

Cercetări actuale privind flexibilizarea pieței muncii. Partea a doua

Daniel ȘTEFAN

Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir“, București
stefandaniel73@yahoo.com

Costantin ROMAN

Academia de Studii Economice, București
roman_costantin@yahoo.com

Aureliana Geta ROMAN

Academia de Studii Economice, București
romanaureliana@yahoo.de

Rezumat. *Lucrarea urmărește să analizeze impactul crizei financiare asupra pieței de capital din România în scopul stabilirii principalelor evoluții financiare. Există în mod evident un fenomen de contagiune, care însă duce la manifestări diferite ale crizei pe piețele de capital. Urmărim să stabilim prin metoda regresiei statistice liniare factorii care influențează evoluția pieței de capital. Ajungem la rezultate surprinzătoare, care ne dovedesc că investitorii nu sunt întotdeauna raționali și nu reacționează după statistici.*

Cuvinte-cheie: leasing de personal; externalizarea resurselor umane; capitalul uman; competența; criterii de evaluare a capitalului uman; contractul de muncă pe termen nedeterminat.

Cod JEL: J08.

Cod REL: 12E.

Capitalul necorporal în contextul actual

O nouă bogăție: competența

Economia modernă este din ce în ce mai necorporală. entitățile de servicii sunt mai numeroase decât cele din sectorul primar și industrial. Două treimi din PNB al țărilor occidentale sunt realizate în sectorul serviciilor (Fustee, 2005, pp. 63-89).

Astfel, fără să analizăm toate consecințele, am intrat în era informației. În această economie, noua bogăție este cunoașterea (competența). Informația devine adesea o necesitate, excesul sau caracterul incomplet al acesteia constituind un lucru dăunător.

Această nouă bogăție a entităților, cunoașterea ca informație, prezintă următoarele trăsături:

- informația este nemărginită, prin publicitate, informare electronică, prin site-uri web, fotografii, reuniuni, rapoarte. În schimb, cunoașterea prin știință este sintetică, o sinteză pentru acțiune (a ști să faci în spiritul obiectivelor stabilite);
- informația se transmite ușor – orice informație relativă la exercitarea unei profesii. În schimb, știința se transmite greu. Pentru a deveni specialist într-un domeniu, trebuie să urmezi o facultate, să-ți aduci cunoștințele la zi prin forme de instruire postuniversitară etc.;
- informația nu are o mare valoare comercială. În schimb, știința are o mare valoare;
- informația generează entropie, în timp ce știința creează structură și armonie.

În entitățile industriale, știința a devenit dominantă. Cu nisip, o entitate industrială tradițională fabrică sticlă. Cu același nisip, o entitate industrială în era științei fabrică microprocesoare.

Complexitatea

În economia postindustrială, complexitatea este omniprezentă:

- în entitățile cu organizări complicate;
- în legăturile dintre societăți, deoarece tendința este de a externaliza din ce în ce mai mult ceea ce nu aparține specializării, în scopul de a fi performant;
- deoarece fluxurile și schimburile sunt în creștere permanentă;
- pentru că totul este bazat pe cunoaștere și informarea entității constituie o problemă foarte complexă;
- pentru că informația ne copleșește.

Ne aflăm în era educației planetare, *ceea ce este complex nu este neapărat complicat*. Fiecare element luat izolat este adesea destul de simplu de înțeles.

Complexitatea provine din numărul de parametri, imprecizia măsurării, imprevizibilitatea evoluțiilor, interacțiunile dintre parametri.

Într-un astfel de context nou se impun măsurări cantitative și calitative (subiective) care scot în evidență clarificări, adesea empirice sau comparative, ce reflectă realitatea. Ele sunt adaptate metrologiei mediilor complexe și permit răspunsul la probleme de genul: Cum se apreciază productivitatea unei echipe comerciale? Cum se măsoară crearea de valoare produsă de un departament informatic? Cum se apreciază eficacitatea unui loc de muncă? Cum se apreciază satisfacția unui client?

Valoarea entității este din ce în ce mai necorporală

Entitățile pot deveni bogate prin specialiștii lor, prin comercianți, clienți, brevete, tehnologie. În fond, ea are o foarte mare valoare ascunsă, un puternic capital necorporal care nu este reflectat în bilanț și constituie de fapt o mare capacitate de creare a valorilor viitoare.

Prezentarea capitalului necorporal

În cea mai mare parte a cazurilor, entitățile se cumpără și se vând la o valoare mai mare decât valoarea contabilă din bilanț. Diferența dintre aceste două valori poartă denumirea de *goodwill*. Aceasta înseamnă că o entitate se acceptă la un preț mai mare decât valoarea contabilă, deoarece se cumpără și valoarea ei necorporală.

Dar ce semnificație are capitalul necorporal? Acesta este constituit din ansamblul elementelor premergătoare ale prosperității și perenității. El este compus din următoarele elemente:

- valoarea clientelei, respectiv numărul de clienți, fidelitatea, sănătatea financiară, rentabilitatea și notorietatea lor etc.;
- valoarea oamenilor, respectiv competența, motivarea, spiritul de cooperare, din nou fidelitatea, dar de înalt potențial, inclusiv a echipei manageriale;
- valoarea structurii, prin organizarea cunoștințelor și competențelor sistemului de informare, brevetelor, mărcilor etc.;
- capital-furnizorii, respectiv fidelitatea, bonitatea, calitatea, loialitatea etc.;
- la aceste patru elemente fundamentale se adaugă riscurile și oportunitățile care nu fac parte din averea necorporală a entității, dar care pot amplifica sau reduce riscurile și oportunitățile de strategie, riscul geografic de mediu, social, concurențial etc.

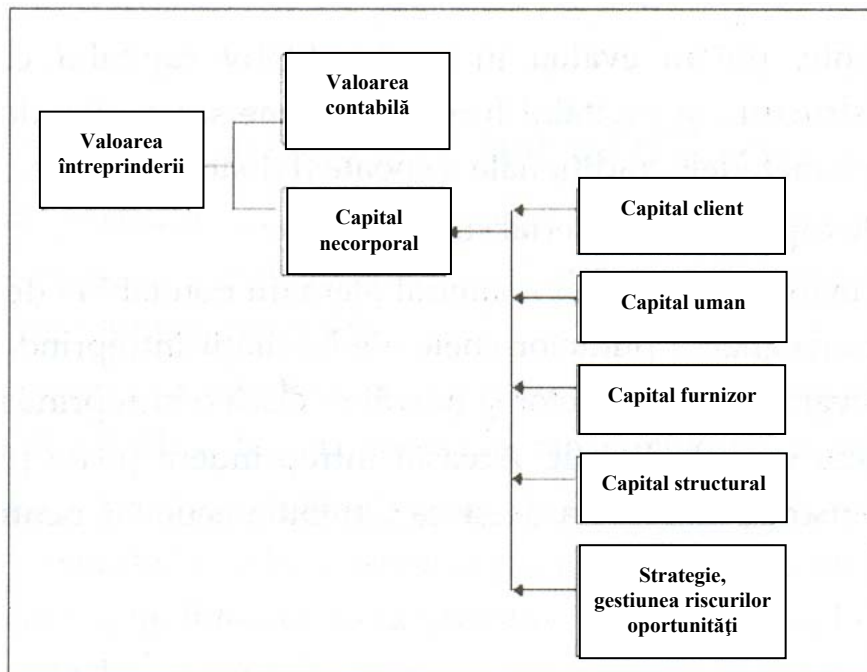


Figura 1. Descompunerea valorii entității

Importanța conceptului

Conceptul de capital necorporal apărut în Suedia în urma cu un deceniu se dezvoltă rapid în țările industrializate.

Apariția acestui nou concept derivă din faptul că economia actuală este din ce în ce mai necorporală.

Profesioniștii în domeniul financiar-contabil cunosc cu precizie valoarea contabilă a entității, dar nu pe cea necorporală. Ei au creat o multitudine de metode pentru a calcula valoarea globală a entității: EBIT, OCF, EVA etc.

Metodele cele mai reușite calculează valoarea pe care entitatea o poate crea în viitor, ținând seama de planul de afaceri.

Dar ce încredere se poate avea într-un plan de afaceri, fără a se cunoaște mijloacele disponibile pentru a-l realiza?

Economiile au nevoie de noi instrumente de finanțare și de calculare corectă a valorii entității deoarece, dacă se înșală asupra valorii acesteia, deciziile economice luate (investiții, subinvestiții, dezangajări etc.) se bazează pe criterii incorecte, care pot conduce la decizii similare.

Aplicațiile capitalului necorporal

Putem evalua în mod calitativ capitalul client, capitalul uman, capitalul structural și capitalul furnizori, demersul capitalului necorporal nu poate fi măsurat cu metodele tradiționale, ci poate fi doar completat.

Aplicațiile capitalului necorporal sunt multiple:

- pentru manager, capitalul necorporal oferă un nou tablou de bord strategic care permite supravegherea punctelor cheie ale bonității entității: soliditatea furnizorilor, adecvarea competențelor și nevoilor. Dacă o entitate pierde 20% din stocuri, nimeni nu este liniștit. Această entitate poate pierde 15% din clienți și va înregistra pierderi. În acest caz, trebuie acționat pentru combaterea acestora.
- pentru cel care dorește menținerea cursului la bursă sau vânzarea entității, capitalul necorporal îi permite prezentarea unor argumente convingătoare. Indicele de capitalizare bursieră, valoarea netă contabilă a entității poate fi foarte ridicat deoarece clienții sunt fideli, mărcile sunt prestigioase, cercetarea și dezvoltarea sunt excepționale.
- pentru investitor, capitalul necorporal permite reducerea riscurilor. Înainte de a cumpăra, dacă se dovedește că 20% din clientela entității cumpărate prezintă o bonitate redusă va fi necesar să ne adresăm echipei manageriale sau vom urmări un preț scăzut;
- pentru bancă acest instrument permite reducerea riscului de nerambursare a creditului pe termen lung;
- pentru asigurator, el permite mai buna evaluare a riscurilor;
- există și posibilitatea măsurării valorii organizațiilor cu scop nelucrativ.

Capitalul necorporal înseamnă cunoaștere

Este recunoscută legătura dintre gestiunea cunoașterii și crearea de valoare. Analiza capitalului necorporal și a semanticii acesteia are în vedere:

- capitalul comercial – clientul știe că poate avea încredere în entitate, el știe să găsească clienți, cunoaște categoriile de clienți și tendințele în domeniu;
- capitalul uman – colaboratorii cu competență sunt pregătiți, știu să lucreze împreună, cunosc obiectivele etc.;
- capitalul structural – entitatea își capitalizează competențele, mărcile sunt recunoscute, organizația capătă experiență prin învățare, unele cunoștințe sunt transformate în brevete, sistemul de informare constituie memoria entității.

Consecințe asupra relațiilor de afaceri

Economia actuală și afacerile viitorului sunt necorporale, bazate pe competență (cunoaștere). Ele se caracterizează prin complexitate, evoluează foarte rapid, în consecință sunt imprevizibile.

Pentru a reuși și a fi performanți din punct de vedere economic, trebuie să acceptăm ideea că diferiții actori economici nu mai sunt interschimbabili.

O entitate formează un specialist pe profilul său într-o anumită perioadă. Plecarea unui colaborator cu un mare potențial dintr-o entitate o costă pe aceasta mai mult de trei ori salariul său anual, ținând seama de unele lucrări cu costuri ascunse, așa cum reiese din studierea productivității capitalului uman și a performanțelor resurselor umane.

Atunci când entitățile nu mai dispun de productivitate sporită, există șansa unei pierderi de valoare necorporală. Dacă entitatea nu are bonitate și prezintă pierderi, nu este de dorit să-și piardă furnizorii buni, acționarii sau clienții. În condițiile actuale, înlocuirea celor care creează valoare în condiții avantajoase este foarte costisitoare.

Entitățile sunt constrânse de complexitatea și rapiditatea schimbărilor de aparență, ceea ce înseamnă eforturi pentru o schimbare de ansamblu. Crearea de valoare are nevoie din ce în ce mai mult de o stare de spirit care solicită un anumit timp de transformare.

Capitalul necorporal conduce la dezvoltarea durabilă

Din punct de vedere financiar, personalul reprezintă o cheltuială. În abordarea capitalului necorporal, aceasta înseamnă o avere. Conform unei logici pur contabile, în perioade economice dificile, toate cheltuielile pot face obiectul reducerii, inclusiv cele de personal. Pentru „conducerea necorporalului”, salariații reprezintă o variabilă de ajustare economică. Esență acestei dezbateri este crearea de valoare. Destul de ușor, se riscă distrugerea prin eliminarea valorilor ascunse.

Un alt exemplu îl reprezintă fidelitatea clienților, fidelitatea obținându-se prin stabilirea unei relații de încredere, care decurge dintr-un demers etic al afacerii. Acela care dorește dezvoltarea capitalului client se înscrie într-o logică de dezvoltare durabilă care va fi în interesul său.

În astfel de condiții, managementul unei entități conform demersului capitalului necorporal este considerat un subansamblu al dezvoltării durabile.

Măsurarea performanței văzută din punct de vedere financiar

Evaluările tradiționale ale performanței entităților se referă în esență la utilizarea coeficienților (ratios) rezultați din studii și analize pertinente (Lucey, 2000, pp. 78-86).

Evaluarea politicilor de dezvoltare durabilă a entităților

Modelele de evaluare ale agenților de profil se sprijină pe recomandările *standardelor de responsabilitate socială* și de mediu a entităților. Acestea au multiple surse, între care ONU, OCDE sau actori independenți cum sunt GRI (Global Report Initiative), care propune un model standard de comunicare instituțională relativ la RSE (Responsabilitatea socioecologică).

Agențiile menționate iau în considerare referințe privind:

- respectarea drepturilor omului;
- relațiile manageriale și sociale;
- relația client;
- relația furnizor;
- noul tip de conducere;
- politica de mediu;
- politica în favoarea societății civile.

Este necesar să ne facem o imagine asupra capitalului uman. În acest sens se apreciază două aspecte: mijloacele cu care se dotează entitatea pentru a-și îndeplini obiectivele și rezultatele pe care le obține (Tinsley, Pillai, 2006, pp. 15-19).

Exemplu de capital uman

Tabloul de bord privind capitalul uman presupune mai multe criterii de evaluare.

<i>Eficacitatea recrutării</i>	Numărul de posturi ocupate/numărul de posturi libere în timpul anului
<i>Fidelitatea colaboratorilor</i>	Numărul de plecări pe parcursul anului
<i>Fidelitatea conducătorilor</i>	Numărul de plecări de manageri pe an Vechimea membrilor echipei de conducere
<i>Competența conducătorilor</i>	Numărul de experți, de persoane experimentate și competente, de debutanți, de persoane dificile (competența foarte slabă datorită vârstei)
<i>Climatul</i>	Numărul de dosare angajate Frecvența și tonul reuniunilor Existența unei anchete de satisfacție a colaboratorilor sau a unui barometru social
<i>Motivația</i>	Rata de absenteism Numărul de inițiative ale colaboratorilor benevoli și extrafuncționali (cea de calitate, clubul sportiv al entității, acțiuni de promovare a entității, viața asociativă)
<i>Toate criteriile</i>	Numărul de situații pe an în care colaboratorii sunt port-drapel al entității (interviu, participanți la seminarii, importanța cooptării etc.) Avizul clienților asupra capitalului uman (vezi eventual ancheta de satisfacție)

Criteriile sunt ușor de apreciat prin utilizarea unor indicatori simpli.

Tablou de bord privind capitalul uman

<i>Motivație</i>	Modalități de comunicare a strategiei și a pieței entității cu salariații Existența unei direcții de resurse umane Exigența unui benchmarking privind salariile Avantaje în afara remunerării, convertite în luni de salariu Rata bugetului CE în raport cu masa salarială
<i>Motivație și competență</i>	Existența de filiere de carieră formalizate, definiții de post redactate Exigența de planuri individuale de formare Exigența unei carte a valorilor de management Numărul de zile de formare declarate anul precedent
<i>Motivație și climat</i>	Tratamentul licențierilor
<i>Climat</i>	Numărul de sărbători pe an
<i>Recrutare</i>	Parteneriat cu școli

Măsuri obiective într-un mediu incert și eterogen

Trăim într-o lume complexă, care nu este mai complicată. Elaborarea tablourilor de bord (Gervais, 2005, pp. 619-625) în acest context este destul de dificilă. Durata lor de viață este scurtă, utilizarea lor este marginală și conținutul instabil.

Realizarea tablourilor de bord presupune o multitudine de inovații în materie și dificultăți explicate astfel:

- datele sunt disparate și greu de colectat, mai ales în entitățile mari;
- unitățile de măsură nu sunt comparabile între ele;
- metodele de măsurare adaptate diferiților indicatori presupun numeroase calcule, expertize, auditudini, sondaje.

Elaborarea unui asemenea tablou de bord eficace trebuie să permită luarea deciziilor. În acest context, este necesară aplicarea unor principii, după cum urmează:

- valorează mai mult să aprinzi o mică sursă de lumină decât să stai în obscuritate;
- utilizarea și interpretarea unui sistem de măsurare complex, care se ameliorează în timp;
- elaborarea unui sistem de indicatori complex este cu atât mai necesară cu cât se acceptă caracterul relativ al măsurării;
- pentru agregarea indicatorilor în unități compatibile între ele, soluția constă în transformarea lor în note reprezentative și performante.

Aceste note apreciază nivelul atins în măsurare în raport cu un scop sau cu un obiectiv.

Colectarea datelor sistemului de informare

Exista cinci tipuri de date care participă la constituirea unui tablou de bord al performanței economice durabile și responsabile:

- date elementare prezentate în sistemul de informare al entității;
- date declarative, verificabile, obținute prin interviuri (exemplu: Aveți certificare ISO 9001? Răspunsul „DA” este însoțit de certificat);
- date declarative neverificabile sau greu verificabile (exemplu: Reformați sistemul de securitate într-un astfel de domeniu?);
- date statistice obținute prin anchetă sau sondaj;
- estimări prezentate de evaluatori.

Caracteristicile unui sistem de informații (SI) privind capitalul necorporal sau al dezvoltării durabile pot fi următoarele:

- colectarea de informații rezultate din alte sisteme în esență SI comercial, SI tehnice, SI financiar etc.;
- date elementare foarte numeroase și foarte variate;
- agregări și calcule complexe pentru a răspunde la întrebări multiple;
- chestionare (mai multe sute de întrebări);
- modelul capitalului necorporal – cu o multitudine de indici ai responsabilității umane, cu date financiare și comerciale;
- un referențial comun, bazat pe numeroase norme internaționale, naționale și sectoriale.

Provocările privind managementul capitalului necorporal și dezvoltarea unei economii care protejează oamenii și mediul, problema tablourilor de bord, a indicatorilor și în general a măsurilor de realizare a acestora ocupă un loc central.

Tablourile de bord cu orientare strategică

Tablourile de bord cu orientare strategică (Gervais, 2005. pp. 619-633), constituie sisteme de indicatori care încearcă să măsoare performanța globală în diferite dimensiuni constitutive. Ele permit clarificarea obiectivelor strategice și exprimarea lor în valori-țintă concrete. De asemenea, ele asigură o dezvoltare a politicii generale în interiorul organizației și o întoarcere la strategie pentru desăvârșirea treptată a acesteia.

Tabloul de bord prospectiv sau echilibrat (balance scorecard) constituie un instrument care oferă o reprezentare operațională a performanței globale a firmei, permițând în același timp ghidarea și evaluarea strategiei.

Conținutul sistemului de măsuri echilibrat

Pentru a obține rezultatul global cel mai ridicat posibil, este necesar să oferim prestații de calitate și să influențăm astfel procesele. Se propune astfel măsurarea cu mai multe categorii de indicatori:

- financiari (în scopul aprecierii performanțelor economice);
- de nivel de satisfacție a clientului (performanța economică funcție de răspunsurile oferite de așteptările consumatorilor);
- de procese interne (ameliorarea procesului de inovare, producție și mentenanță exprimate prin costuri mai reduse);
- de experiența organizațională (formarea, dezvoltarea competențelor). Controlul tabloului de bord prospectiv (balanced scorecard) clarifică obiectivele nefinanciare care trebuie îndeplinite pentru realizarea obiectivelor financiare;
- de sens în evidențierea relațiilor cauză-efect între performanțele operaționale și rezultatul strategic;
- de monitorizare a funcționării entității și nu de a controla numai rezultatele, Kaplan și Norton sugerează identificarea unor indicatori de măsurare a rezultatului (logging indicators), a căror ieșire intervine după terminarea acțiunii, și a indicatorilor avansați (leading indicators), situați mai în amonte în timp, care joacă un rol de semnal de alarmă înainte ca performanța să se degradeze. Spre exemplu, dacă rezultatul este gradul de satisfacție al clienților, conform criteriilor și ratelor de eroare sau timpului de răspuns la solicitările clienților, entitatea poate reacționa mai rapid la o abatere (Kaplan, Norton, 1998).
- *indicatorii financiari* – depind de strategia adoptată. Spre exemplu, o entitate în creștere va avea un indice de sporire a cifrei de afaceri în funcție de procentajul vânzărilor la noile produse sau pe noile piețe.
- *indicatorii clienți* – sunt relativ clasici: parte de piață, nivel de satisfacție și rată de fidelitate a clienților, număr de clienți noi, rentabilitate pe categorie de clienți. Indicatorii de monitorizare se asimilează atributelor oferite: cele relative la produs sau prestare (funcționalitate, prețuri, calitate), cele privind relația cu clienții, cele legate de imaginea și reputația mărcii. Selecția criteriilor depinde de faptul că segmentul considerat, entitatea, continuă o strategie slabă de prețuri sau de calitate a prestației.
- *indicatorii „processe interne”* – se limitează la procesele-cheie. Spre exemplu, dacă rapiditatea inovației este esențială, firma poate alege să urmeze dezvoltarea și să aștepte procentajul vânzărilor realizat cu noile produse. Se vor avea în vedere procesele de dezvoltare a produsului și

serviciului după vânzare deoarece au un rol din ce în ce mai important în contextul concurențial actual.

	Strategia de retragere	Strategia de menținere	Strategia de creștere
<i>Optimizarea veniturilor</i>	Rentabilitatea pe produs sau categorie de clienți. Procentajul de clienți nerentabili	Rentabilitatea pe produs sau categorie de clienți privind noile aplicații ale produselor existente	Rata de creștere a cifrei de afaceri pe segment. Parte din cifra de afaceri generată de noile produse sau noii clienți Cifra de afaceri pe angajat
<i>Productivitate</i>	Conturi unitare	Cost comparat cu cel al concurenților. Rata de reducere a costurilor. Cheltuieli indirecte (provenite din vânzări)	
<i>Utilizarea activelor</i>	Timpul de întoarcere a investițiilor. Rata de utilizare a activelor	Nevoia în fond de rulment. Rentabilitatea capitalului pe categorie de active. Rata de utilizare a activelor	Investițiile (în procente din vânzări). Cheltuieli pentru cercetare-dezvoltare (în procente din vânzări)

- *indicatorii „experiența organizațională”* – se refera la: nivelul de satisfacție și competență a personalului, funcționalitățile și nivelul de performanță a sistemului de informare, precum și calitatea sistemelor de management. Deciziile luate în această perspectivă generează un efort de formare, o modificare a sistemului de remunerare și de punere la dispoziția responsabililor, a unui instrument de acces la informație în timp real. Indicatorii de monitorizare sunt:
 - abaterea dintre nivelul de competență vizat și situația actuală;
 - procentajul cheltuielilor cu clientela, a căror remunerație corespunde noilor norme;
 - rata de echipare cu mijloacele informatice adecvate a cheltuielilor cu clientela.

Interesul și limitele instrumentului

Tabloul de bord echilibrat oferă un model coerent al performanței. El facilitează punerea în aplicare a strategiei și permite o reflecție privind pertinenta opțiunilor (Nobes, Parker, 2004, pp. 534-535).

Tabloul de bord prospectiv sau echilibrat (balanced scorecard) permite o mai bună comunicare a strategiei către unități. Adesea conducătorii își limitează mesajele lor la intențiile strategice. Această atitudine este insuficientă pentru a transmite liniile directoare clare. Tabloul de bord menționat exprimă strategia în obiective concrete și precizează legăturile cauză-efect dintre acestea.

Tabloul de bord echilibrat oferă de regulă date privind execuția proiectului. Acest instrument informează mai bine personalul asupra rezultatelor eforturilor, ceea ce ar trebui să mobilizeze mai mult. El permite concentrarea resurselor asupra inițiativelor strategice pertinente.

Deoarece tabloul de bord prospectiv sau echilibrat regroupează indicatori privind toate aspectele critice ale realizării strategiei, cu accent pe indicatorii care se orientează mai mult pe obiective, domeniul mai slab devine mai ușor de identificat.

Limitele tabloului de bord echilibrat

Distincția între indicatorii de acțiune și cei de rezultat este adesea ambiguă. Cea mai mare parte a indicatorilor sunt de rezultat (lagging indicators), care privesc performanța financiară, iar cei de acțiune (leading indicators) sunt relativi la procesele interne și la experiența organizațională.

Referindu-se la procese care privesc clientul și dezvoltarea competențelor, tabloul de bord echilibrat utilizează o perspectivă procesuală. Însă aceasta poate intra în contradicție cu logica verticală a instrumentelor sistemului bugetar.

Tabloul de bord echilibrat permite mai buna monitorizare a strategiei, dar nu se dispensează de un sistem de supraveghere pentru o evoluție mai facilă. Indicatorii folosiți nu informează totuși asupra factorilor de schimbare a mediului.

Externalizarea resurselor umane - abordare conceptuală

Cele mai importante modele de externalizare a forței de muncă sunt reprezentate de contractele de muncă pe termen scurt și leasingul de personal. Aceste alternative reprezintă modalități diferite de a atinge un optim al resurselor umane, din punct de vedere al flexibilității și stabilității.

Încercăm să explicăm de ce entitățile optează pentru contracte pe termen scurt sau pentru leasingul de personal. Acestea sunt forme de angajare mai puțin obișnuite și pentru a le putea explica se impun două abordări:

- care sunt intențiile care se află în spatele utilizării acestor metode și argumentate?
- ce situații trebuie să rezolve recurgerea la aceste metode?

Cele mai importante lucrări tind să privească contractele pe termen scurt și leasingul de personal ca fiind indicatori ai flexibilității numerice. Apreciem

însă că stabilitatea cantitativa a personalului, datorită necesității de a compensa absenteismul și lipsa de resurse umane calificate, devine la fel de importantă ca orice alt obiectiv strategic al companiei (Atkinson, 1984).

Cea mai mare parte a cercetărilor și studiilor dedicate metodelor atipice de angajare a forței de lucru a fost realizată în Statele Unite al Americii și în Regatul Unit al Marii Britanii și au tins spre ignorarea constrângerilor juridice și legale privind angajamentele companiilor față de personal, ceea ce nu este cu totul surprinzător deoarece piața forței de munca din aceste țări este relativ neregulată.

Restricții legale și regimuri fiscale privind externalizarea resurselor umane

Contractele de muncă nestandardizate includ generic „acele contracte care derivă din forma standard, și de la care se așteaptă ca media orelor de colaborare să fie full-time, perioada să fie nedeterminată și că se vor desfășura la locul de muncă desemnat de angajator, sub supravegherea acestuia” (Polivka, 1966, pp. 55-74). Trebuie să subliniem un prim element care le determină natura deosebită. Ele nu se vor desfășura pe o perioadă nedeterminată, acest lucru fiind corespondența conceptului de muncă contingentă.

Chiar dacă noțiunile teoretice generale, privind formele acestor modele atipice de contracte de muncă, coincid și-și găsesc un numitor comun, divergențele naționale de ordin legal și juridic nu vor ajunge la un consens prea devreme. Este necesară recunoașterea extinderii conceptuale a categoriilor de contracte de muncă, extindere sprijinită de abordări, definiții și instituționalizări naționale foarte diferite, câteodată chiar divergente. Așa cum a remarcat și Gonos (2006, pp. 83-110), „fiecare formă discretă din ceea ce a fost etichetată drept forță de muncă contingentă reprezintă un aranjament social distinct, a cărui continuitate viabilă depinde de prezența unui mediu de reglementare favorabil și de prezența unei doctrine legale care să-l sprijine; fie așa, fie absența completă a barierelor instituționale, absență care va fi folosită în avantajul propriei legitimități”.

O comparație între sistemul norvegian și cel anglo-american va dezvălui anumite dimensiuni care vor varia în funcție de regimul național, fiscal și juridic. Aceste dimensiuni sunt importante pentru a ne dezvălui natura contractelor de muncă atipice, diferențierea lor între țări și în ce măsură mecanismele identificate în interiorul lor le explică funcționarea.

Individualizarea condițiilor de angajare și salarizare

În Norvegia, alternativele metodelor de salarizare sunt delimitate prin lege statutară. Ele sunt recunoscute legal și, odată ce angajatul este implicat în acest acord, statutul său va fi unul dintre următoarele:

- implicat într-o relație contractuală, bidirecțională, liberă la a fi reziliată, și a cărei valabilitate nu este afectată în timp. Acesta este tipul standard de contract, atât în Norvegia, cât și în majoritatea țărilor europene, incluzând și România;
- implicat într-un contract pe durată determinată. Aceasta este o relație pe termen scurt, bidirecțională și a cărei valabilitate în timp trebuie precizată;
- un contract tripartit de leasing, implicând angajatorul (locatorul), angajatul (bunul) și firma utilizatoare (locatarul).

Leasingul presupune ca locatarul să se facă responsabil de direcționarea, organizarea și supravegherea contractatului, iar locatorul – care de cele mai multe ori este o firmă de intermediere între capitalul uman și companie – acționează ca un angajator.

Când discutăm de contracte bidirecționale, linia care marchează diferențele dintre termen nedeterminat și termen determinat este una foarte fină. Când două părți intră în asociere într-un contract ce privește exploatarea capitalului uman, nu sunt reglementări similare care să servească drept de reper de particularizare până la urmă pentru vreunul dintre ele.

În cazul relațiilor contractuale tripartite, definiția leasingului de personal este aceeași, însă restricțiile care derivă din el sunt diferite. Numai recent, locatorul a fost obligat să se supună reglementărilor legale de pe piața muncii, sociale și fiscale. Iar contractul încheiat între angajat și locator este privit ca un contract de prestări servicii și nu unul de muncă.

Constrângerile entităților privind utilizarea metodelor alternative de angajare a forței de muncă

Pentru a înțelege constrângerile legale care decurg din utilizările alternative ale leasingului de resurse umane și a contractelor pe termen scurt, ele trebuie analizate comparat, alături de contractele pe o perioadă nedeterminată.

- În ceea ce privește protecția socială, se identifică următoarele dimensiuni:
- întinderea procedurilor de finalizare a contractelor de muncă;
 - durata preavizului și costurile de încheiere amiabilă a colaborării;
 - prevederile privind compensațiile financiare și penalitățile care decurg din definitivarea ilicită a contractului de muncă.

Aceste reglementări sunt foarte importante, deoarece ele influențează alegerea pe care o face compania în momentul în care alege unul dintre cele trei tipuri de contracte de muncă: pe termen nedeterminat, scurt sau leasing. În situațiile în care există un grad înalt de risc asociat pieței de muncă, firma va evita contractele pe durată nedeterminată deoarece probabilitatea ca ele să fie

încheiate înainte de termenul previzionat este destul de mare, iar firma va suferi atât cheltuieli legale, cât și afectarea brandului său pe piață sau a reputației sale. În țări precum Norvegia, costurile de încheiere a contractelor de muncă sunt reduse în mod consistent prin folosirea metodelor alternative de colaborare, precum contractele pe termen definit și leasingul de personal. Alternativele nu implica angajamente prelungite și pot fi încheiate cu un cost minim pentru firmă. Iar în ceea ce privește angajatul, posibilitățile largi pe care acesta le are de a renunța la un job pentru altul îl deservesc benefic în aceeași măsură în care controlul costurilor avantajează firma.

Cu cât este mai strictă legislația privind concedierile sau întreruperea contractelor de muncă, cu atât devin mai populare metodele alternative de angajare a resurselor umane. Guvernele răspund acestei solicitări prin emiterea reglementarilor ce privesc leasingul de personal și contractele pe perioade determinate. În țările europene, se impune o paletă largă de restricții asupra contractelor cu perioadă determinată.

Cercetările care s-au realizat asupra contractelor de muncă atipice sunt deseori legate de conceptul lui Atkinson privind flexibilitatea numerică a personalului: „Conceptual, flexibilitatea numerică se referă la capacitatea managementului de a manipula dimensiunea numerică a personalului, în funcție de necesitățile companiei și în pofida fluctuațiilor de pe piața de munca. Rezultatul va fi un raport al angajaților/necesar de forța de muncă, cel puțin aproape de ideal.”

Într-un studiu referitor la noile forme de angajare a resurselor umane, Smith definește flexibilitatea numerică drept „ascensiunea posturilor contingente de lucru și declinul formelor permanente de angajare” (Hauseman, 2004). Într-un alt studiu, legat de externalizarea forței de muncă, ca procedeu de atribuire a flexibilității numerice pentru entitate, Davis-Blake și Uzzi remarca faptul că, spre deosebire de internalizare, care oferă stabilitate, externalizarea aduce companiei flexibilitate pe mai multe planuri:

- reduce multe costuri legate de resursele umane și diminuează costurile administrative;
- angajează personal fără perspective de permanență și prin a cărui fluctuație nu se aduc prejudicii imaginii firmei;
- oferă firmei specialiști de nișă, care nu sunt necesari decât la un anumit moment (Matusik, Hill, 2004, pp. 680-697).

Matusik și Hill observă un trend crescător a forței de muncă contingente vizând funcții tehnice și profesionale și au afirmat că acest tip de contract ar trebui adoptat, cu o analiză prealabilă, și pentru funcțiile-cheie, în domenii ce influențează puternic plusvaloarea adusă companiei, locuri unde vor putea fi promovate mai degrabă prin prisma funcționalității lor decât a flexibilității

numerice. Companiile ar putea folosi același tip de contracte pentru a înlocui angajații care lipsesc temporar, promovând astfel și stabilitatea numerică. Personalului angajat pe termen determinat i se alocă, deseori, posturile angajaților permanenți care nu sunt prezenți la un anumit moment, permițând astfel companiei să-și mențină constantă cantitatea de resurse umane. Astfel, în timp ce o parte din personalul contractat pe termen determinat este utilizat pentru a răspunde variabilelor domeniului de activitate, altă parte este folosită pentru a asigura o permanență cantitativă. Sunt câțiva factori care influențează cererea companiilor pentru personal suplinitor, cele mai importante fiind concediile de maternitate și concediile de sănătate.

Întrebarea care se pune este ce le determină pe unele companii să folosească leasingul de personal, mai mult decât altele? Care sunt factorii care influențează decizia unei companii de a adopta aceste metode atipice de angajare, mai degrabă decât să deschidă contracte pe termen nedeterminat? Și nu dorim să includem aici suplinirea resurselor umane sau preferințele individuale pentru anumite tipuri de activități de nișă, elemente ce sunt foarte importante în anumite sectoare și profesii, însă sunt în detrimentul unui model general de sinteză.

Fluctuația cererii de capital uman și riscul de piață

Flexibilitatea numerică se referă la intenția și abilitatea de a optimiza numărul de salariați axați pe un domeniu sau un proiect, pentru aducerea la îndeplinire a sarcinilor sau a fluctuațiilor cererii de forță de muncă. Ideea de „nevoie” pentru acest tip de flexibilitate variază de la o companie la alta. Dacă flexibilitatea numerică este privită ca fiind un element vital, atunci probabil că se va lua în considerare introducerea contractelor atipice de muncă.

În primul rând, presupunem ca flexibilitatea numerică – și prin asta înțelegem introducerea conceptului de leasing de personal în abordările companiei privind contractele de muncă – este asociată cu fluctuațiile cererii de pe piață. Dacă o firmă experimentează fluctuații de cerere sau alte schimbări sezoniere, introducerea contractelor atipice va acționa ca o soluție tampon. Și cu cât este nevoie de mai mulți angajați/oră, cu atât forța de muncă va fi recrutată prin intermediul leasingului de personal, mai degrabă decât cu ajutorul contractelor pe termen lung. Cu ocazia asta, firma va putea să întrerupă contractele în momentul în care fluctuațiile de pe piața stagnează, costurile asociate fiind minime, angajații temporari neavând pretenții asupra unui job stabil, de lungă durată (Davis-Blake, Uzzi, 2005, pp. 195-223).

Volumul angajărilor prin leasing de personal sau prin contract pe o perioadă determinată se modifica invers proporțional cu fluctuațiile de cerere de pe piața de muncă.

Atunci când există un grad înalt de incertitudine privind preferințele clienților, nivelul de cerere sau acțiunile competitorilor, entitățile vor tinde să anticipeze nevoia de a ajusta capitalul uman, atât cantitativ, cât și calitativ. Dacă o firmă dorește să reducă sfera unei anumite activități, primul lucru va fi concedierea salariaților, lucru care atrage costuri suplimentare. Dacă personalul vizat de restructurare este angajat cu contracte pe termen nedeterminat, concedierea lui va aduce prejudicii, atât pe latura financiară, cât și pe latura capitalului intelectual, afectându-și reputația de-a fi un angajator de încredere și diminuând moralul celor rămași să lucreze în continuare în cadrul companiei.

Totuși, acest cost va fi redus substanțial dacă se aplică metodele atipice de contractare a capitalului uman pentru acele activități care sunt supuse unui risc crescut la condițiile pieței. Pe o piață caracterizată cu un grad mare de risc, companiile vor ține să-și externalizeze resursele umane contractând salariați prin leasing de personal sau contracte pe termen scurt.

Cu cât este mai mare nivelul de risc al unei piețe specifice, cu atât va crește utilizarea resurselor umane prin metode alternative, precum leasingul de personal.

Specificitatea capitalului uman

Unul dintre cele mai importante argumente ale teoriei economice tranzacție-cost este faptul că nivelul de specificitate al unui bun deținut afectează limitele decizionale ale unei companii. Specificitatea unui element de patrimoniu este definită ca fiind gradul în care el este valoros într-o anumită tranzacție. Concentrându-ne asupra specificității capitalului uman, putem spune că acesta semnifică nivelul de aptitudini specifice necesitate de activitățile companiei, pentru a îndeplini cu succes un set de sarcini anume. Atunci când nivelul de specificitate este înalt, organizarea internă a capitalului uman este eficientă și rațională (Williamson, 1975).

Personalul în leasing lucrează în mod normal pentru mai multe companii succesiv, iar singurul element de stabilitate pe care îl au este legătura lor cu locatorul.

Cu cât este mai înalt nivelul specificității capitalului uman, cu atât va fi mai mic gradul de utilizare a personalului preluat în leasing.

Puterea sindicatelor

Un element care afectează utilizarea contractelor de munca pe termen scurt este puterea manifestată de sindicate. Pe de-o parte, sindicatele sunt în general refractare la externalizarea resurselor umane deoarece sunt mai greu de organizat și au, de multe ori, obiective diferite față de personalul permanent. Pe măsură ce procentul de salariați cu apartenența la sindicat crește, acesta tinde să

opună și mai multă rezistență tendințelor companiilor de a apela la surse externe de capital uman. Iar această rezistență tinde să aibă din ce în ce mai mult succes, diminuând tentația întreprinderii de a angaja capital prin leasing sau contracte pe durată determinată. Pe de altă parte, externalizarea resurselor umane este un instrument puternic pentru a contracara puterea sindicală.

Atunci când puterea sindicatelor este fragilă, firma va prefera să se bazeze pe contractele de muncă standard. Factorul critic pe care îl are în vedere compania este costul pe care îl implică finalizarea unui contract de muncă. Iar într-un mediu în care nu există putere sindicală, demiterea unui angajat, chiar dacă el este angajat pe o perioadă nedeterminată, nu mai pare atât de problematică.

Protecția profesională a angajaților este dependentă de reglementările guvernamentale și de puterea sindicatelor. Pe măsură ce această putere crește, firma va recunoaște dificultatea de a încheia un contract standard și se va îndrepta spre leasingul de resurse umane și contractele pe termen scurt.

Relația dintre contractele pe termen scurt și leasingul de personal

Este interesantă relația dintre cele două variabile: leasingul de personal și contractele pe termen scurt. Pe de-o parte, opțiunile pot fi privite ca alternative directe, atunci când o firmă se regăsește în situații fără grad ridicat de risc, așa cum e de exemplu situația de a compensa absența unor salariați aflați în concediu de maternitate sau în concediu de boală. De aceea, atunci când o alternativă este aleasă, în mod normal nu se mai manifestă interes față de cealaltă. În niciun caz nu ne așteptăm să existe inclinații sau așteptări de la alternativa care nu a fost aleasă. Pe de alta parte, exista două mecanisme.

Bibliografie

- Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management*, Institute of Manpower Studies, Report No. 89, Brighton, Sussex University
- Davis-Blake, A., Uzzi, B., „Determinants of employment externalization: A study of temporary Workers and independent contractors”, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 195-223
- Fustee, A. (2005). *Le tableau de bord de la performance économique durable et responsable*, in Balantzian, G. (coordinateur), *Tableaux de bord. Pour diriger dans un contexte incertain*, Editions d'Organisation, Paris
- Gervais, M. (2005). *Contrôle de gestion*, 8e édition, Economica, Paris
- Gonos, G., „The contest over «employer» status in the postwar United States: The case of Temporary Help Firms”, *Law and Society Review*, 31(1), 2006
- Houseman, S.N. (2004). *Temporary, part-time and contract employment in the United States: New Evidence from an employment survey*. Institute of Employment Resources, Kalamazoo, MI

- Kaplan, R., Norton, D. (1998). *Les tableaux de bord prospectif*, Les éditions d'Organisation, Paris
- Lucey, T. (2000). *Management accounting*, 4th Edition, Continuum, The Tower Building, London
- Matusik, S.F., Hill, C.V., „The utilisation of contingent work knowledge creation and competitive advantage”, *Academy of Management Review*, 23(4), 2004
- Nobes, C., Parker, R. (2004). *Comparative international accounting*, 8th Edition, Prentice Hall, Edinburgh
- Polivka, A.E., „Into contingent and alternative employment”, *Labour Review*, October 1996
- Roman, C-tin, Moșteanu, T. (2011). *Finanțele instituțiilor publice*, Editura Economică, București
- Ștefan, D. (2010). *Management financiar*, Editura Bren, București
- Tinsely, St., Pillai, L. (2006). *Environmental Management Systems. Understanding Organizational Drivers and Barriers*, Earthscan, London, 2006
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press