

Irina-Eugenia IAMANDI

**Managementul resurselor umane
în context internațional
Tendințe și oportunități actuale**

**Editura ASE
București
2020**



Academia de Studii Economice din București

Copyright © 2020, Editura ASE

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

Editura ASE

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 010374

www.ase.ro

www.editura.ase.ro

editura@ase.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

IAMANDI, IRINA-EUGENIA

Managementul resurselor umane în context internațional: tendințe și oportunități actuale / Irina-Eugenia Iamandi. - București : Editura ASE, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-34-0336-1

005

658.3

Editura ASE

Redactare: Livia Radu

Tehnoredactare: Emilia Velcu

Copertă: Livia Radu

Autorul își asumă întreaga responsabilitate pentru: ideile exprimate, corectitudinea științifică, originalitatea materialului și sursele bibliografice menționate.

Prefață

În contextul transformărilor economice, sociale și tehnologice actuale, gestionarea eficientă a resurselor umane de către companiile care activează peste granițele naționale trebuie să țină cont de provocările din mediul global de afaceri pentru a putea beneficia de oportunitățile induse de o forță de muncă responsabilă, flexibilă, specializată, diversă și multiculturală.

Unele dintre cele mai des menționate provocări care influențează managementul resurselor umane în context internațional sunt reprezentate de: afirmarea caracterului global al forței de muncă și păstrarea simultană a specificului cultural național, integrarea noilor tehnologii informaționale în toate activitățile de resurse umane, adaptarea la schimbările socio-demografice manifestate la nivel global, creșterea specializării și a flexibilității muncii, includerea principiilor de sustenabilitate în toate activitățile de resurse umane etc. Soluțiile identificate de companiile internaționale pentru a deveni mai receptive la schimbările de pe piață și la nevoile resurselor umane vizează orientarea predilectă către integrarea și dezvoltarea capitalului uman, astfel încât să fie mai flexibile, mai eficiente în reducerea costurilor și mai competitive la nivel global.

Lucrarea intitulată „Managementul resurselor umane în context internațional: Tendințe și oportunități actuale” evidențiază succint activitățile de bază privind personalul și principalele aspecte de care trebuie să țină cont companiile care își gestionează resursele umane la nivel internațional, sub impactul unui cumul de factori, dintre care transformarea digitală actuală, schimbările socio-demografice și diversitatea culturală au beneficiat de o atenție deosebită. Companiile – în special cele internaționale sau multinaționale – fac obiectul acestei lucrări de specialitate, chiar dacă noțiunile de management al resurselor umane își găsesc, în principiu, aplicabilitatea în toate tipurile de organizații.

Prezenta carte a fost concepută ca un manual universitar (suport de curs), în special pentru studenții de la ciclul de licență, specializarea Limbi Moderne Aplicade din cadrul Facultății de Relații Economice Internaționale, ASE București, care trebuie să își însușească un set de cunoștințe de bază și să deprindă abilități analitice referitoare la managementul resurselor umane în context internațional. În acest sens, fiecare unitate de învățare are obiective specifice și întrebări și aplicații, menite să sedimenteze cunoștințele acumulate ale celor care o parcurg. Cartea se poate adresa și publicului larg, doar în măsura în care acesta nu este reprezentat de profesioniști în domeniu. Drept urmare, lucrarea nu a vizat o prezentare exhaustivă a domeniului managementului internațional al resurselor umane, ci doar o trecere în revistă a principalelor tendințe și oportunități actuale aferente companiilor care își gestionează angajații peste granițele naționale.

Lucrarea este împărțită pe șapte capitole principale, dintre care primele două prezintă aspecte generale și actuale care caracterizează managementul resurselor umane (MRU) în companiile cu activitate internațională/globală, în timp ce următoarele cinci capitole reliefează politicile specifice MRU în cadrul acestor

organizații de afaceri – planificarea necesarului de personal, recrutarea, selectarea, pregătirea-dezvoltarea, evaluarea și motivarea-recompensarea angajaților. La nivelul fiecărui capitol, lucrarea urmărește o triplă abordare conceptual-analitică: în primul rând, prezentarea activităților sau a politicii de personal la modul general și succint; în al doilea rând, particularizarea aplicabilității conceptelor de MRU la cazul companiilor cu personal internațional și expatriat; în al treilea rând, oferirea unei imagini sintetice cu privire la evoluția recentă a unei serii de indicatori macroeconomici și sociali în UE, care au legătură cu tema și influențează subiectele abordate în cadrul capitolului (această a treia perspectivă se regăsește doar la șase din cele șapte capitole).

Includerea celui de-al treilea palier în economia manualului are o dublă justificare: pe de o parte, contextul local și piața forței de muncă din fiecare țară de implantare influențează decisiv conceperea și implementarea politicilor de resurse umane ale companiilor cu activitate internațională; pe de altă parte, tendințele globale asociate MRU sunt reflectate și de evoluția diverșilor factori sau determinanți naționali ai activităților de personal (ex.: rata șomajului, distribuția angajaților în funcție de calificări, rata de ocupare a persoanelor cu vârsta de 65 de ani, ponderea angajaților cu jumătate de normă, rata angajării în companiile străine, ponderea șomerilor care au utilizat diverse metode pentru găsirea unui loc de muncă, ponderea specialiștilor IT în total angajați, ponderea angajaților care au participat recent la programe de pregătire la locul de muncă, productivitatea muncii, salariile minime, durata medie a vieții active, rata discriminării la locul de muncă, decalajul de ocupare a forței de muncă în funcție de gen, ponderea angajaților care lucrează de acasă). Cu rol didactic și exemplificativ, analiza unor factori naționali care influențează activitățile de resurse umane în companiile cu activitate internațională s-a realizat pentru țările membre UE în perioada recentă. Nu în ultimul rând, acest al treilea palier reprezintă și o perspectivă inovativă cu privire la abordarea managementului resurselor umane în context internațional.

Principalele surse de informații folosite pentru elaborarea prezentului manual universitar vizează cărți de specialitate renumite din literatura străină (ex.: Armstrong, 2006; Armstrong și Taylor, 2014; Briscoe și Schuler, 2004; Deresky, 2006; Dessler, 2012; Hofstede et al., 2010; Mathis și Jackson, 2010; Portolese Dias, 2012), lucrări științifice românești (ex.: Popa și Filip, 1999), articole de specialitate indexate în baze de date internaționale, surse internet cât mai recente și date statistice de la Eurostat (2020).

Ținând cont de faptul că mediul actual de afaceri se află într-o transformare continuă și o parte semnificativă din această lucrare se bazează pe tendințe, oportunități și date statistice actuale, prezentul suport de curs va necesita o actualizare continuă, care să reflecte într-o manieră cât mai adecvată măsurile pe care companiile cu activitate internațională le întreprind la nivelul resurselor lor umane. În final, doresc să mulțumesc tuturor celor care vor citi acest manual și care îmi vor transmite sugestiile lor cu privire la aspectele care pot fi îmbunătățite și/sau adăugate în edițiile următoare și vă asigur de întreaga mea considerație.

Cuprins

Lista figurilor.....	9
Lista tabelelor.....	11
1. Reperere generale ale managementului resurselor umane în contextul transformărilor actuale.....	13
<i>Obiectivele de învățare</i>	13
1.1 Managementul resurselor umane: Definiție, rol, caracteristici și conținut	14
1.2 Departamentul de resurse umane	20
1.3 Managementul resurselor umane și cultura organizațională	23
1.4 Managementul resurselor umane și noile tehnologii informaționale	27
1.5 Evidențe la nivelul UE cu privire la ocuparea forței de muncă.....	35
<i>Întrebări și aplicații</i>	52
2. Particularități ale managementului internațional al resurselor umane	53
<i>Obiectivele de învățare</i>	53
2.1 De la managementul resurselor umane la managementul internațional al resurselor umane	54
2.2 Specificul managementului internațional al resurselor umane.....	58
2.3 Impactul culturii asupra managementului internațional al resurselor umane	66
2.4 Tendințe globale și provocări actuale ale managementului resurselor umane pe plan internațional	72
2.5 Evidențe la nivelul UE cu privire la angajarea în companiile internaționale și în alte țări membre UE	78
<i>Întrebări și aplicații</i>	82
3. Caracteristicile posturilor și planificarea necesarului de personal.....	84
<i>Obiectivele de învățare</i>	84
3.1 Analiza postului	85
3.2 Fișa postului	89
3.3 Planificarea resurselor umane	93
3.4 Provocări ale planificării resurselor umane la nivel internațional	100
<i>Întrebări și aplicații</i>	102
4. Recrutarea resurselor umane.....	103
<i>Obiectivele de învățare</i>	103
4.1 Procesul de recrutare	104
4.2 Sursele și metodele de recrutare	106
4.3 Caracteristicile recrutării angajaților în context internațional	122
4.4 Opțiunile pentru recrutarea managerilor internaționali	125
4.5 Evidențe la nivelul UE cu privire la găsirea unui loc de muncă.....	128
<i>Întrebări și aplicații</i>	135

5. Selectarea resurselor umane.....	136
<i>Obiectivele de învățare</i>	136
5.1 Procesul de selectare	137
5.2 Metodele de selectare: Interviuurile și testele	143
5.3 Criteriile de selectare.....	150
5.4 Angajarea personalului.....	152
5.5 Caracteristicile selectării angajaților în context internațional	153
5.6 Criteriile de bază pentru selectarea managerilor internaționali	155
5.7 Evidențe la nivelul UE cu privire la angajarea specialiștilor IT	158
<i>Întrebări și aplicații</i>	162
6. Pregătirea, dezvoltarea și evaluarea resurselor umane	163
<i>Obiectivele de învățare</i>	163
6.1 Orientarea noilor angajați.....	164
6.2 Pregătirea angajaților	167
6.3 Dezvoltarea angajaților	173
6.4 Caracteristicile pregătirii și dezvoltării angajaților în context internațional.....	175
6.5 Metodele și programele de pregătire pentru managerii internaționali	178
6.6 Măsurarea și evaluarea performanțelor resurselor umane	181
6.7 Caracteristicile evaluării performanțelor angajaților în context internațional.....	186
6.8 Eficiența evaluării performanțelor managerilor internaționali	189
6.9 Evidențe la nivelul UE cu privire la formarea, dezvoltarea și evaluarea performanțelor angajaților	192
<i>Întrebări și aplicații</i>	198
7. Motivarea și recompensarea resurselor umane	200
<i>Obiectivele de învățare</i>	200
7.1 Motivarea: Definiție și tipologie	201
7.2 Teoriile motivaționale și motivarea angajaților.....	206
7.3 Influența culturii asupra motivării angajaților	210
7.4 Recompensarea, remunerarea și beneficiile pentru angajați.....	212
7.5 Promovarea angajaților	216
7.6 Caracteristicile motivării și recompensării angajaților în context internațional	219
7.7 Eficiența recompensării managerilor internaționali	222
7.8 Evidențe la nivelul UE cu privire la motivarea angajaților	225
<i>Întrebări și aplicații</i>	243
Considerente finale.....	245
Bibliografie	247

Lista figurilor

Figura 1.1	Procesele unui sistem informatic pentru gestionarea resurselor umane (HRIS)	32
Figura 1.2	Rata de ocupare a forței de muncă	37
Figura 1.3	Ponderea persoanelor recent ocupate	40
Figura 1.4	Rata de ocupare a persoanelor cu vârsta 55-64 ani	42
Figura 1.5	Rata de ocupare a persoanelor cu vârsta de peste 65 ani, comparativ cu grupa de vârstă 20-64 ani, în 2018	42
Figura 1.6	Evoluția numărului de angajați care nu au putut găsi un loc de muncă permanent sau cu normă întreagă raportată la evoluția numărului total de angajați în perioada 2009-2018	44
Figura 1.7	Ponderea angajării cu jumătate de normă din total angajare	45
Figura 1.8	Ponderea persoanelor angajate care au menționat incapacitatea de a găsi un loc de muncă cu normă întreagă drept principalul motiv pentru angajarea cu jumătate de normă	46
Figura 1.9	Ponderea persoanelor angajate care au menționat propria boală sau dizabilitate drept principalul motiv pentru angajarea cu jumătate de normă	47
Figura 1.10	Ponderea persoanelor angajate care au menționat existența altor responsabilități personale sau familiale drept principalul motiv pentru angajarea cu jumătate de normă	47
Figura 1.11	Ponderea persoanelor angajate care au menționat nevoia de a avea grijă de copii sau adulți cu dizabilități drept principalul motiv pentru angajarea cu jumătate de normă	48
Figura 1.12	Ponderea persoanelor angajate care au menționat frecventarea unor programe educaționale sau de formare drept principalul motiv pentru angajarea cu jumătate de normă	48
Figura 1.13	Ponderea persoanelor angajate care au menționat alte motive pentru angajarea cu jumătate de normă	49
Figura 1.14	Ponderea persoanelor angajate care au menționat principalele motive pentru angajarea cu jumătate de normă	50
Figura 1.15	Rata șomajului	51
Figura 1.16	Rata șomajului pe termen lung	51
Figura 2.1	Rata angajării în companiile străine	79
Figura 2.2	Rata angajării în entitățile din străinătate ale companiilor naționale	80
Figura 2.3	Rata angajării cetățenilor UE care locuiesc de obicei în altă țară UE	82
Figura 4.1	Ponderea șomerilor care au declarat că au apelat la agențiile publice de ocupare a forței de muncă pentru găsirea unui loc de muncă	130
Figura 4.2	Ponderea șomerilor care au declarat că au apelat la agențiile private de ocupare a forței de muncă pentru găsirea unui loc de muncă	131

Figura 4.3	Ponderea șomerilor care au declarat că au aplicat direct la angajatori pentru găsirea unui loc de muncă.....	132
Figura 4.4	Ponderea șomerilor care au declarat că au solicitat sprijinul prietenilor, rudelor și/sau sindicatelor pentru găsirea unui loc de muncă.....	133
Figura 4.5	Ponderea șomerilor care au declarat că au publicat sau au răspuns la anunțurile de angajare pentru găsirea unui loc de muncă	133
Figura 4.6	Ponderea șomerilor care au declarat că au utilizat diferite metode pentru găsirea unui loc de muncă.....	134
Figura 5.1	Etapele procesului de selectare a angajaților	142
Figura 5.2	Ponderea companiilor care au angajat sau au încercat să angajeze specialiști IT	159
Figura 5.3	Ponderea specialiștilor IT în total angajați.....	160
Figura 5.4	Mobilitatea între locurile de muncă pentru resursele umane din domeniile știință și tehnologie (RUST)	161
Figura 6.1	Ponderea persoanelor angajate care au participat la programe de pregătire non-formală specifice locului de muncă în ultimele 12 luni	193
Figura 6.2	Ponderea persoanelor angajate care apreciază ca utilă participarea lor la programele de pregătire non-formală specifice locului de muncă	193
Figura 6.3	Ponderea persoanelor angajate al căror loc de muncă implică dezvoltarea abilităților și competențelor	194
Figura 6.4	Ponderea companiilor care au oferit programe de pregătire pentru dezvoltarea abilităților IT ale angajaților lor	195
Figura 6.5	Ponderea persoanelor angajate care primesc feedback regulat din partea superiorului	196
Figura 6.6	Productivitatea muncii per angajat.....	197
Figura 6.7	Productivitatea muncii per oră lucrată	198
Figura 7.1	Piramida nevoilor a lui A. Maslow	209
Figura 7.2	Salariile minime lunare	225
Figura 7.3	Ponderea angajaților care câștigă salarii scăzute, cu excepția ucenicilor.....	226
Figura 7.4	Durata medie a vieții active	227
Figura 7.5	Durata vieții active la bărbați.....	227
Figura 7.6	Durata vieții active la femei.....	228
Figura 7.7	Decalajul între sexe cu privire la durata vieții active	228
Figura 7.8	Numărul mediu de ore efective de lucru pe săptămână la locul de muncă principal	229
Figura 7.9	Numărul mediu de ore efective de lucru pe săptămână pentru manageri la locul de muncă principal	229
Figura 7.10	Numărul mediu de ore efective de lucru pe săptămână pentru specialiști la locul de muncă principal	230
Figura 7.11	Numărul mediu de ore efective de lucru pe săptămână pentru tehnicieni și specialiști asociați la locul de muncă principal.....	231
Figura 7.12	Numărul mediu de ore efective de lucru pe săptămână pentru asistenții administrativi la locul de muncă principal.....	231

Cuprins

Figura 7.13	Ponderea persoanelor angajate care lucrează la ore atipice	232
Figura 7.14	Ponderea persoanelor angajate care de obicei lucrează de acasă	233
Figura 7.15	Ponderea persoanelor angajate care trebuie să lucreze sub presiunea timpului – ritm rapid și termene scurte	234
Figura 7.16	Ponderea persoanelor angajate care au o relație bună cu superiorul/supraveghetorul lor	235
Figura 7.17	Ponderea persoanelor angajate care au o relație bună cu colegii lor	235
Figura 7.18	Ponderea persoanelor angajate care au fost discriminate la locul de muncă în ultimele 12 luni	236
Figura 7.19	Ponderea persoanelor angajate care au fost expuse la violențe fizice, psihice sau sexuale la locul de muncă în ultimele 12 luni	237
Figura 7.20.	Decalajul de ocupare a forței de muncă în funcție de gen	238
Figura 7.21	Decalajul de plată în funcție de gen	239
Figura 7.22	Ponderea femeilor în poziții manageriale	240
Figura 7.23	Ponderea persoanelor angajate care apreciază că fac o muncă utilă	241
Figura 7.24	Ponderea persoanelor angajate care pot să își aleagă metodele de lucru sau să își influențeze ritmul de lucru	241
Figura 7.25	Ponderea persoanelor angajate care pot să influențeze deciziile ce le afectează munca	242

Lista tabelelor

Tabelul 1.1	Numărul de persoane ocupate în 2018 și evoluția ocupării forței de muncă în perioada 2008-2018	36
Tabelul 1.2	Numărul de angajați	37
Tabelul 1.3	Numărul de angajați după ocupația deținută	38
Tabelul 1.4	Evoluția persoanelor cu vârsta peste 65 de ani în perioada 2001-2050	41
Tabelul 1.5	Numărul de angajați care nu au putut găsi un loc de muncă permanent sau cu normă întreagă	43
Tabelul 2.1	Abordarea comparativă a unor aspecte legale privind gestionarea resurselor umane în SUA și China	60
Tabelul 2.2	Impactul culturii la locul de muncă conform cercetării lui Hofstede	69
Tabelul 2.3	Evoluția ratei angajării în companiile străine în perioada 2008-2017	79
Tabelul 2.4	Evoluția ratei angajării în entitățile din străinătate ale companiilor naționale în perioada 2010-2017	81
Tabelul 4.1	Avantajele și dezavantajele celor trei strategii de dotare cu resurse umane în context internațional – Recrutarea managerilor internaționali	127
Tabelul 7.1	Teorii motivaționale și aplicarea lor în motivarea angajaților	207
Tabelul 7.2	Tipologia expatriaților și a metodelor de recompensare	219