

INFLUENȚA MEDIULUI EXTERN EUROPEAN ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

DAN POPESCU*

Influence Of The European External Medium On Human Resources Management

Abstract

The final of the XX-th century and the beginning of the XXI-st constitutes a period of deep changes in human resources management at European level. Decreasing the population number, especially the active population, reducing the masculine labour force rate, decreasing the number of young population, aging the active labour force, increasing the rate of female number on the active population and increasing the professional training level constitute a lot of sources with a huge impact on the methods and techniques used in human resources management at the European level.

Renewing the human resources management is done by some different actions, such as: competences acquirement through the activities' externalisation, small enterprises coordination, and contractual relations development; getting from the uniform human resources management to an individual one; a new competence and human management in order to turn on the enterprise (from the size, technological changes, internationalization and externalisation point of view); strategic decisions on human resources management decentralizing.

Key Words: European external medium, human resources management, active population, European labour market, psycho-socio-professional profile, international migration, externalization, decentralization

1 Populația activă în Europa și influența acesteia asupra managementului resurselor umane

După anul 1980, populația Europei și, în special, populația activă a acesteia au fost afectate de numeroase schimbări. Scăderea numărului populației a determinat diminuarea numărului populației active. Concomitent, au început să se manifeste și fenomenul de îmbătrânire a acesteia, creșterea participării femeilor la piața muncii și ridicarea nivelului de școlarizare. Toate aceste schimbări constituie factori determinanți pentru managementul european al resurselor umane.

Scăderea numărului populației. Previziunile asupra evoluției demografice a Europei [www.eurostat.ec.eu.int; www.un.ro] pentru următorii 50 ani arată o creștere din ce în ce mai lentă a numărului de persoane. Spre exemplu, în anii 2004-2005, la nivelul țărilor membre ale UE, creșterea numărului populației s-a diminuat cu 300 mii persoane [2004: creștere cu 2,3 mil. locuitori; 2005: creștere cu 2,0 mil. locuitori; sursa www.eurostat.org], fapt care va avea repercusiuni dintre cele mai nefavorabile asupra numărului populației active. Diminuarea nivelului de creștere a numărului populației este datorată, în primul rând,

* Profesor doctor, Catedra Management, Facultatea de Management, Academia de Studii Economice – București, e-mail: danpv@ase.ro

scăderii alarmante a fecundității și creșterii migrației internaționale (îndeosebi către SUA, Canada și Australia). În al doilea rând, în următoarele decenii vom fi martorii unei creșteri atât impresionantă, cât și inevitabilă a numărului de decese, determinată de faptul că generația „baby-boom”-ului anilor ’70 va îmbătrâni (în anul 2051 va atinge 85 de ani).

Diminuarea numărului populației active. De mai bine de zece ani se înregistrează o diminuare severă a numărului persoanelor active tinere [Diamantopoulou, Mira, 2003, 58–60], datorită recesiunii economice caracteristice acestei perioade, fapt care va continua până în anii 2051. Rata ridicată a populației active în anii ’70 se explică prin sosirea masivă, pe piața muncii, a generației născute după cel de-al doilea război mondial.

Scăderea gradului de ocupare a resurselor umane masculine. Dacă în anii ’40-’50 bărbații constituiau aproximativ 85% din populația activă a Europei, în 1990 ponderea acestora a scăzut la 73,2%, iar în 2004 la 67,5% [www.eurostat.cec.eu.int-euroindicateurs – *marché du travail*]. Această situație este datorată fie scăderii oportunităților pentru tineri, fie pensionării anticipate sau dificultăților de reintegrare pe piața muncii a persoanelor având vârsta peste 55 ani.

Scăderea numărului tinerilor. Populația activă tânără (având vârsta cuprinsă între 15 și 24 ani) a început să se diminueze, cantitativ, încă din anii ’80, ajungând, de la 37,6% (1980) la 31,3% în anul 2002 [Diamantopoulou, Mira, 2003, 63-64]. Tendința de scădere a participării tinerilor la piața muncii este determinată de creșterea numărului de studenți (în special în anii ’90) și de îmbătrânirea populației active, concomitent cu scăderea fecundității populației.

Creșterea gradului de ocupare a femeilor. Încă de la sfârșitul celei de-a doua mari conflagrații mondiale a fost facil observabilă o creștere progresivă a ratei de participare a femeilor la piața muncii. În acest sens, relevăm faptul că, începând cu anii ’90, în Europa, femeile au început să ocupe posturi „tradițional feminine”, ca secretare, vânzătoare, comis - voiajori, casiere, infirmiere, asistente sociale sau medicale, educatoare, profesoare etc.

Îmbătrânirea populației active ocupate. Această tendință este determinată, pe de o parte, de îmbătrânirea generației „baby-boom” a anilor ’70 și, pe de altă parte, de creșterea speranței de viață a populației active.

Diversificarea structurii populației active, în sensul integrării minorităților etnice și a persoanelor cu dizabilități. Odată cu lărgirea și diversificarea pieței unice europene a apărut necesitatea creării unor programe de integrare a populației active provenind din diverse țări europene. Totodată, datorită noilor tehnologii de vârf, un număr tot mai mare de persoane cu deficiențe locomotorii au putut avea acces pe piața muncii

Creșterea nivelului de pregătire profesională a populației active. Resursele umane actuale dispun de un grad de pregătire și informare care nu a mai fost atins niciodată, fapt care reprezintă un atu suplimentar pentru performanțele organizațiilor. Totodată, așa cum experiența o demonstrează, o organizație ai cărei membrii au o pregătire superioară celei a majorității angajaților devine din ce în ce mai critică și mult mai puțin dispusă să accepte reglementările și autoritatea existente. Această situație este caracteristică tinerilor angajați care, în majoritatea situațiilor, opun rezistență superiorilor lor. În schimb, angajații mai în vârstă continuă să se conformeze valorilor sociale tradiționale, adeseori identificându-se cu organizația de apartenență. În acest context, managementul eficient al resurselor umane trebuie să valorizeze calitățile, cunoștințele și competențele tinerilor și să mențină fidelitatea celor mai în vârstă.

Durata săptămânii de lucru. Pe parcursul precedentilor ani s-au manifestat o serie de schimbări importante pe piața muncii. Acestea au vizat atât durata zilei de lucru, cât și natura profesiilor exercitate de resurselor umane. Resursele umane nu au același statut pe piața muncii. Astfel, distingem persoane care sunt angajate cu contract de muncă pe durată nedeterminată, persoane angajate cu contract de muncă pe perioadă determinată și persoane angajate temporar. De asemenea, asistăm, începând încă din anii 1998-1999, la reducerea

duratei săptămânii de lucru, de la 40 la 35 ore. Categoriile profesionale asociate științelor naturale și celor aplicate (matematică, fizică, chimie etc.) cunosc cea mai complexă evoluție pe piața muncii. În schimb, profesiile specifice sectorului primar și al transporturilor înregistrează un declin profund la sfârșitul anului 2005.

2 Perspectivele economice ale pieței muncii europene și influența acestora asupra managementului resurselor umane

Contextul economic deosebit de complex în care se desfășoară activitățile specifice managementului resurselor umane exercită influențe directe atât asupra condițiilor de muncă, cât și asupra resurselor umane.

a) *contextul economic european*. Studiile de specialitate efectuate de OCDE relevă faptul că evoluția productivității muncii la nivel european a înregistrat una dintre cele mai substanțiale creșteri în anul 2000 (7,3%), după ce a avut o scădere la începutul anilor 1990 [OECD Productivity Database, July, 2005]. Această tendință nu s-a menținut și în următorii ani (2004 = 0,9%), fapt care ne conduce la concluzia că nu asistăm la o creștere a eficienței economice la nivel european.

b) *evoluția tehnologiei, îndeosebi automatizarea, robotizarea și extinderea noilor tehnologii informaționale*. Cele mai importante sectoare economice în care se înregistrează un progres rapid și în care este maximizată utilizarea resurselor umane sunt: inteligența artificială, biotehnologia, genetica, studiul materialelor, microelectronica, exploatarea energetică. În mod evident, aplicarea noilor tehnologii a fost de natură să determine creșterea considerabilă a productivității muncii, cu implicații favorabile directe asupra ocupării resurselor umane (spre exemplu, cresc orgoliul și stima de sine a angajaților);

c) *deschiderea pieței europene a muncii*. Odată cu extinderea Uniunii Europene și creșterea numărului acordurilor de cooperare europeană și internațională, organizațiile sunt confruntate cu o concurență din ce în ce mai acerbă, fapt care le influențează activitatea la nivel local sau național și, totodată, le restrânge „orizontul” la nivel european. Drept consecință, majoritatea organizațiilor sunt în căutarea resurselor umane competente nu numai la nivel local, regional sau național, ci și, din ce în ce mai mult, pe plan european.

Profilul psihosocioprofesional și principalele calități/abilități solicitate resurselor umane, la nivel european, includ următoarele [Bonneau, 2000,7]:

PROFILUL PSIHISOCIOPROFESIONAL GENERAL:
1. <i>capacitate de tratare a informațiilor</i> : identificarea, selectarea și organizarea informațiilor utilizând tehnologii adecvate
2. <i>capacitate de comunicare</i> : citirea și înțelegerea informațiilor aflate pe diverse forme (texte, grafice, tabele, scheme etc.); scriere și vorbire cursivă într-una sau mai multe limbi ale statelor membre Uniunii Europene; ascultare activă și capacitate de a pune întrebările adecvate pentru a înțelege punctul de vedere al interlocutorului; capacitate de diseminare a informațiilor
3. <i>capacitate de utilizare a informațiilor</i> : observarea și salvarea informațiilor utilizând metodele, mijloacele sau tehnologiile cele mai adecvate; estimarea și verificarea calculelor
4. <i>capacitate de reflecție asupra unei probleme și de soluționare a acesteia</i> : analizarea detaliată a problemei; căutarea unor puncte de vedere diverse asupra unei probleme și evaluarea, cât mai puțin subiectivă, a acesteia; identificarea și diferențierea dimensiunilor umane și tehnice ale unei probleme; identificarea cauzelor care au generat o problemă; capacitatea de creativitate și inovare pentru găsirea soluțiilor
PROFILUL PSIHISOCIOPROFESIONAL SPECIFIC MANAGERIAL:
1. <i>asumarea responsabilităților</i> : stabilirea obiectivelor și a priorităților, menținând, totodată, un echilibru între viața profesională și cea familială; capacitate de evaluare și gestionare a riscului; asumarea responsabilității atât asupra propriilor acțiuni, cât și a celor aparținând întregii echipe sau grupului din care face parte

2. <i>capacitate de adoptare a unor atitudini și comportamente pozitive</i> : conștientizarea propriilor calități și a punctelor slabe; încredere în forțele proprii; recunoașterea valorii și a dimensiunii muncii prestate, precum și a efortului celorlalți; manifestarea interesului față de activitatea celorlalți; inițiativă; disponibilitate pentru ajutorarea colegilor
3. <i>flexibilitate</i> : capacitate de lucru individual și în echipă; capacitate de a îndeplini sarcini diferite sau de a lucra în mai multe proiecte; ingeniozitate (propunerea unor metode de muncă diverse); deschidere față de semeni; capacitate de a reacționa pozitiv la schimbare; capacitate de a lucra în condiții de incertitudine
4. <i>capacitate de a învăța și a se perfecționa continuu</i> : disponibilitate pentru formare; evaluarea propriului potențial și determinarea caracteristicilor care trebuie ameliorate; capacitate de a stabili și de a îndeplini obiective realiste
5. <i>desfășurarea activității în condiții de siguranță</i> : cunoașterea prevederilor legale și a procedurilor practice de menținere a sănătății personale și a echipei sau a grupului de apartenență
6. <i>capacitate de a lucra în echipă</i> : capacitate de a acționa sau de a reacționa constructiv față de opiniile membrilor echipei; diseminarea informațiilor și a experienței în cadrul echipei, în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse și a succesului acesteia; capacitatea de a înțelege dinamica unui grup și de a se integra în cadrul echipei; capacitatea de a formula scopuri și obiective clare și precise pentru toți membrii echipei; diplomație: respectarea, acceptarea sau promovarea ideilor și a opiniilor tuturor membrilor echipei; motivarea echipei în vederea realizării performanței stabilite; stăpânirea și soluționarea conflictelor
7. <i>participarea la realizarea unor proiecte</i> : planificarea, conceperea sau realizarea propriu-zisă a unui proiect, de la început până la sfârșit, urmărind permanent îndeplinirea obiectivelor; alegerea și utilizarea metodelor sau a tehnologiilor cele mai adecvate pentru realizarea proiectului; supravegherea activității și identificarea mijloacelor pentru ameliorarea deficiențelor

3 Evoluția managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor din unele țări ale Uniunii Europene

La finele secolului trecut, majoritatea țărilor Uniunii Europene erau confruntate cu „bulversările” generate de situațiile profund reformatoare apărute în țările Europei de Est și, în special, cu diminuarea competitivității lor pe piața economică comunitară.

Iată, prezentate sintetic, unele dintre *principalele caracteristici ale managementului resurselor umane în organizațiile din țări membre ale Uniunii Europene*:

În **Germania**, deși nivelul productivității este unul dintre cele mai ridicate din Europa, quantumul ridicat al costurilor salariale și durata redusă a timpului de lucru au fost de natură să genereze reducerea, din ce în ce mai îngrijorătoare, a competitivității produselor germane pe piața europeană și mondială. Cu toate acestea, piața muncii are o conjunctură favorabilă determinată, prioritar, de factori cum sunt: politica bugetară și cea economică (ambele stimulative ale dezvoltării); climatul economic pozitiv exercitat de investițiile străine; politica salarială favorabilă creșterii productivității; diferențierea și flexibilizarea pieței muncii; crearea unui model original de management al resurselor umane, model bazat pe profesionalism și pe dezvoltarea competențelor specializate într-un context social marcat de o creștere notabilă a influenței sindicale, favorabilă formării profesionale, promovării interne și creșterii fidelității față de organizația de apartenență. Cu toată acestea, un aspect negativ îl constituie ponderea redusă a managerilor de resurse umane în comitetele directoare.

În **Anglia**, conservatorismul (specific tuturor britanicilor), este susținut prin sistemul „*common law*”. Fapt demonstrat, englezii se tem de pierderea specificității, fapt perceput de populație ca o pierdere, practic, a identității naționale a *Albionului*. Funcțiunea *Resurse umane* integrează, din ce în ce mai mult, o viziune strategică, „*head hunter*”-ii britanici (renumiți în

întreaga lume) căutând, prioritar, „specialiști capabili să intervină, la cel mai înalt nivel, în strategia previzională a întreprinderii, în definirea structurii organizatorice, în motivarea resurselor umane și în maximizarea productivității” [Mills, 2002, 28]. Dintre cele mai importante aspecte specifice managementului resurselor umane menționăm: accentul pus pe managementul bazat pe centrele de profit; creșterea ponderii responsabililor de resurse umane în comitetele de direcție, aceasta putând ajunge la 50% în cadrul IMM-urilor și la 75% în cadrul marilor companii [Price Waterhouse Cranfield, 2004, 15]; fundamentarea științifică a proiectelor în domeniul resurselor umane (66% din firme dispun de proiecte riguros fundamentate în domeniul resurselor umane, 75% dintre ele detaliind politicile de profil în planuri de acțiune având termene precise). Orizontul temporal avut în vedere în managementul previzional al resurselor umane relevă următoarele informații: în 38% din întreprinderi, acesta vizează mai puțin de un an; în 32%, între un an și doi; în 28%, între doi și cinci ani [Price Waterhouse Cranfield *Report*, 2004, 16].

În **Danemarca**, participarea membrilor Departamentului „*Resurse Umane*” la procesele strategice este mai puțin dezvoltată decât în alte țări ale Europei (cu excepția Italiei), ponderea managerilor de resurse umane în cadrul consiliilor directorate atingând maximum 53 de puncte procentuale [Chivu, 2003, 32], un nivel inferior mediei europene. 61% dintre firmele daneze și-au informatizat strategia managerială în domeniul resurselor umane, tendință manifestată și în celelalte țări scandinave (68% în Suedia și 74% în Norvegia) și mai puțin evoluată în țări considerate, tradițional, „forțe” în domeniu (20% în Germania, 29% în Franța, 33% în Italia și 45% în Anglia).

În **Olanda**, rolul strategic al funcțiunii *Resurse Umane* este mediu ca importanță, cu puțin peste 54% dintre managerii de resurse umane participând la procesul decizional. Funcțiunea *Resurse Umane* din Olanda a evoluat mult mai ales după anul 2000, de când s-a trecut de la abordarea centrată asupra intereselor salariaților și asupra caracterului umanist și paternalist al muncii, la cea strict managerială, orientată exclusiv către eficiență. Evoluția funcțiunii *Resurse Umane* s-a înscris, astfel, în reorganizarea structurală a întreprinderilor și a diminuării numărului nivelelor ierarhice. Dintre cei 44% de manageri de resurse umane membrii ai consiliilor de administrație, cu puțin peste jumătate (54%) au formalizat o strategie în domeniul resurselor umane.

Începând cu anii '90, **Spania** cunoaște o conjunctură economică foarte favorabilă caracterizată, printre altele, prin creșterea rapidă și continuă a pieței muncii, fapt valabil și pentru **Portugalia**. Odată cu dezvoltarea economică rapidă a celor două țări, funcțiunea *Resurse Umane* a cunoscut evoluții importante, trecând, în câțiva ani, de la o abordare de tip juridic-administrativ, la o concepție modernă și adaptată noului context economic. O recentă anchetă realizată asupra unui eșantion de întreprinderi spaniole [Price Waterhouse Cranfield *Report*, 2004, 29-32], relevă faptul că funcțiunea *Resurse Umane* are o tendință „reactivă” la cerințele pieței muncii și nu una „proactivă” sau „anticipativă”. Cu toate acestea, departamentul „*Resurse Umane*”, în Spania, tinde să câștige din ce în ce mai multă importanță, ajungând să aibă un rol comparabil celui al departamentelor funcționale clasice. În Portugalia, funcțiunea *Resurse Umane* a evoluat rapid, într-un context politico-economic care a cunoscut schimbări profunde și majore [Coelho, 2002, 16]. Importanța existenței multor școli superioare, private și/sau de stat, în cadrul cărora sunt predate cursuri de management al resurselor umane este relevată și de faptul că tinerii care urmează cursuri în domeniul resurselor umane aderă, în mare număr, la *Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos*.

În Spania, evaluarea managementului în domeniul resurselor umane are la bază două criterii fundamentale: controlul costurilor (ca și în Franța și Suedia) și gestiunea efectivului de persoane recrutate de întreprindere. Majoritatea întreprinderilor spaniole sunt de talie mică, iar majoritatea populației ocupate este angajată în întreprinderi mici și mijlocii. De aceea,

individualizarea demersurilor strategice și a răspunsurilor întreprinderilor la confruntările pieței comune constituie o caracteristică structurală specifică sistemului relațiilor profesionale spaniole. Aceasta se poate explica prin schimbarea globală, profundă și rapidă pe care a cunoscut-o aparatul productiv și sistemul relațiilor profesionale.

Italia începutului anilor '90 avea un bilanț contrastant: pe de o parte, dispunea de un dinamism economic remarcabil dar, pe de altă parte, se confrunta cu unele dificultăți structurale (ca, spre exemplu: rata ridicată a șomajului și a inflației; calitatea deficitară a serviciilor publice; influența mare exercitată de administrație asupra întreprinderilor - în special a celor mici și mijlocii -; absența ajutoarelor oferite de stat pentru dezvoltarea internațională a întreprinderilor). Multe dintre realizările Italiei se datorează performanțelor manageriale în domeniul resurselor umane și dinamismului expansiunii economice în țările Europei de Est și Centrale. Dintre principalele caracteristici ale pieței muncii italiene amintim: a) *activitatea independentă*, non-salarială, este de două ori mai practică decât în celelalte țări europene; *economia subterană* (locul I în Europa), dificil de diferențiat, are surse de proveniență dintre cele mai diverse. Munca „la negru” („*somerso*”) reprezintă circa 25% din PIB, față de 12% în Franța sau în Marea Britanie, mai mult de șase milioane de persoane având un loc de muncă suplimentar; b) *concentrarea întreprinderilor mici și mijlocii pe specializări în bazinele industriale*; c) *puternic declin demografic* (Italia - țara cu cea mai scăzută natalitate din Europa); d) *prestarea activității la domiciliu*, legal sau clandestin, este efectuată de peste 1,5 milioane persoane.

4 Concluzii

Contribuțiile managementului resurselor umane la schimbările strategice din cadrul întreprinderilor europene pot fi evidențiate la două nivele:

- a) *la nivel instrumental*, managementul resurselor umane constituind un mijloc de schimbare (în particular, modificarea planurilor și a procedurilor de recrutare și de gestiune a carierei, a planurilor de formare sau de salarizare);
- b) *la nivel integrat*, managementul resurselor umane este o parte componentă a schimbării strategice. În acest context, deciziile de recrutare, selecție și formare sunt interdependente și simultane cu cele referitoare la creșterea, diversificarea, specializarea producției sau a organizației). Unii specialiști apreciază că abordarea integrată a managementului resurselor umane explică succesul a numeroase strategii adoptate la nivelul organizațiilor europene și este de natură să genereze schimbări semnificative în conținutul acestuia ca, spre exemplu: *lărgirea domeniului de activitate a resurselor umane; segmentarea pieței muncii și individualizarea resurselor umane; schimbarea practicilor de recrutare și de gestiune a angajării și carierei resurselor umane, prin crearea pieței europene a muncii; descentralizarea și funcționii „Resurse Umane”* [Costa, 2001, 57].

În acest context, putem afirma că reînnoirea managementului resurselor umane se poate realiza prin intermediul mai multor acțiuni, respectiv prin [Chivu, 2003, 34-35]:

- a) *achiziționarea de competențe prin intermediul externalizării activităților, a coordonării micilor întreprinderi și a dezvoltării de relații contractuale;*
- b) *trecerea de la un management al resurselor umane de tip uniform la unul de tip segmentat și individualizat;*
- c) *o nouă gestiune a angajaților și a competențelor în vederea transformării întreprinderii (din punctul de vedere al mărimii, al schimbărilor tehnologice, al internaționalizării și externalizării);*
- d) *descentralizarea deciziilor strategice privind managementul resurselor umane.*

Concluzionând, putem afirma că, la începutul secolului XXI, rolul funcțiunii *Resurse Umane* rămâne unul marginal, în special în întreprinderile mici și mijlocii. În acest context, studiile realizate nu au fost de natură să releve corelația între performanțele economice ale întreprinderilor și existența unui Departament de „*Resurse Umane*” foarte bine structurat.

Bibliografie selectivă

- Bonneau, D., *Les métiers de l'avenir*, Cahier Spécial de la Presse, Paris, 2002.
Chivu, I., *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003.
Costa, G., *Manuale de direzione del personale*, UTET, Torino, 2001.
Cohelo, P., *La fonction personnel en Portugal*, revista *Personnel*, nr.1/2002.
Diamanopoulou, A., Mira, P.S., *The Life of Women and Men in Europe – A Statistical Portrait*, EC Press, Bruxelles, 2003.
Mills, A. J., *Entreprise Culture*, revista *Personnel*, nr.7/2002.
***, OECD Productivity Database, July, 2005.
***, Price Waterhouse Cranfield Report, 2004.
www.eurostat.cec.eu.int
www.eurostat.org
www.un.ro