncă de înaltă calitate și implicare.

¹⁸⁴ Whitaker D., Wilson L. – "Human Capital Measurement: From Insight to Action", în Organisation Development Journal, Fall 2007, pag. 59-64

Capitalul uman are în vedere valoarea colectivă a capitalului de inteligență – competențe, cunoștințe, abilități – are indivizilor din cadrul organizației. Acest capital este sursa constantă de creativitate și inovație din organizație, dar nu este reflectată în situațiile sale financiare. Venitul pe salariat este o măsură de bază a eficacității capitalului uman. Formula este venituri / efectiv de personal (echivalenți angajați cu normă întreagă). Este o măsură a productivității angajaților și arată veniturile din vânzări generate de fiecare angajat cu normă întreagă. Această măsură este utilizată în mod obișnuit în rapoartele guvernamentale, precum și de către organizații pentru a urmări productivitatea în timp. Dacă veniturile cresc, dar efectivele de personal rămân constante, atunci productivitatea crește.

O măsură financiară folosită pe scară largă care poate fi aplicată pentru a măsura contribuția și costul activităților de resurse umane este returnarea investiției, indicator care reprezintă un calcul care arată valoarea investițiilor în resursele umane. De asemenea, poate fi folosit pentru a arăta cât timp va dura pentru ca activitățile devină profitabile. În acest sens, pentru a calcula rentabilitatea potențială a investiției (RPI) pentru o nouă activitate de resurse umane poate fi utilizată următoarea formulă:

$$RPI = \frac{C}{C_o + C_{AI}}$$

unde C reprezintă valoarea câștigurilor rezultate în urma creșterii productivității pe un anumit segment de timp;

C_o reprezintă costurile operaționale pentru un sistem nou sau îmbunătățit pentru perioada de timp;

C_{AI} reprezintă costurile de achiziție și implementare¹⁸⁵.

Cu toate acestea, o astfel de relație este posibilă într-un mediu economic ideal, în care echilibrul pieței, echilibrul cererii și al ofertei este unul perfect. În condiții reale însă, există o serie de factori care influențează acest echilibru, teoria de specialitate economică identificând o serie de condiții care stabilesc o serie de echilibre pe o anumită piață și, în același timp, echilibrul diferitelor piețe. În această

¹⁸⁵ Mathis R.L., Jackson H.L. – op. cit., pag. 64

argumentație, trebuie evidențiat faptul că echilibrul pe piața de bunuri și servicii pe care o organizație activează depinde de mai mulți factori printre care echilibrul pe piața monetară demonstrând astfel că există o strânsă legătură între sfera economică și cea monetară. Teoria economică evidențiază faptul că investițiile reprezintă o componentă a cererii globale aparținând de sfera economică depinzând de rata dobânzii, componentă care aparține de sfera monetară. În aceste condiții, raportat și la rentabilitatea potențială a investiției, investițiile depind de anticipațiile întreprinzătorilor și este influențată de eficacitatea marginală a capitalului și rata dobânzii¹⁸⁶, astfel încât considerăm ca o formulă care să reflecte mai fidel rentabilitatea potențială a investiției următoarea abordare:

$$RPI = \frac{C}{C_o + C_{AI}} \times E_p$$

unde E_p reprezintă echilibrul pieței de bunuri și servicii pe care activează organizația.

Importanța măsurii de rentabilitate potențială a investiției este evidențiată datorită utilizării acesteia raportat la majoritatea celorlalte funcții dintr-o organizație și reprezentând limbajul utilizat de personalul financiar și de conducerea entității. Aceasta permite managerilor să aleagă între diferite oportunități de investiții pentru a determina cea mai bună utilizare a fondurilor.

Pe de altă parte, valoarea adăugată a capitalului uman (VACM) reprezintă o cifră de profitabilitate ajustată, calculată prin scăderea tuturor cheltuielilor de exploatare, cu excepția cheltuielilor de muncă din venituri și împărțirea la numărul total de angajați pe bază de normă întreagă. Ea reprezintă profitul operațional pentru un angajat cu normă întreagă. Deoarece forța de muncă trebuie să genereze venituri, costurile de angajare sunt adăugate în cheltuieli de exploatare. Formula de calcul a acestui indicator este următoarea¹⁸⁷:

¹⁸⁶ Silași G., Sîrghi N. – op. cit., pag. 191

¹⁸⁷ Mathis R.L., Jackson H.L. – op. cit., pag. 64

$$\frac{\text{venituri} - (\text{cheltuieli de exploatare} - (\text{compensații} + \text{beneficii}))}{\text{numărul de angajați cu normă întreagă}}$$

Pe aceleași coordonate se numără și profitabilitatea capitalului uman (PCU) care indică în mod nemijlocit profitul obținut din investițiile în muncă și efectul de levier asupra costurilor forței de muncă. Formula folosește aceeași cifră de profitabilitate ajustată ca cea anterioară, dar este împărțită la costul capitalului uman:

$$\frac{\text{venituri} - (\text{cheltuieli de exploatare} - (\text{compensații} + \text{beneficii}))}{(\text{compensații} + \text{beneficii})}$$

Cu toate acestea, raportându-ne din nou la teoria economică, numărul de angajați, nivelul de ocupare este determinat de nivelul producției pe care organizația își dorește să o valorifice pe piața bunurilor și serviciilor¹⁸⁸, astfel încât numărul de angajați cu normă întreagă este determinat de către cererea efectivă astfel încât, putem considera că modul de calcul se poate reformula astfel:

$$\frac{\text{venituri} - (\text{cheltuieli de exploatare} - (\text{compensații} + \text{beneficii}))}{\text{numărul de angajați cu normă întreagă}} \times \frac{O_p}{C_p}$$

Unde O_p reprezintă nivelul ofertei pe piață iar C_p , nivelul cererii. Astfel încât valoarea capitalului uman nu se poate calcula în lipsa indicatorilor de echilibru pe piața forței de muncă, influențați conform teoriei de cererea și oferta de pe piața de bunuri și servicii, dinamică care influențează rata ocupării, numărul de angajați la un anumit moment, numărul de locuri de muncă disponibile într-o anumită perioadă caracterizată prin creșterea cererii în condițiile unei oferte constante și a nevoii de creștere a acesteia pentru câștigarea unei cote mai mari de piața ceea ce duce, evident la creșterea profitului. De altfel această abordare reprezintă transpunerea în practică a modului de influențare a mediului extern asupra d

¹⁸⁸ Idem, pag. 192

managementului resurselor umane în organizație. Toate aceste elemente influențează nu doar valoarea capitalului uman ci și politicile de resurse umane.

În fine, un alt indicator utilizat în analizele de specialitate, valoarea economică adăugată a indivizilor (VEAI) evidențiază prosperitatea produsă per angajat. Acest indicator demonstrează valoarea organizației în urma investiției în capitalul uman. Prosperitatea reprezintă profitul operațional net al unei firme după deducerea costului capitalului. Costul capitalului este rata minimă de rentabilitate cerută de acționari. Când o companie realizează mai mult decât costul capitalului, ea creează prosperitate pentru acționari. O astfel de abordare impune ca toate politicile, procedurile, măsurile și metodele să utilizeze costul capitalului ca punct de referință pe baza căruia să fie judecată rentabilitatea acestora. De asemenea, deciziile privind resursele umane pot fi supuse aceleiași analize¹⁸⁹.

profitul net – costurile capitalului

numărul de angajați cu normă întreagă

Cu toate acestea, critica acestei abordări care vorbește despre valoarea reprezentată de un individ în cadrul organizației pierde din vedere costurile necesare pentru asigurarea pregătirii acestuia, costuri care, alături de costul capitalului, influențează profitul net și, astfel, quantumul valorii individuale. În aceste condiții, pe coordonatele asigurării unei imagini cât mai corecte și pentru asigurarea unei performanțe reale a politicilor de resurse umane în context strategic, raportul trebuie să aibă în vedere costurile de pregătire profesională care pot influența valoarea VEAU astfel încât,

$$VEAI = \frac{\text{profitul net} - \text{costurile de capital}}{\text{numărul de angajați ai organizației}} \times \frac{\text{costurile de pregătire}}{\text{calificare profesională}}$$

¹⁸⁹ Mathis R.L., Jackson H.L. – op. cit., pag. 65

Ceea ce reiese din această formulă, este faptul că, valoarea reală a indivizilor nu este dată doar de elementele de profit și capital ci în măsura în care sunt avute în vedere costurile de formare și pregătire profesională care sunt, evident influențate de calificările pe care individul le are anterior intrării în organizație.

Având în vedere cele arătate, multe măsuri financiare pot fi urmărite și raportate pentru a arăta contribuția resurselor umane la rezultatele organizaționale. Fără astfel de măsuri, ar fi dificil să se știe ce se întâmplă în cadrul organizației, să se identifice diferențele de performanță și să se ofere feed-back, astfel încât conducerea unei entități ar trebui să solicite același nivel de rigoare în măsurarea practicilor de resurse umane ca și în cazul altor funcții din cadrul organizației¹⁹⁰.

¹⁹⁰ "Human Capital strategy: Human Capital Measurement", November 30, 2007, disponibil la adresa web: www.humancapitalstrategy.blogspot.com

Concluzii, contribuții personale, direcții ulterioare de cercetare

Fundamentându-se pe ipotezele de cercetare, pe analizele realizate, pe conexiunile conceptuale cu proiecție practică, interdisciplinară, prima concluzie pe care o putem formula în acest punct este aceea că obiectivul fundamental al demersului doctoral, aceea privind necesitatea reconsiderării managementului resurselor umane ca proces organizațional cu rol covârșitor pentru dinamica entității pe piețele pe care activează, se confirmă atât din punctul de vedere al implicațiilor practice cât și din perspectiva managementului organizațional.

Pe aceste coordonate, putem afirma că performanța și dezvoltarea sustenabilă ale unei organizații și nivelul și abordarea politicilor de resurse umane sunt interdependente. Prin această afirmație înțelegem faptul că managementul resurselor umane trebuie să fie un proces integrat pe verticală cu planificarea strategică și pe orizontală cu alte funcțiuni ale resurselor umane, precum formarea și dezvoltarea indivizilor, politicile de compensații și beneficii pentru angajați, procesele specifice de recrutare și selecție, stabilirea unor relații de muncă fundamentate pe profesionalism și performanță și evaluarea procesului de planificare a resurselor umane pentru a permite ajustări în scopul adaptării la dinamica mediului extern aflat într-o dinamică permanentă.

Gestionarea efectivă a resurselor umane asigură sprijinirea managementului unei organizații în identificarea, adoptarea și implementarea analizelor specifice managementului schimbării în vederea rezolvării problemelor organizaționale apărute în cadrul acestui proces precum în adaptarea și valorificarea de noi oportunități apărute în mediul extern. În aceste condiții, abordarea procesuală strategică a resurselor umane determină nevoile reale organizației în conformitate cu cerințele, constrângerile și oportunitățile piețelor, asigură recrutarea și perfecționarea personalului calificat pentru obținerea rezultatelor așteptate și valorifică resursele de cunoaștere operațională și strategică dobândită de indivizii din cadrul colectivului ca rezultat al experienței și expertizei acestora.

Pe de altă parte, în cazul unor schimbări ale cererii de bunuri și servicii, abordarea strategică a managementului resurselor umane permite identificarea nevoilor de potențiali angajați care să îndeplinească cerințele necesare realizării activităților necesare pentru a furniza produsele respective și dacă organizația dispune de resurse suficiente pentru a gestiona costurile asociate acestor demersuri. Pe aceleași coordonate, prognozarea ofertei de forță de muncă relevă caracteristicile interne ale organizației, contribuie la evaluarea productivității angajaților actuali și identifică domeniile în care este necesară recrutarea externă sau formarea și dezvoltarea profesională.

În aceste condiții, formarea și dezvoltarea profesională sunt două procese esențiale pentru utilizarea eficientă a resurselor umane ale organizației, astfel încât ele ar trebui percepute și tratate ca procese continue la nivelul unei organizații. Astfel, formarea profesională este utilizată ca modalitate de remediere a nevoilor imediate ale organizației în timp ce dezvoltarea profesională se axează pe obiectivele de pe termen lung și pe capacitatea de a face față schimbărilor. Formarea și dezvoltarea profesională influențează recrutarea de personal, planificarea carierei și compatibilitatea dintre obiectivele organizației și aspirațiile angajaților. Organizația trebuie să își utilizeze resursele umane cu maximă eficiență și înțelepciune din punct de vedere strategic.

Revenind la problematica managementului resurselor umane, trebuie spus că demersul doctoral a avut în vedere evidențiere unor aspecte specifice, concrete ale procesului, neavând niciun moment în vedere epuizarea analitică a subiectului.

Investigarea literaturii de specialitate, experiența practică, diversitatea situațiilor de gestionare a colectivului unei organizații demonstrează faptul că cercetarea managementului resurselor umane ar constitui un demers la un nivel prea general pentru a permite identificarea, evaluarea și aprofundarea tuturor componentelor sale în cadrul unei singure cercetări chiar dacă aceasta ar avea un grad de comprehensiune extrem de ridicat. Individul în cadrul organizației, colectivul acesteia, pe de-o parte, complexitatea proceselor organizaționale asociate cu dinamica mediului acesteia, pe de altă parte, pot prezenta evoluții specifice, diverse care, fiecare în sine ar putea constitui subiectul unei analize de

nivelul unei cercetări doctorale, fără a lua în considerare asocierea acestora și analizarea din perspectivă multidisciplinară, demers ce sporește complexitatea unei investigații științifice.

Pe de altă parte, un alt argument este acela conform căruia invocarea unei analize generale privind gestionarea resurselor umane, rolul procesului în cadrul organizației și relaționarea acestuia cu dinamica mediului extern, în special a piețelor care au impact asupra activității unei organizații – piața bunurilor și serviciilor și piața muncii – ar constitui o investigație văduvită de fundamentul științific necesar unui demers doctoral și de seriozitatea unei abordări academice, în principal, din cauza constrângerilor realizării integrării conceptuale în sine - stabilirea conceptelor fundamentale, armonizarea lor contextuală, proiectarea și fundamentarea instrumentelor și mecanismelor specifice de management, prezentarea dinamicilor și transpunerea aplicativă.

În cele din urmă, dar nu în ultimul rând, modelele de transpunere a procesului la dinamicile externe sunt susceptibile de a indica o gamă variată de posibilități de raportare practică a analizelor teoretice realizate în cadrul demersului doctoral, de transpunere aplicativă a ipotezelor de cercetare stabilite, a concluziilor aferente acestora, a demonstrațiilor realizate în considerarea acestor coordonate, într-o abordare de logică matematică și dar și a proiectării rezultatelor teoretice la situații practice, cu impact managerial și economic ceea ce reprezintă o provocare pentru orice demers de cercetare axat pe domenii disciplinare diferite – management, economie, drept, sociologie – fiecare demers analitic realizat în cadrul acestei cercetări doctorale fiind susceptibil a face el însuși obiectul unei cercetări separate, de sine stătătoare care poate oferi rezultate care să conducă la fundamentarea unor soluții concrete sectoriale. Din această perspectivă, abordarea generală a lucrării a reușit să îmbine atât analiza interdisciplinară cât și cea integrată a conceptelor specifice managementului general, managementului organizațional, economiei generale și chiar sociologiei, mai ales în ceea ce privește rolul individului în organizație.

Datorită acestor elemente, concretizarea cercetării doctorale, se poate raporta la o serie de concluzii, raportate la conținutul secțiunilor lucrării în concluzii cu caracter general și cu caracter specific.

În acest sens, o primă concluzie generală, readuce în atenție una din ipotezele analitice avute în vedere la demararea analizei, și anume că demersul științific realizat de-a lungul investigațiilor doctorale, nu își propune elucidarea tuturor aspectelor referitoare la managementul organizației multiculturale ci identificarea unor elemente concrete de aplicabilitate practică și cu impact la nivel global.

O a doua concluzie este aceea că progresul și evoluția, în orice domeniu de activitate, nu sunt posibile la un nivel durabil și sustenabil fără cunoașterea profundă a mecanismelor teoretice, a dinamicilor acestora, a relaționării acestora cu o varietate mare de elemente, uneori aparent imposibile, fundamentarea soluțiilor funcționale fiind imposibilă fără o motivație solidă teoretică.

A treia concluzie are în vedere rigurozitatea analizei integrate care asociază aspectele teoretice cu cele practice. În condițiile dezvoltării noilor discipline de studiu, a domeniilor specializate pe dinamici specifice, în prezent informația asupra unor concepte, sisteme și structuri este abundentă. În același timp, raportarea acestor informații, valorificarea acestora fără o analiză riguroasă fundamentată a elementelor specifice care individualizează procesele și le contextualizează, reprezintă un factor decisiv de alterare al oricărui demers științific. În aceeași argumentație, cercetarea este lipsită de fundament în condițiile lipsei abordărilor analitice care să asigure, pe de-o parte, liantul între conceptele pe care se sprijină demersul doctoral de față și, pe de altă parte, între sfera teoretică și practică. La fel, invocarea unor aspecte de suport aduc un plus de valoare și de rigoare demersului științific.

O altă concluzie este cea privind existența unei strânse interrelaționări a conceptelor și proceselor structurale asociate resurselor umane, a rolului acestora în organizație, managementul acesteia și, cel mai important, modalitățile de influențare a colectivului unei entități de evoluțiile mediului extern. În mod evident, fiecare element sau structură își are specificul său, propria individualitate.

Valoarea acestor componente și dinamici, funcționalitatea și aplicabilitatea lor sunt subliniate însă de relaționarea cu întreg ansamblul, de adaptarea acestora la condiționalitățile și restricțiile externe, de capacitatea lor de valorificare a oportunităților de dezvoltare existente sau de creare a acestor oportunități.

În această argumentație, din perspectiva cercetării de față, analiza elementelor specifice managementului resurselor umane s-a realizat de o manieră multidisciplinară, comprehensivă și integrată, ceea ce a permis, considerăm noi, fundamentarea și dezvoltarea unor soluții viabile, de impact, în acest domeniu specializat atât din punctul de vedere al teoriei procesului, al științei managementului cât, mai ales, din punctul de vedere al raportării la o serie de dinamici și realități mai mult decât teoretice care, în mod evident, influențează decisiv nu doar performanța organizației ci și dezvoltarea societății.

După cum am arătat și subliniat pe tot parcursul demersului doctoral, individul, colectivul unei organizații reprezintă una din cele mai importante resurse ale entității, nu doar din perspectiva susținerii activităților cât, mai cu seamă, din perspectiva realizării acestora din punct de vedere dinamic, cu efecte directe asupra performanței sectoriale și generale. Aceste elemente, aceste caracteristici au existat dintotdeauna asociate colectivului unei structuri însă au fost reconsiderate ca importanță doar în momentul în care dinamica piețelor – cea de bunuri și servicii și cea a forței de muncă – au impus standarde de performanță, standarde de productivitate, selecția și prioritizarea realizându-se astfel în mod natural în cadrul entităților cu activități similare. În acest fel, managementul resurselor umane în cadrul organizației, ca și concept, după cum am evidențiat, are în vedere un complex de componente, de dinamici, de instrumente și mecanisme care, analizate integrat dau consistență și rigoare analizei, însă acest lucru este posibil numai după înțelegerea individuală a fiecăruia din elementele de mai sus. În același timp, managementul resurselor umane ca și proces organizațional este una din cele mai importante și sensibile componente organizaționale. Abordarea modernă a acestuia presupune flexibilitate, presupune luarea în considerare a tuturor vectorilor de influență a organizației, procesul reprezentând, în acest fel, un barometru al schimbării organizaționale dar,

totodată, un factor de facilitare a adaptării organizației la mediul extern în care activează. Din această perspectivă, gestionarea resurselor umane în organizație reprezintă o orientare managerială aflată într-o permanentă relaționare cu mediul extern, într-o permanentă calibrare la factorii externi aceste elemente ducând la abordarea strategică a unui proces dinamic, modern și crucial, critic în cadrul unei entități.

Managementul resurselor umane reprezintă elementul central al demersului doctoral realizat în lucrarea de față. Derularea proceselor și activităților specifice, în condițiile societății prezente, nu se poate realiza în alte condiții decât luând în considerare implicațiile măsurilor și deciziilor asupra organizației, asupra performanței acesteia, în strânsă legătură cu dezvoltarea sustenabilă a entității. Privind aceste elemente din perspectiva științei managementului, afirmația de mai sus, formulată în diverse modalități în cuprinsul lucrării, implică, în mod evident toate componentele specifice planificării strategice astfel încât fundamentarea modernă a managementului resurselor umane este una care trebuie să se sprijine pe viziune strategică, pe urmărirea realizării obiectivelor operaționale și strategice, pe obținerea de performanță și profitabilitate a activităților. Sintagma devenită un adevărat slogan al performanței și eficienței în resurse umane "make work pay/faceți munca profitabilă" se fundamentează chiar pe abordarea strategică a procesului de management al resurselor umane. În aceste circumstanțe analitice, instrumentele și mecanismele specifice investigate au avut în vedere, în permanență, evidențierea caracterului complex, flexibil și strategic al managementului resurselor umane, urmărind, concomitent, asigurarea unui nivel ridicat de rigoare pentru demersul doctoral de față.

Cercetarea de față propune ca și concluzie fundamentată pe o serie de analize realizate în cuprinsul lucrării, aceea conform căreia managementul resurselor umane poate fi perceput ca un proces general raportat la ansamblul organizației, proces care poate fi adaptat, prin aplicarea unor instrumente și mecanisme situații specifice, sectoriale sau condiționalități de piață, care pot fi, la rândul lor, rezultatul unor alte procese manageriale specifice care să vizeze însă domenii cu totul separate de administrarea resurselor umane. Această concluzie

subliniază caracterul universal și fundamental al gestionării resurselor umane, fiecare element de schimbare, de evoluție, de stagnare sau regres având implicații pe acest proces. Mai mult decât atât, procesele specifice de management al resurselor umane pot fi transpuse cu succes, cu de altfel am demonstrat în cadrul lucrării, la realități și situații dinamice, în cadrul cărora dimensiunea managerială se regăsește la nivelul unor finalități strategice, cu certe implicații economico-sociale. În această argumentație, putem afirma cu toată responsabilitatea că, abordarea analitică ce caracterizează întregul demers doctoral este în totalitate fundamentată din perspectivă teoretică, proiecția aplicativă putând fi percepută și tratată ca și soluție viabilă practică fundamentată pe o construcție teoretică interdisciplinară.

Nu în ultimul rând, o altă concluzie cu caracter general se raportează la relația de investigare teorie-practică. Conform acestei concluzii, identificarea, fundamentarea și dezvoltarea conceptelor specifice subiectului demersului doctoral din punct de vedere teoretic nu reprezintă un argument suficient pentru a proiecta soluțiile identificate la situațiile reale, la constrângerile și oportunitățile pe care le presupune implementarea acestora în diferite situații dinamice. Cu toate acestea, rolul analizelor teoretice este unul deosebit de important în cadrul demersului doctoral, acesta având în vedere identificarea și stabilirea instrumentelor de implementare fie că se referă la un proces conex, la o activitate specifică sau la un anumit mecanism procesual.

Având un rol central în cadrul lucrării, raportul management resurse umane – organizație mediu extern (piața de bunuri și servicii și piața forței de muncă) se justifică prin dinamica matriceală resurse-mijloace-scopuri, conform căreia abilitățile și aptitudinile indivizilor și ale colectivului sunt valorificate prin intermediul organizației în scopul obținerii de beneficii pentru organizație pe piața de bunuri și servicii și de indivizi atât prin intermediul veniturilor cât mai ales prin creșterea valorii lor ca și purtători ai ofertei pe piața muncii. În mod evident la fundamentarea și dezvoltarea acestui raționament logic au fost avute în vedere o serie întreagă de posibilități care rezultă ca urmare a aplicării mecanismelor și instrumentelor de management organizațional și economic, de diversitatea domeniilor în care

managementul ca dimensiune practică influențează decisiv conținutul și dinamica acestora și, cel puțin la același nivel de importanță, posibilitățile de investigare suplimentare puse la dispoziție de relaționarea interdisciplinară management-economie guvernată de cadrul general al științelor sociale.

Dintr-o altă perspectivă, opțiunile de abordare și analiză din cuprinsul cercetării facilitează evidențierea unor factori susceptibili a fundamenta formularea și prezentarea unor concluzii cu caracter specific, prin raportare la investigațiile teoretice, conceptuale și aplicative realizate în cadrul cercetării doctorale.

Conform acestor afirmații, o primă concluzie, necesitatea reconsiderării rolului managementului resurselor umane în cadrul organizației, nu reprezintă o ipoteză cu aplicabilitate doar din punctul de vedere al disciplinei managementului ci, deopotrivă, prin noile abordări pe care le presupune flexibilizarea gestionării resurselor umane, abordarea strategică a procesului, importanța creșterii investițiilor în capitalul uman, interesul este unul din ce în ce mai extins la nivel interdisciplinar, influențele și efectele putând fi consemnate, la o primă evaluare în domenii ca economia, sociologia, dreptul sau chiar psihologia. În această argumentație, se poate aduce în discuție dinamica raportului automatizare-factor uman la nivel economic și managerial, raport care este din ce în ce mai analizat și investigat de tot mai multe discipline din perspectiva creșterii eficienței, a performanțelor economice sau chiar a performanțelor. În cadrul acestei concluzii dorim, cu referire la acest subiect să evidențiem faptul că automatizarea proceselor nu reprezintă o soluție de înlocuire a individului în cadrul organizației, după cum capitalul informațional nu poate substitui capitalul uman. Din perspectivă psiho-socială rolul individului este și rămâne decisiv atât ca și resursă și producător în cadrul organizației, cât și ca și consumator, pe piața de bunuri și servicii, fiind astfel, capabil să influențeze dinamicile economice cu impact asupra organizației, după cum am arătat în cadrul cercetării noastre. Pe de altă parte, individul, factorul uman este cel care controlează și dezvoltă factorul informațional, soluțiile de automatizare. Acestea rezultă ca activitate a colectivului unei organizații, astfel încât se poate afirma faptul că, resursa umană este cea care influențează nivelul și capacitatea de automatizare la nivelul unei entități, astfel

încât, pe o piață pe care concurența este din ce în ce mai acerbă, și soluțiile de automatizare pot face diferența de performanță și profitabilitate, investițiile în capitalul uman de înaltă calificare este nu doar o soluție ci și o necesitate. Pentru realizarea acestui lucru este însă nevoie, de un proces de management al resurselor umane modern, flexibil, orientat spre dinamicile externe și care să aibă o componentă strategică suficientă astfel încât să se asigure atât resursele umane necesare dezvoltării soluțiilor de automatizare cât și consolidarea acestora la nivelul unei entități. Un management al resurselor umane clasic, perceput ca o simplă funcțiune de personal nu este de natură a facilita realizarea acestor cerințe, ci dimpotrivă, prin caracterul său excesiv formalizat ar putea constitui chiar un obstacol în calea dezvoltării organizației.

Pe de altă parte, o altă concluzie are în vedere faptul că abordarea strategică a managementului resurselor umane în cadrul organizației nu reprezintă doar un concept teoretic, forțat, fundamentat artificial prin recursul la instrumente și mecanisme de analiză managerială. Dimpotrivă, decurgând și din argumentația anterioară, abordarea strategică a managementului resurselor umane este o necesitate pentru orice entitate în condițiile societății de azi, bazată pe cunoaștere, pe servicii și comunicare. Analiza riguroasă a dinamicilor societale, mai ales în țara noastră, arată că din perspectiva progresului economic, social și cultural, o percepție excesiv de tradiționalistă asupra unor modele comportamentale și de dezvoltare comunitară și individuală nu duce decât la crearea de decalaje între diferite clase sociale și între comunități sau chiar state. Cel mai bun exemplu este oferit de necesitatea raportării proceselor educaționale la adevăratele cerințe de integrare pe piața muncii a tinerilor absolvenți, a reorientării proceselor educaționale pentru a răspunde cerințelor economiei de piață. Lipsa unor politici și abordări strategice pe această componentă duce la apariția disfuncțiilor și eșecurilor economice, la discrepante de dezvoltare comunitară. Recursul la modele de dezvoltare externe, arată că un proces eficient de gestionare a resurselor umane începe încă din timpul perioadei de școlarizare a indivizilor, prin orientarea procesului educațional în funcție de cererea piețelor de bunuri și servicii, în funcție de cerința pieței muncii. Abordarea strategică a managementului

resurselor umane presupune și capacitatea de determinare și influențare a componentelor educaționale, a factorilor sociali pentru a se adapta noilor cerințe și realități economico-sociale.

În fine, dar nu mai puțin importantă, ca o altă concluzie specifică, este esențial să evidențiem locul unui proces modern, performant și inovativ de management al resurselor umane în cadrul unei entități în cadrul unuia din cele mai importante procese de management ale prezentului: managementul schimbării. Chiar dacă analizele realizate în cuprinsul cercetării doctorale de față nu au insistat foarte mult pe această dimensiune, totuși se poate sublinia dublul rol pe care managementul resurselor umane îl are în contextul schimbării: acela de vector de schimbare, forță organizațională care impune schimbarea și rezultat, efect al managementului schimbării. Mai mult, aceste roluri se pot stabili în relație cu diferite abordări ale acestui proces. Astfel, luat ca și proces organizațional, managementul resurselor umane este prima componentă a managementului organizațional care impune adaptarea, reacția la dinamicile externe, prin armonizarea practicilor, instrumentelor și mecanismelor specifice la cerințele impuse pentru asigurarea, în continuare a parametrilor de dezvoltare, ba chiar și valorificarea noilor oportunități create. Creșterea cererii pe o piață de bunuri și servicii pe care activează o organizație, va necesita recalibrarea instrumentelor de management al resurselor umane pentru valorificarea acestor oportunități, prin stimularea colectivului pentru a crește productivitatea pe componenta de producție vizată.

Pe de altă parte, schimbarea condițiilor pe piața muncii, pozitive sau negative, va rezulta întotdeauna în schimbări ale abordării gestionării capitalului uman dintr-o organizație.

Din perspectiva conținutului procesului, managementul resurselor umane este influențat decisiv de indivizi, de specificul cultural al comunității, rezultând astfel nu o schimbare a proceselor care pot rămâne neschimbate, dar o schimbare a efectelor aplicării lor, prin crearea unor colective care să răspundă cerințelor mediului cultural extern care trebuie să se reflecte și la nivel intern.

În conformitate cu elementele prezentate mai sus, din perspectiva analizelor realizate în cadrul cercetării doctorale, se poate considera, cu privire la contribuțiile cu caracter personal aduse domeniului, că acestea se fundamentează pe soluțiile înaintate și sunt evidențiate de concluziile și rezultatele prezentate în întregul conținut al lucrării. Pentru sistematizarea și evidențierea lor propunem enumerarea acestora conform caracteristicilor și conținutului specific, astfel:

A. Contribuții de sinteză:

- ❖ Modalitatea de investigare a procesului de management al resurselor umane atât din perspectivă teoretică cât și aplicativă, prin interrelaționarea conceptelor și abordarea multidimensională a acestora, în scopul stabilirii stadiului actual al cunoașterii privind conceptele analizate, realizându-se, totodată, și o analiză extensivă a literaturii de specialitate în domeniul managementului resurselor umane, economic și organizațional.
- ❖ Analiza comparativă a conceptelor folosite pentru fundamentarea și dezvoltarea cercetării științifice, în scopul evaluării și consolidării soluțiilor optime, moderne de gestionare a resurselor umane în cadrul organizației atât din perspectiva dinamicilor interne cât, și a celor externe.
- ❖ Abordarea comprehensivă, sistemică și procesuală gestionării resurselor umane la nivelul unei entități are rolul de a oferi un plus de rigoare și valoare cercetării doctorale. Perspectiva procesuală și sistemică a managementului resurselor umane s-a fundamentat pe dinamica realizării activităților specifice acestui domeniu din perspectiva unei relaționări continue cu dinamicile externe ale piețelor.
- ❖ Investigarea managementului resurselor umane în scopul identificării și fundamentării unor soluții de inovative care să contribuie la creșterea performanțelor prin considerarea, în fiecare moment al analizei a caracteristicilor și reperelor teoretice și nevoia aplicabilității lor la situații practice.

- ❖ Asigurarea unui nivel logic și structurat ridicat pentru cercetarea doctorală prin raportare la
 - Perspectiva teoriei de specialitate referitoare la organizație și mediul acesteia;
 - Abordările literaturii manageriale asupra elementelor de comportament organizațional și rol al individului în organizație;
 - Implicațiile specifice managementului schimbării asupra proceselor organizaționale, în general, și managementului resurselor umane, în special, abordare complexă, interdisciplinară care a constituit un adevărat element de conexiune între procese organizaționale, mediul extern și modul de implementare a acestor procese.

2. Contribuții teoretice și cu caracter experimental

- ❖ Analizele realizate în cuprinsul tezei de doctorat au un pronunțat caracter exploratoriu, raportându-se la o serie de direcții de acțiune care au în vedere:
 - importanța relației între organizație și mediul său;
 - rolul și importanța managementului resurselor umane la nivelul organizației;
 - Importanța abordării strategice a managementului resurselor umane ca și mod de abordare procesuală în contextul condiționalităților dinamicii piețelor.
- ❖ În același timp, lucrarea de față are în vedere mai multe modalități de abordare a managementului resurselor umane și a conceptelor asociate:
 - Abordarea economică asupra pieței muncii;

- Abordarea managerială asupra procesului de management al resurselor umane;
- abordarea psiho-socială asupra individului, ca obiect al procesului de management al resurselor umane.

3. Contribuții științifice curriculare subliniate de dezvoltarea și finalizarea investigații specifice cercetării doctorale.

- ❖ Dezvoltarea și finalizarea investigații specifice cercetării doctorale:
 - prezentarea rapoartelor de progres intermediare (3);
 - elaborarea și finalizarea tezei de doctorat.

Investigarea domeniului resurselor umane concretizată în cadrul acestei lucrări va continua cu siguranță atât pe coordonate practice, prin aplicarea soluțiilor identificate în cadrul demersului doctoral, cât și pe coordonate teoretice care au în vedere atât contribuții în cadrul literaturii de specialitate cât și contribuții analitice prin dezvoltarea viitoare a unor ipoteze fundamentate în secțiunile de mai sus.

În această argumentație, rezultatele și concluziile prezentate ca urmare a finalizării demersului doctoral duc, oarecum firesc, la identificarea și nevoia elucidării unor noi provocări analitice în scopul proiectării, în mod similar demersului de față, a unor soluții de eficientizare cu aplicabilitate practică.

Bibliografie:

Cărți, studii, monografii:

1. Academia de Studii Economice – colectiv – *"Economie"* Ed. Economică, București, 2000
2. Ackoff Russel Lincoln *"A Concept of Corporate Planning"*, Wiley, New York, 1970
3. Bakke Edward W. *„Bonds of Organisation"* New York: Harper & Row, 1959
4. Baranga Laurențiu *"Responsabilitatea socială a organizației - de la teorie la practică"*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște 2012
5. Barnard Chester I. *„The Functions of the Executive"* Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1938
6. Barney Jay B., Griffin Ricki W. *"The Management of Organizations"*, Houghton Mifflin, Boston MA, 1992
7. Baldwin Richard, Wyplosz Charles *"The economics of European integration"* 2nd edition, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK, 2006
8. Băbăiță Ilie, Duță Alexandrina *"Piețe și prețuri"*, Editura de Vest, Timișoara, 1995
9. Băbăiță Ilie, Silași Grigore, Duță Alexandrina *"Macroeconomie"* Editura MIRTON, Timișoara, 2003
10. Bennett Richard *„Managing People"* London, Kogan Page Ltd. 1990
11. Bădescu Adriana, Mirci Codruța, Bögge Gabriela *"Managementul Resurselor Umane – manualul profesionistului"*, Editura Brumar, Timișoara 2008

- | | | | |
|-----|--|--|--|
| 12. | Burduș Eugen, Popa Ion | <i>"Fundamentele managementului organizației"</i> , ediția a III-a | Editura Pro Universitaria, București, 2013 |
| 13. | Burduș Eugen | <i>"Management internațional comparat"</i> | Editura ProUniversitaria București 2017 |
| 14. | Burns Tom, Stalker G.M. | <i>"The Management of Innovation"</i> , | London, Tavistock, 1961 |
| 15. | Cascio Wayne, Boudreau John | <i>"Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives"</i> , | Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008 |
| 16. | Cămărășan Vasile Adrian | <i>"Politici europene privind migrația"</i> , | Ed. CA Publishing, Cluj Napoca 2014 |
| 17. | Chișu Viorica Ana | <i>"Manualul specialistului în resurse umane"</i> | Casa de editură IRECSON, București 2002 |
| 18. | Cindrea Ioan | <i>"Managementul resurselor umane"</i> , suport de curs, | Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu, Sibiu 2008 |
| 19. | Colander David C. | <i>"Microeconomics"</i> , Second Edition | The Irwin series in economics 1995 |
| 20. | Cornescu Viorel, Mihăilescu Ioan, Stanciu Sica | <i>"Managementul organizației"</i> , | Ed. All Beck București, 2003 |
| 21. | Fayol Henry | <i>"General and Industrial Management"</i> | Pitman, London 1949 |
| 22. | Gellhorn Ernest, Levin Ronald M. | <i>"Administrative Law and Process"</i> , | West Publishing, 1990 |
| 23. | Henry Nicholas | <i>"Administrație publică și afaceri publice"</i> , | Ed. Cartier polivalent, Chișinău, 2005 |
| 24. | Hințea Călin Emilian | <i>„Management public"</i> | Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2007 |

- | | | | |
|-----|---|--|---|
| 25. | Lawrence Paul R.,
Lorsch Jay W. | " <i>Organization and Environment</i> ", | Cambridge, MA:
Harvard University
Press, 1967 |
| 26. | Livy Bryan | „ <i>Corporate Personal Management</i> ” | London, Pitman
Publishing, 1988 |
| 27. | Louart Pierre | „ <i>Gestion des Ressources Humaines</i> ”, | Paris, Collection
Gestion, 1994 |
| 28. | Lynch Richard | " <i>Corporate Strategy</i> ", Fourth
edition, | Financial Times
Prentice Hall, 2006 |
| 29. | Manolescu Aurel,
Lefter Viorel, Deaconu
Alexandrina | " <i>Managementul resurselor umane</i> " | Editura ProUniversitaria,
Bucureşti 2012 |
| 30. | March James G.,
Simon Herbert A. | " <i>Organizations</i> ", | New York, John Wiley,
1958 |
| 31. | Mathis Robert L., Nica
Panaite, Rusu
Costache
(coordonatori) | " <i>Managementul resurselor umane</i> " | Editura Economică,
Bucureşti 1997 |
| 32. | Mathis Robert L.,
Jackson J.H. | " <i>Human Resource Management</i> ", Thirteenth
Edition | South Western
Cengage, 2010 |
| 33. | Mello Jeffrey A. | " <i>Strategic Human Resource Management</i> " 3rd Edition | South-Western College
Pub 2010 |
| 34. | Mintzberg Henry | " <i>The Structuring of Organizations</i> ", | Prentice Hall, 1979 |
| 35. | Mullins J. Laurie | " <i>Management & Organizational Behaviour</i> ",
ninth edition | Prentice Hall Financial
Times, 2010 |
| 36. | Nicolescu Ovidiu,
Verboncu Ion | " <i>Fundamentele managementului organizaţiei</i> ", Ediţie nouă, | Ed. Universitară,
Bucureşti 2008 |

- | | | | |
|-----|--|---|---|
| 37. | Peters Guy | <i>"Creating the Modern Organization"</i> , în Crainer S., Dearlove D. (eds.) - <i>"Financial Times Handbook of Management"</i> , second edition, | Financial Times
Prentice Hall, - 2001 |
| 38. | Petrescu Marius,
Stegăroiu Ion,
Năbârjoiu Neculae,
Duică Anișoara, Popa Eliza | <i>"Managementul schimbării și riscului"</i> | Editura Bibliotheca,
Târgoviște, 2010 |
| 39. | Pfeffer Jeffrey,
Salancick Gerald R. | <i>"The External Control of Organizations"</i> , | New York, Harper &
Row, 1978 |
| 40. | Preda Dumitru | <i>„Ocuparea forței de muncă și dezvoltarea durabilă”</i> | Ed. Economică,
București, 2002 |
| 41. | Prisecariu Petre
(coord.) | <i>"Politici comune ale Uniunii Europene"</i> , | Editura Economică,
București, 2004 |
| 42. | Prodan Adriana,
Rotaru Anton | <i>"Managementul resurselor umane"</i> | Editura Sedcom Libris,
Iași 2006 |
| 43. | Pynes Joan | <i>"Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations – a strategic approach"</i> third edition, | Jossey-Bass, 2009 |
| 44. | Rainey Hal | <i>"Understanding and Managing Public Organizations"</i> , | Jossey Bass Publishers,
San Francisco, 1997 |
| 45. | Reynolds Lloyd G.,
Masters Stanley H.,
Moser Colletta H. | <i>"Labor Economics & Labor Relations"</i> , Tenth Edition, | Prentice Hall,
Englewood Cliffs, New
Jersey 07632 |

46. Roethlisberger Fritz *"Management and Morale"*, Harvard University Press, 1941
47. Schein Edgar H. *„Process Consultation: Its Role in Organizational Development"*, 2nd edition, Reading, MA: Addison-Wesley, 1988
48. Scott Richard W. *"Organizations. Rational, Natural and Open Systems"*, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1998
49. Silași Grigore, Sîrghi Nicoleta, Lobonț Oana *"Microeconomia în fișe"* Ed. MIRTON, Timișoara, 2004
50. Silași Grigore, Sîrghi Nicoleta *"Macroeconomia în fișe"* Ed. MIRTON, Timișoara, 2005
51. Silași Grigore, Rollet Phillipe, Trandafir Nicu, Vădăsan Ioana *"Economia Uniunii Europene: o poveste de succes?"*, Editura de Vest, Timișoara 2005
52. Taylor Frederick W *"Scientific Management"* Harper & Row, 1947
53. Tănăsescu Dorina, Dumitru Felicia, Petrescu Marius, Cucui Ion *"Politici publice în spațiul euroatlantic"* Editura CA Publishing, Cluj Napoca, 2011
54. Tsoukas Haridimos *"Complex knowledge"*, Oxford University Press, 2005
55. Thomson Victor A. *„Modern Organisation"* New York: Knopf, 1961
56. Vlăsceanu Mihaela *"Organizații și comportament organizațional"* Ed. Polirom Iași, 2002
57. Vlăsceanu Mihaela *"Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional"*, Ed. Comunicare.ro, București 2005
58. Watson Tony J. *"Management Organisation and Employment Strategy"*, Routledge & Kegan Paul, 1986

- | | | | |
|-----|---|---|--|
| 59. | Weber Max | <i>"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism",</i> | New York, Scribner's, 1958 |
| 60. | Weber Max | <i>"Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology",</i> | Berkeley University Press, 1979 |
| 61. | Weik Karl | <i>"The Social Psychology of Organizing",</i> 2nd edition | Reading Addison-Wesley, 1979 |
| 62. | Weiss David | <i>„Les Ressources Humaines”</i> | Paris, Editions d'Organisation, 1999 |
| 63. | Woodward Joan | <i>"Industrial Organization: Theory and Practice",</i> | Oxford, England: Oxford University Press, 1965 |
| 64. | Zorlentan Tiberiu,
Burduş Eugen,
Căprărescu
Gheorghița | <i>"Managementul organizației",</i> | Ed. Holding Reporter, București 1996 |

Articole, analize, rapoarte:

- | | | | |
|-----|--------------------------------------|---|--|
| 65. | | <i>"Examining Strategic versus Transitional Approaches to HR",</i> | Proven Results: Research Meets Real World , Norcross, GA:EmployEase 2009 |
| 66. | | <i>"Strategic Management – SWOT Analysis"</i> | Quick MBA, 2007 |
| | Abbring Jaap H., Van den Berg Gerard | <i>"The effect of unemployment insurance sanctions on the transition rate</i> | Economic Journal 2005/115 |

- J., van Ours *from unemployment to employment*
Jan C.
67. Ansoff Igor, *"Does Planning Pay* Long Range 2
Avner Jay, *? The Effect of* Planning, III December,
Brandenburg *Planning on Success* 1970
Richard C., *of Acquisitions in*
Portner Fred *American Firms"*,
E.,
Radosevich
Raymond
68. Barge J. „*Working with* Academy of January
Kevin, Oliver *Appreciation in* Management 2003
Cristine *Managerial Practice"* Review
69. Baum Joel A. *"Companion to* în Joel A., Blackwell
C., Rowley *Organizations: An* Baum J. A. C. Publishers
Tim J. *Introduction"*, (eds.) - Ltd. 2002
"Companion to
Organizations",
Oxford ,
70. Becton J.Bret, *"Strategic Human* Journal for January
Schraeder *Resources* Quality and 2009
Mike *Management – Are* Participation
We There Yet?",
71. Blake Robert „*The Union-* Journal of , no. 1, 1965
R., Mouton *Management* Applied
Jane Sirgley, *Intergroup* Behavioral
Sloma *Laboratory: Strategy* Science
Richard L. *for resolving*
Intergroup Conflict"

- | | | | | |
|-----|--|--|--|--|
| 72. | Bolan
Raymond S. | <i>"Mapping the
Planning Theory
Terrain",</i> | Godschalk O.R.
(ed) - "Planning
in America:
Learning from
Turbulence", | American
Institute for
Planning,
1974 |
| 73. | Boswell
Wendy | <i>"Aligning Employees
with the
Organisation's
Strategic Objectives:
Our of Line of Sight,
Out of Mind",</i> | International
Journal of
Human
Resource
Management | 17 (2006) |
| 74. | Brockbank
Wayne,
Johnson
Dani, Ulrich
Dave | <i>"Mastery at the
intersection of people
and business",</i> | Alexandria, VA,
Society for
Human
Resources
Management | 2008 |
| 75. | Bushe
Gervase R. | <i>„Advances in
Appreciative Inquiry
as an Organisation
Development
Intervention",</i> | Organizational
Development
Journal, | Summer
1999 |
| 76. | Calmfors
Lars, Driffil
John | <i>"Bargaining
Structure,
Corporatism and
Macroeconomic
Performance"</i> | Economic
Policy | Vol 3, nr.
6/Aprilie
1988 |
| 77. | Caramete
Cristina | <i>„Formarea și
perfecționarea
resurselor umane în
administrația
publică",</i> | Administrație și
Management
Public | nr. 1/2003 |

78.	Coggburn Jerrell D.	<i>"Outsourcing human resources: The case of the Texas health and human services commission"</i>	Review of Public Personnel Administration	27(4)
79.	Comisia Europeană, Direcția Generală pentru angajare, afaceri sociale și egalitate de șanse	<i>„Employment in Europe 2005, Recent Trends and Prospects"</i>	Office for Official Publications of the European Communities,	2005
80.	Communication from the Commission	<i>"Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth",</i>		Brussels 2010
81.	Danthine Jean-Pierre, Hunt Jennifer	<i>"Wage Bargaining Structure, Employment and Economic Integration"</i>	Economic Journal	Vol. 104, issue 424/1994
82.	Dooney John	<i>"SHRM Symposium on Human Capital Analytics",</i>	Society for Human Resource Management	2007
83.	Ederveen Sjef, Thyssen Laura	<i>"Can Labour Market Institutions explain Unemployment"</i>	European Network of Economic	no. 27/june 2004

- Rates in New EU Member States?"* Policy Research Institutes - *Working paper*
84. Edwards Jack „*The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations*”, in Rosenfeld P., Newbury E., Thomas Edwards J. E. Park, CA: Marie D. And Thomas Sage Publications „*Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods and Applications*”, , 1993
85. European Commission „*Ageing and Employment Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment. Final Report*” Brussels 2006
86. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities „*Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*”, Brussels, 2007

87.	European Commission	<i>"2017 Report on equality between women and men in the EU"</i>		Brussels 2018
88.	European Political Strategy Centre	"Europe 2020. From indicators and Targets to performance and Delivery"	EPSC Strategic Notes	6/2015
89.	Fox Adrienne	<i>"Avoiding Furlough Fallout",</i>	HR Magazine	September 2009
90.	Gonzalez Juan Pablo, Sheridan Garrett	<i>"Get Off the Talent Treadmill: Hardwiring Talent Strategy to Business Strategy",</i>	Workspan	August 2008
91.	Greene Robert	<i>"Human Resource Management Strategies: Can We Discover What Will Work Through Benchmarking?",</i>	World at Work Journal,	Second Quarter, 2008
92.	Gros Daniel, Mortensen Jorgen	<i>"R&D in the EU Can the Open Method of Coordination Succeed in Closing the Gap?",</i>	CEPS Policy Briefs	No. 56/July 2004
93.	Koskela Erkki	<i>"Labour taxation and employment in trade union models: A partial survey"</i>	Bank of Finland Discussion Papers	19/2001

- | | | | | |
|------|--|--|--|------------------|
| 94. | Lhernould
Jean Philippe
(coord.),
Strban Grega,
Pieter Van
der Mei Anne,
Vukorepa
Ivana | <i>"The Interrelation
between social
security coordination
law and labour law" –
Analytical Report</i> | European
Comission | FreSsco,
2017 |
| 95. | Hall Arthur D.,
Fagen Robert
E. | <i>"Definition of
System",</i> | în General
Systems (
Yearbook of the
Society for the
Advancement of
General
Systems
Theory) | 1/1956 |
| 96. | Hammond
Keith | <i>"Why We Hate HR",</i> | "Fast
Company", | August 2005 |
| 97. | Hansen Fay | <i>"Chief Concern:
Leaders",</i> | Workforce
Management, | July 20,
2009 |
| 98. | Hansen Fay | <i>"Strategic Workforce
Planning in an
Uncertain World",</i> | Workforce
Management
Online | July 2009 |
| 99. | Highhouse
Scott | <i>„A History of the T-
Group and Its Early
Application in
Management
Development",</i> | Group
Dynamics:
Theory,
Research, &
Practice, | December
2002 |
| 100. | HRO Today | <i>"HRO Today 2008
resource guide",</i> | | nr. 6(8), |

101. Marquez Jessica *"Not the Usual Suspects"* Workforce Management, November 5, 2007
102. McCann David *"Memo to CFOs: Don't Trust HR"*, March 10, 2009
103. Nickell Stephen, Layard Richard *"Labor market institutions and economic performance"* Ashenfelter Orley, Card David (eds.) *"Handbook of Labor Economics"* Vol 3, Part C, Elsevier 1999
104. Neilsen E.H. *„Understanding and Managing Intergroup Conflict"* in Lorsch J. W. And Lawrence P.R. (editors) – *„Managing Group and Intergroup Relations"*, Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1972
105. Rainey George W. Jr. *"Human resources consultants and outsourcing: Focusing on local government"* in Condrey S.E. (ed.) – *"Handbook of human resources management in government"* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass, 2005
106. Rubis Leon *"HR Is Easier Said than Done, Says Jack Welch"*, May 5, 2009
107. SHRM Poll *"How Often Does Your Organisation Collect HR"* Society for Human February 13, 2008

		<i>Benchmarks/Metrics</i> ?”	Resource Management, Workforce Management	
108.	Sullivan John	<i>”HR’s Dinosaurs”,</i>		March, 2007
109.	Summers Lawrence, Gruber Jonathan, Vergara Rodrigo	<i>”Taxation and the Structure of Labor Markets: The Case of Corporatism”</i>	The Quarterly Journal of Economics	Vol 108, No 2, May 1993
110.	The Partnership for Public Service	<i>„Develop an effective strategic human capital plan> A process overview for federal executives”,</i>		Washington D.C., 2006
111.	Tripon Ciprian, Dodu Marius	<i>”Managementul resurselor umane – suport de curs pentru învățământ la distanță”,</i>	Universitatea Babeș Bolyai	Cluj Napoca, 2016
112.	Universitatea Babeș Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestionarea Afacerilor	<i>”Tematică admitere masterat: Managementul resurselor umane, Managementul dezvoltării afacerilor”</i>		Cluj Napoca, 2015
113.	U.S.Office of Personnel Management	<i>Looking to the future: Human resource competencies: An</i>		Washington 1999

- occupation in transition*
114. U.S.Office of Personnel Management *"Looking to the future: Human resource competencies, Part 2"* Washington 1999
 115. U.S.Office of Personnel Management *The HR workforce: Meeting the challenge of change: An occupation in transition, Part 3"* Washington 2000
 116. Vera Toscano Esperanza, Rodrigues Margarida, Costa Patricia *"Beyond educational attainment. The importance of skills and lifelong learning for social outcomes. Evidence for Europe from PIAAC"* European Journal of Education 52/2017
 117. Witkowska Dorota *"Gender Disparities in the Labor Market in the EU"* International Advances in Economic Research November 2013, Volume 19, Issue 4
 118. Whitaker Debbie, Wilson Laura *"Human Capital Measurement: From Insight to Action",* in Organisation Development Journal Fall 2007,

Adrese web consultate:

119. <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm>

120. <http://www.europarl.europa.eu>

- 121. <http://ec.europa.eu>
- 122. www.eur-lex.europa.eu
- 123. www.opm.gov
- 124. www.humancapitalstrategy.blogspot.com
- 125. <https://eeas.europa.eu>
- 126. <https://eur-lex.europa.eu>
- 127. <http://www.ey.com>

Lista figurilor

Figura 1.1 - Organizația conform sistemului deschis

Figura 1.2 - Componentele organizației

Figura 1.3 - Influențele mediului asupra organizației

Figura 1.4 - Analiza PESTEL derivată

Figura 2.1 - Complementaritatea componentei de management al resurselor umane cu cele operaționale

Figura 2.2 - Abordarea procesuală a creativității și inovației din perspectiva resursei umane

Figura 2.3 - Indicatori care influențează procesul de inovație în cadrul organizației

Figura 2.4 - Rolurile managementului resurselor umane

Figura 2.5 - Factori de mediu care influențează managementul resurselor umane

Figura 3.1 - Piața muncii în condiții ideale

Figura 3.2 - Piața muncii și șomajul

Figura 3.3 – Negocieri colective

Figura 3.4 – Negocieri individuale

Anexe

Anexa nr.1 - Abordarea Uniunii Europene asupra politicilor și reglementării relațiilor de muncă și a sprijinului social

Anexa nr. 2 - Situația ocupării forței de muncă în Uniunea Europeană

Anexa nr. 3 - Metrici în evaluarea managementului resurselor umane

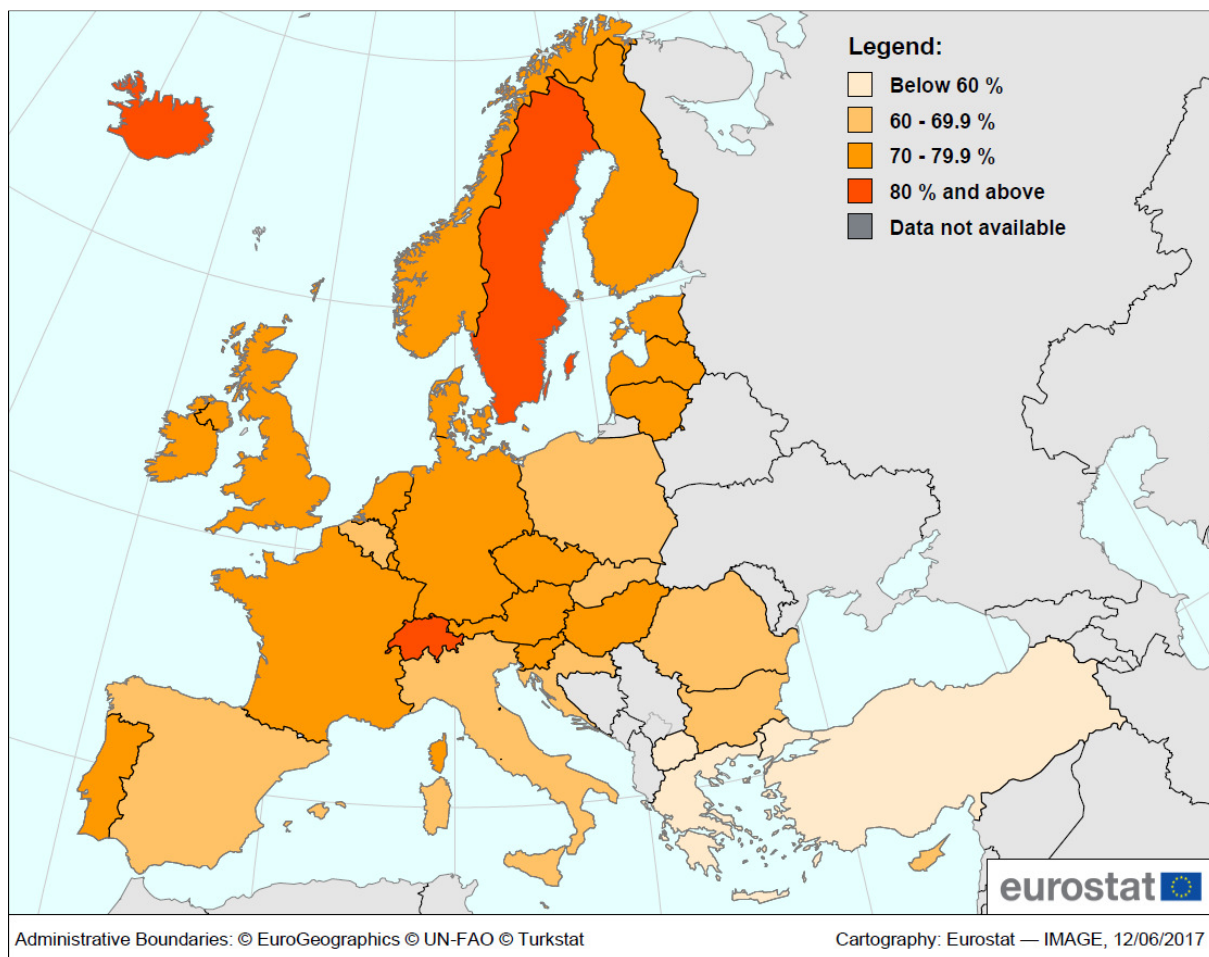
Anexa nr. 4 - Analiza Balanced Scorecard în managementul resurselor umane

Anexa nr.1 - Abordarea Uniunii Europene asupra politicilor și reglementării relațiilor de muncă și a sprijinului social

Competențe		Articolul din Tratatul UE	Domeniu	Procedură legislativă
Uniunea Europeană	Principale	45, 46, 48	Libera circulație a forței de muncă – piața internă, coordonarea instrumentelor de securitate socială	Procedură ordinară
		153	Politica socială (Titlul X)	<ul style="list-style-type: none"> - Procedură ordinară (Art. 294) - Procedură specială + unanimitate (153/1/c,d,f,g) - Metodă deschisă de coordonare (153/2/a)
		157 18	Salarizare egală (bărbați/femei) Nediscriminare (Bazată pe naționalitate)	Procedură ordinară Procedură ordinară
		19	Nediscriminare (pe mai multe criterii)	Unanimitatea Consiliului (după consimțământul PE)
	Altele	20, 21	Cetățenia europeană	Procedură ordinară/procedură specială
		56, 59	Libera circulație a serviciilor	Procedură ordinară
		148, 149	Ocupare (Titlul IX)	Metoda deschisă de coordonare
		COM 2017/0250/final	Pilonul European al Drepturilor Sociale	Reafirmă drepturile și principiile din cadrul acquis-ului european
	State Membre	153/5	Salarizare Dreptul la asociere	Art. 263

Sursa: Lhernould J.P. (coord.), Strban G., Pieter Van der Mei A., Vukorepa I. – "The Interrelation between social security coordination law and labour law", Analytical Report,, European Comission, FreSsco, 2017

Anexa nr. 2 – Situația ocupării forței de muncă în Uniunea Europeană



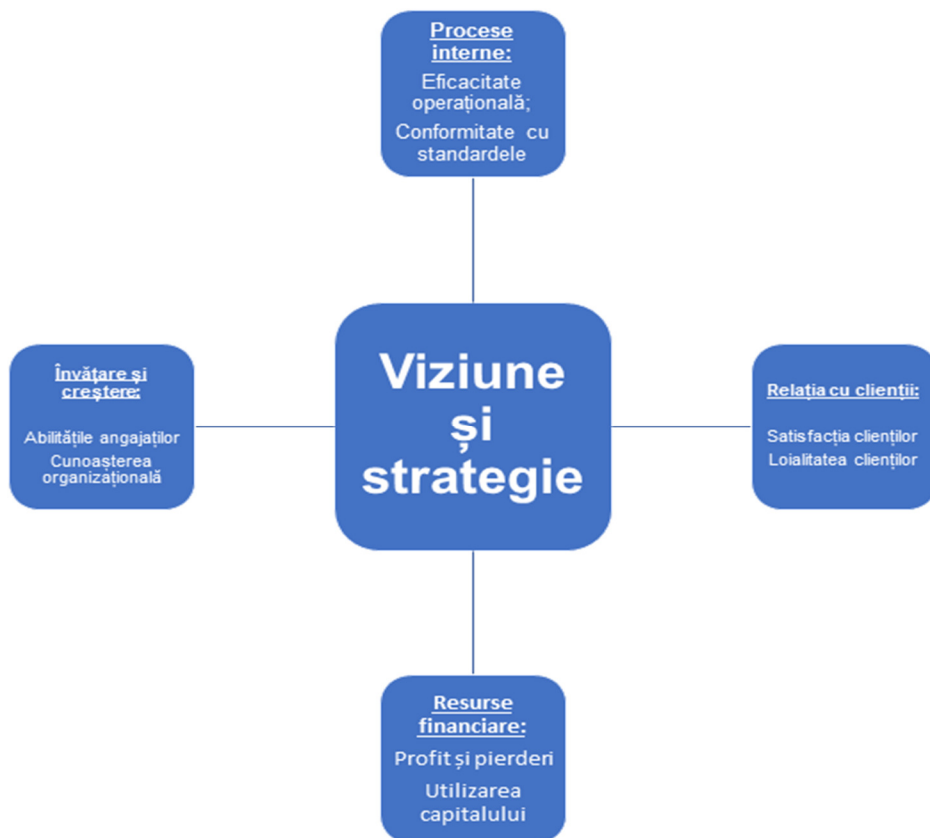
Sursa: Eurostat. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Employment_rate,_age_group_20_%E2%80%93_64,_2016_\(%25\)_YB17.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Employment_rate,_age_group_20_%E2%80%93_64,_2016_(%25)_YB17.png)

Anexa nr. 3 – Metrici în evaluarea managementului resurselor umane

Specialiștii în resurse umane și costurile <ul style="list-style-type: none">• Raportul resurse umane – angajat• Numărul de specialiști în resurse umane• Costurile de resurse umane per angajat	Situația încadrărilor pe posturi <ul style="list-style-type: none">• Numărul de posturi ocupate• Timpul de ocupare a posturilor• Costurile per încadrare• Rata cifrei de afaceri anuale
Compensațiile <ul style="list-style-type: none">• Salariul anual și indexările salariale• Salariul ca procent din cheltuielile operaționale• Cheltuielile pentru prestații ca procent din salariu	Formare și perfecționare profesională <ul style="list-style-type: none">• Ore de pregătire și perfecționare profesională per angajat• Costurile totale pentru pregătire și perfecționare profesională• Procentul de angajați care participă la programul de rambursare a taxelor
Gradul de retenție și calitatea <ul style="list-style-type: none">• Durata medie de rămânere în funcție a angajaților• Procentul de noi angajați testați pe o perioadă de 90 de zile• Nivelul performanței angajaților în primul an de activitate	Dezvoltarea resurselor umane <ul style="list-style-type: none">• Posturi ocupate din sursă internă• Procentajul angajaților cu plan de carieră

Sursa: SHRM - "Human Capital Benchmarking Study: 2009," Society for Human Resource Management, www.shrm.org.

Anexa nr. 4 – Analiza Balanced Scorecard în managementul resurselor umane



Sursa: Mathis R.L., Jackson H.L. – "Human Resource Management", 13th edition, Cengage Learning, 2010