

## **Îmbunătățirea flexibilității forței de muncă din întreprinderile românești folosind practicile în domeniu din unele țări UE**

**Ionuț CĂȘUNEANU**

Academia de Studii Economice din București  
Icasuneanu@gmail.com

**Rezumat.** *În condițiile actuale, multe țări din UE sunt caracterizate prin crize, respectiv recesiuni economice. Pornind de la studiul întreprins în anul 2009 de Institutul European pentru Cercetare, Educație, Sănătate și Securitate al Organizațiilor Sindicale sunt prezentate măsurile aplicate în unele țări din UE privind flexibilitatea forței de muncă, precum și dificultățile întâmpinate de managementul resurselor umane din organizațiile țărilor respective. Studiul face o analiză a diferitelor forme de asigurare a flexibilității forței de muncă: flexibilitatea timpului de lucru, flexibilitatea contractuală, flexibilitatea funcțională, flexibilitatea salarială. Sunt analizate o serie de bune practici privind flexibilitatea internă a forței de muncă aplicate în unele organizații europene.*

**Cuvinte-cheie:** flexibilitatea forței de muncă; flexibilitatea internă; flexibilitatea timpului de muncă; flexibilitatea contractuală; flexibilitatea funcțională; flexibilitatea salarială; gândire flexibilă; flexibilitate negociată; flexibilitate prin restructurare.

**Clasificare JEL:** F22.

**Clasificare REL:** 12E.

În diferite state membre ale UE perioada de criză a determinat schimbări majore în managementul resurselor umane la nivelul organizațiilor economico-sociale și în special al întreprinderilor ținând cont de nevoia acestora, dar și a salariaților lor de a fi mai flexibili și, în consecință, mai adaptabili într-un mediu tot mai schimbător.

În anul 2009, Institutul European pentru Cercetare, Educație, Sănătate și Securitate al Organizațiilor Sindicale a efectuat o amplă cercetare ce a avut, printre obiectivele fundamentale propuse, și cel al flexibilității forței de muncă la nivelul agenților economici din diferite țări UE (Glassner, Galagóczy, 2009). Analizând experiența întreprinderilor din aceste țări, reflectată în acest studiu, considerăm că există o serie de bune practici ce pot fi utilizate și de unitățile românești în scopul unor reacții eficiente la efectele crizei și recesiunii economico-financiare. În acest scop, sintetizăm experiențele în domeniu din unele țări UE.

În *Franța* au fost luate măsuri privind:

- reducerea duratei săptămânii de lucru la 35 ore fără pierderi salariale și în condițiile flexibilizării muncii pe schimburi sau ale creșterii perioadei de vacanță;
- șomajul parțial, datorită scăderii numărului de ore de muncă;
- îmbunătățirea contractelor de tranziție profesională prin sprijinirea persoanelor concediate, din motive economice, să participe la programe de pregătire profesională;
- flexibilizarea timpului de muncă în unele întreprinderi folosind programe de lucru flexibile;
- „părăsirea voluntară a locului de muncă” de către salariați (concedieri voluntare) în condițiile unor compensații bănești.

În *Olanda*, un rol important îl au centrele de mobilitate, care reprezintă agenții de muncă temporare interne, facilitând realocarea temporară a lucrătorilor aflați în șomaj temporar; în paralel s-au amplificat formele de pregătire profesională pentru persoanele aflate în șomaj temporar. De asemenea, s-au îmbunătățit condițiile financiare privind șomajul temporar, pentru perioade între 6 și 24 săptămâni, permițând indemnizații ce reprezintă 75% din salariul în primele două luni și 70% pentru următoarele.

În *Belgia*, foarte multe întreprinderi și-au suspendat activitatea în condițiile oportunităților șomajului economic temporar. Statul a luat o serie de măsuri pentru creșterea sumelor aferente compensării șomajului economic, reducerea TVA la sectorul construcții și investiții în infrastructura publică.

În *Germania*, au fost întreprinse măsuri pentru flexibilizarea timpului de lucru, pe baza unor contracte colective de muncă; de asemenea, a avut loc o reducere a programelor de lucru păstrând însă forța de muncă ocupată. Au fost

redușe orele suplimentare de lucru, s-au prelungit perioadele de vacanță, iar perioadele de inactivitate datorate programelor reduse de muncă au fost folosite pentru pregătire profesională.

În noile state intrate în UE – *Ungaria, Cehia, România, Bulgaria*, de regulă întreprinderile au luat măsuri privind: întreruperea temporară a activității, concedierea unor lucrători, prelungirea perioadelor de vacanță etc. S-au înregistrat însă o serie de aspecte privind: o flexibilitate internă redusă a forței de muncă; lipsa schemelor de flexibilizare a timpului de muncă; lipsa unor reglementări legislative, respectiv a resurselor financiare, la nivelul IMM-urilor, pentru a face față efectelor crizei. În consecință, în aceste state, flexibilitatea limitată și inexistența normelor care să reglementeze acest domeniu au determinat managementul unor întreprinderi să utilizeze resursele doar pentru „supraviețuirea” posibilă a organizației, fără însă alte obligații privind securitatea lucrătorilor.

O sinteză a măsurilor aplicate în întreprinderile din unele țări ale UE privind flexibilitatea forței de muncă în condițiile crizei economico-financiare se prezintă în tabelul 1.

Tabelul 1

**Măsuri aplicate de unele țări din UE privind flexibilitatea forței de muncă în condiții de criză**

Țara	Măsuri la nivelul pieței muncii	Măsuri la nivelul companiei (flexibilitate internă)	Măsuri în domeniul resurselor umane
Germania	Contracte colective de muncă pentru flexibilizarea timpului de muncă Existența unor „clauze deschise”	Flexibilizarea timpului de muncă Reducerea programului de lucru Reducerea orelor suplimentare Prelungirea perioadei de vacanță	Măsuri de pregătire profesională pentru lucrătorii ce lucrează cu program parțial
Franța	Șomajul parțial Extinderea contractelor de tranziție profesională Părăsirea voluntară a locului de muncă pe baza unui plan social	Reducerea timpului de muncă (anual) Flexibilizarea timpului de muncă Prelungirea perioadei de vacanță	Măsuri de pregătire profesională pentru lucrătorii ce lucrează cu program parțial Compensări pentru părăsirea voluntară a locului de muncă
Belgia	Șomaj temporar economic	Concedierea lucrătorilor angajați prin agenții de muncă temporare și neînnoirea contractelor de muncă temporare sau pe perioade determinate	Măsuri de pregătire profesională pentru lucrătorii ce lucrează cu contract de tranziție ocupațională
Olanda	Prevederile Legii șomajului au fost extinse pentru a acoperi situația de criză economică, în sensul reducerii timpului de muncă (pentru lucrătorii permanenți, nu și pentru cei temporari) Realocarea temporară a lucrătorilor aflați în șomaj temporar	Reducerea timpului de muncă	Măsuri de pregătire profesională pentru lucrătorii aflați în șomaj temporar

Țara	Măsuri la nivelul pieței muncii	Măsuri la nivelul companiei (flexibilitate internă)	Măsuri în domeniul resurselor umane
Marea Britanie	Concedierea lucrătorilor temporari și apoi a celor permanenți	Prelungirea perioadei de vacanță	Nesemnificativ
Ungaria	Întreruperea temporară a activității, concedieri	Eliminarea muncii suplimentare Concedierea lucrătorilor temporari Folosirea instrumentelor flexibilității interne, în companii Oprirea temporară a producției	Nesemnificativ
Republica Cehă	Concedierea lucrătorilor temporari și apoi a celor migranți	Eliminarea muncii suplimentare Reducerea timpului de muncă Oprirea temporară a producției	Nesemnificativ
Polonia	Întreruperea temporară a activității	Eliminarea muncii suplimentare, oprirea temporară a producției	Nesemnificativ
Slovacia	Întreruperea temporară a activității	Eliminarea muncii suplimentare Reducerea timpului de muncă Oprirea temporară a producției	Nesemnificativ
Bulgaria	Concedieri	Comaniile sunt sprijinite guvernamental pentru reducerea timpului de lucru și „salvarea” locurilor de muncă	Nesemnificativ
România	Concedieri	Oprirea temporară a producției	Nesemnificativ

**Sursa:** Glassner Vera, Galgóczi Béla, 2009 – level responses to the economic crisis in Europe, European Trade Union, Institute for Research, Education and Health and Safety, Publisher: ETUI aisbl, Brussels.

Informații importante și exemple de bune practici privind flexibilitatea forței de muncă folosite de unele întreprinderi europene, cu posibilități de aplicare de către managementul organizațiilor românești, rezultă și din cercetarea efectuată în anul 2009 de către Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă.

Studiul a pornit de la existența unor dificultăți majore pe care le întâmpină managementul resurselor umane la nivelul companiilor din țările UE, așa cum rezultă și din tabelul 2.

Tabelul 2  
**Dificultăți în managementul resurselor umane în diferite organizații din statele UE**

– % –

	Dificultăți privind găsirea personalului bine pregătit profesional	Dificultăți în găsirea personalului necalificat sau cu calificare scăzută	Dificultăți în menținerea personalului	Nevoia de a reduce personalul	Motivare slabă a personalului
1. Austria	39	6	6	14	8
2. Belgia	55	22	12	13	15
3. Bulgaria	58	16	23	16	21
4. Cipru	59	27	18	19	30
5. Republica Cehă	43	14	13	20	20
6. Germania	47	7	7	21	11
7. Danemarca	44	13	6	33	17
8. Estonia	35	7	12	34	15
9. Grecia	35	9	15	23	23
10. Spania	28	9	7	34	16
11. Finlanda	43	7	7	25	8
12. Franța	43	19	13	18	17
13. Ungaria	49	13	11	10	9
14. Irlanda	14	4	5	49	14
15. Italia	32	7	6	25	21
16. Lituania	27	6	15	35	20
17. Luxemburg	58	11	6	17	19
18. Letonia	29	10	11	44	18
19. Malta	55	20	14	10	14
20. Olanda	36	10	9	19	11
21. Polonia	24	8	13	18	20
22. Portugalia	32	20	9	21	15
23. ROMÂNIA	30	12	20	25	25
24. Suedia	32	5	5	25	8
25. Slovenia	30	20	9	23	15
26. Slovacia	32	9	12	15	11
27. Marea Britanie	26	9	9	23	13
UE-27 (media)	36	10	10	23	16

Sursa: European Company Survey, 2009.

Din acest tabel rezultă că România, comparativ cu media țărilor din UE, depășește nivelul la o serie de dificultăți cu care se confruntă managementul resurselor umane, respectiv privind „menținerea personalului în cadrul unităților” (20% față de 10%), nevoia de reducere a personalului (25% față de 23%), găsirea de personal necalificat (12% față de 10%); de asemenea, un procent ridicat (30%) privind dificultățile în găsirea personalului bine pregătit profesional și mai ales slaba motivare a personalului (25% față de 16%).

Acest studiu a structurat cercetarea privind următoarele forme de asigurare a flexibilității forței de muncă:

- 1) flexibilitatea timpului de muncă;
- 2) flexibilitatea contractuală;

- 3) flexibilitatea funcțională;
- 4) flexibilitatea salarială.

**1.1. Flexibilitatea timpului de lucru** poate fi regăsită sub următoarele forme:

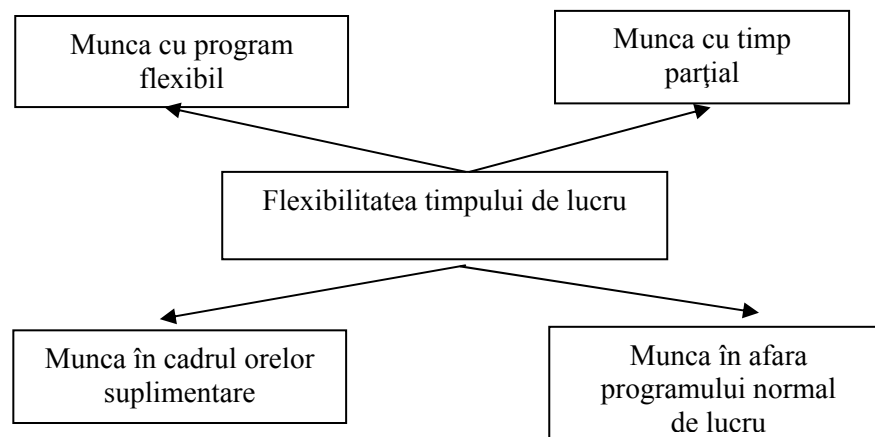
- munca cu program de lucru flexibil;
- munca cu timp parțial;
- munca în cadrul orelor suplimentare;
- munca în afara programului normal de lucru.

*Munca cu program de lucru flexibil* presupune ca salariații să aleagă fie pentru un program de lucru flexibil, de bază (ore diferite de începere, respectiv de terminare a programului de lucru, dar respectând durata totală zilnică a programului de lucru), fie pentru o flexibilitate chiar zilnică a duratei programului de lucru (în condițiile în care se asigură o bugetare a timpului total de lucru pe săptămână, lună etc). În general peste 56% din întreprinderile analizate în respectivul studiu utilizează programe de lucru flexibile.

*Munca cu timp parțial* se aplică de către managementul întreprinderilor unde se înregistrează fluctuații ale cererilor și ofertei de bunuri și servicii. În practică, această formă de flexibilizare a folosirii forței de muncă este în folosul atât al întreprinderilor, cât și al anumitor persoane. Din numărul total al întreprinderilor analizate circa 67% utilizează această formă de încadrare pentru salariații lor (în unele țări ponderile sunt mult mai mari – Olanda 91%, Germania 80% etc). Programul parțial de lucru poate fi ales în diferite variante: un număr de ore de lucru în anumite zile sau program normal de lucru urmat de zile libere etc.

*Munca în cadrul orelor suplimentare de lucru* apare în special atunci când sunt solicitări crescute pentru activitate în plus, mai ales datorită unor situații neprevăzute, cereri suplimentare ale clienților etc. La nivel european, aceste ore suplimentare sunt fie compensate financiar (35% din companii), fie se oferă zile libere (23% din companii) sau se practică sistemul mixt (37% din companii – compensații financiare și zile libere).

*Munca în afara programului normal de lucru* (în schimburi, munca de noapte – orele 23:00 – 06:00, în week-end) se practică la unele întreprinderi care prin specificul activității lor au un program continuu de lucru (siderurgie, petrochimie, energie etc.); de asemenea, în unele cazuri se întâlnește și la unitățile care în mod excepțional trebuie să lucreze în afara programului normal: defecțiuni accidentale ale utilajelor, comenzi suplimentare ale clienților, economii la cheltuielile cu energia electrică pentru forță motrică (este mai ieftin consumul în aceste perioade) etc. Din studiul efectuat de European Company Survey (2009) rezultă ca 44% din unitățile europene practică munca în afara programului normal de lucru, în special în zilele de sâmbătă. Schematic, flexibilitatea timpului de lucru poate să cuprindă componentele prezentate în figura 1.



**Figura 1.** Componente ale flexibilității timpului de lucru

### **1.2. Flexibilitatea contractuală** privind angajarea forței de muncă

În prezent majoritatea companiilor se confruntă cu fluctuații considerabile privind cererile pieței, fapt ce impune ca managementul acestora să utilizeze diferite contracte flexibile pentru angajarea lucrătorilor: contracte de muncă temporare, contracte pe durată determinată, lucrători pe cont propriu.

*Contractele de muncă temporară* se practică diferit de la o țară la alta în cadrul UE, cele mai însemnate preocupări fiind în Anglia, Danemarca, Franța, Belgia, Finlanda, în raport de specificul activităților întreprinderilor, sezonabilitatea cererii pieței etc.

*Contractele de muncă cu durată determinată* cunosc o utilizare tot mai mare în țările UE. Din studiul ECS efectuat în anul 2009 rezultă că circa 54% din unitățile cercetate au înregistrat astfel de contracte. În unele țări – Polonia, Olanda, ponderea unităților cu astfel de contracte a fost de peste 70%, după cum în alte state – Austria, Malta, Cipru, proporția unităților în acest caz a fost de 20%. De regulă, unii lucrători care au contracte pe durată determinată pot beneficia ulterior de contracte pe durată nedeterminată.

**1.3. Flexibilitatea funcțională** a lucrătorilor în cadrul propriei organizații, care implică capacitatea salariaților de a ocupa diferite posturi în funcție de necesitățile îndeplinirii unor sarcini de muncă ce sunt specifice fiecărei etape. Pentru a se asigura această flexibilitate internă a lucrătorilor, un rol prioritar îl are formarea profesională periodică în raport de nevoile prezente și cele viitoare ale întreprinderii. De asemenea, un rol important în asigurarea flexibilității funcționale îl are și practicarea unor forme moderne, specifice managementului resurselor umane, referitoare la folosirea echipelor autonome, la asigurarea autonomiei echipelor și a fiecărui lucrător în cadrul echipei de lucru.

*Formarea profesională a angajaților*, în raport de nevoile de instruire ale companiei, trebuie să țină cont de cerințele viitoare în domeniul forței de muncă. În cadrul studiului efectuat de ECS în anul 2009, rezultă că 72% din companii verifică periodic nevoia de formare profesională a lucrătorilor. Apar însă diferențe însemnate între lucrătorii angajați pe bază de contracte cu durate nedeterminate (peste 50%) și cei pe bază de contracte cu durate determinate (circa 30%) după cum și între salariații cu un nivel ridicat de calificare (peste 60%) față de cei cu un nivel scăzut de calificare sau necalificați (circa 50%).

Privind organizarea propriu-zisă a programelor de instruire, cu sau fără întreruperea programului de lucru, majoritatea companiilor (circa 60%) oferă zile libere pentru efectuarea stagiilor de formare.

*Autonomia echipelor de lucru* dă posibilitatea ca acestea să-și adapteze organizarea muncii în raport de schimbările ce intervin. Problema care se pune este gradul de autonomie, măsura în care membrii echipei pot decide cum și de către cine vor fi îndeplinite sarcinile față de situația în care sarcinile sunt trasate de un șef ierarhic. Organizarea muncii, pe baza echipelor autonome, este larg răspândită în unele țări scandinave, unde sunt constituite așa-numitele „organizații care învață” ce au un impact puternic asupra competitivității activității lor (Kyzlinková et al., 2007). În majoritatea statelor însă, munca în echipe autonome se practică într-o proporție redusă (circa 22%); de regulă există o persoană ierarhic superioară care distribuie sarcinile în cadrul echipelor iar ulterior echipele de lucru au autonomie doar privind organizarea îndeplinirii sarcinilor de lucru.

**1.4. Flexibilitatea salarială** care are ca obiectiv reducerea costului forței de muncă, echilibrând raportul „efort-recompensă” în corelație cu performanțele unității, variațiile activităților de producție, conjunctura piețelor interne și externe etc. În consecință, salariații primesc recompensele bănești și de altă natură în raport de productivitatea întreprinderii și cererea de pe piață. Prin această politică de flexibilizare salarială se poate contribui la eliminarea unor rigidități legate de indexarea automată a salariilor, fiscalitatea forței de muncă etc.

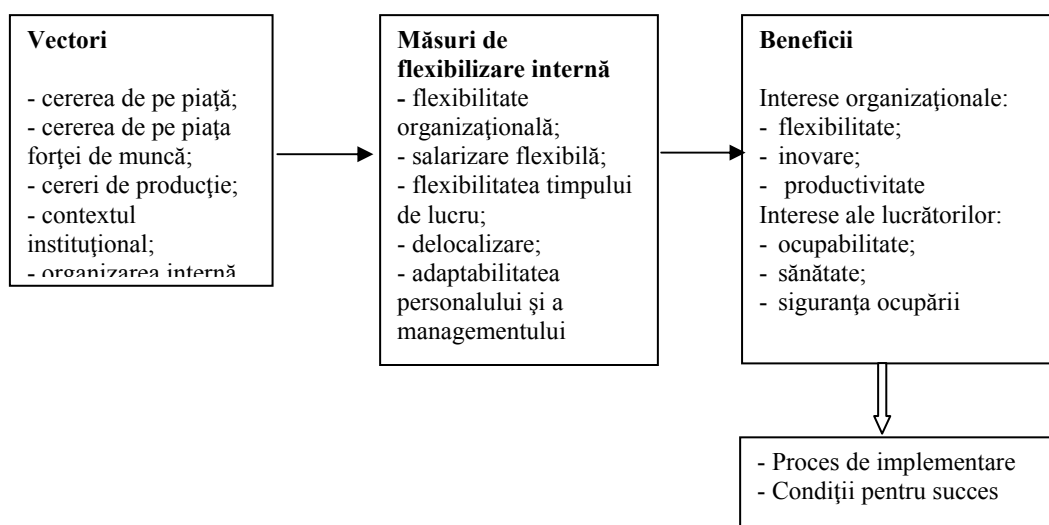
În concluzie, aplicarea măsurilor de flexibilizare a forței de muncă și de promovare a unor forme de muncă flexibile contribuie la creșterea competitivității organizațiilor europene în condițiile actualei situații economico-financiare și sociale, caracterizată prin incertitudine și schimbări semnificative; totodată, aceste măsuri îi sprijină atât pe angajatori, cât și pe lucrători, contribuind la sporirea șanselor ca aceștia să fie activi pe piața muncii.

#### **1.5. Bune practici privind flexibilitatea internă a forței de muncă aplicate în unele organizații europene**

În anul 2009 Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă a publicat „Ghidul de bune practici pentru politicile de flexibilitate



internă aplicate în companiile europene”. Pentru întocmirea acestui ghid s-a efectuat o amplă cercetare, pe bază de chestionar, precum și de interviuri cu reprezentanții unor companii europene; au fost prezentate o serie de cazuri pe exemplul unor companii, iar fiecare caz ține cont de contextul în care s-a aflat compania, principalele măsuri întreprinse pentru îmbunătățirea flexibilității, rezultatele acestor măsuri. În abordarea diferitelor cazuri s-a avut în vedere modelul prezentat în figura 2.



**Sursa:** European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009.

**Figura 2.** Modelul general al bunelor practici de flexibilizare internă

### 1.5.1. Munca la distanță (teleworking) și flexibilizarea locului de muncă

Această practică de flexibilizare a forței de muncă a fost implementată de compania „Dexia Group” dând posibilitatea pentru angajații respectivi să dispună de o mai mare libertate privind organizarea și desfășurarea muncii – acasă, la birou sau în alt spațiu. Prin această posibilitate oferită tuturor angajaților se economisesc spații, se fac economii la energie etc. Pentru practicarea muncii la distanță s-a încheiat un acord colectiv de muncă împreună cu sindicatele, având drept scop implementarea unui „concept integrat de locuri de muncă flexibile” cuprinzând:

- „teleworking” cu patru forme:
  - munca mobilă, practică mai ales pentru activitățile de vânzări, care nu presupune desfășurarea acesteia în spații de birouri;

- munca la domiciliu (structurată), se lucrează cel puțin o zi pe săptămână la domiciliu;
- munca la domiciliu (ad-hoc) practică ocazional, cu aprobarea managerului;
- munca „satelit” – efectuată parțial într-un birou al companiei, în apropierea domiciliului salariatului;
- partajarea spațiului de lucru, respectiv împărțirea, programarea activităților în spațiu de muncă între diferiți salariați, având ca scop reducerea spațiului de birouri cu 16%;
- formarea managerilor pentru deprinderea de noi competențe manageriale privind munca la distanță.

Experiența companiei „Dexia Group” prin organizarea muncii la distanță a condus atât la creșterea productivității muncii, cât și la armonizarea vieții profesionale cu cea personală a salariaților, în paralel cu o serie de economii la costuri (spații, energie electrică etc.).

### ***1.5.2. Formarea unei gândiri flexibile***

Experiența companiei „GKN Autostructures”, confruntată cu necesitatea de a răspunde la o piață tot mai dinamică și imprevizibilă, caracteristică industriei de autoturisme, a condus la necesitatea unor măsuri care să asigure o stare de spirit mai flexibilă pentru toți salariații. În acest scop, au fost luate o serie de măsuri manageriale pentru reorganizarea muncii, astfel:

- reorganizarea structurală și introducerea echipelor autonome, responsabile pentru propria performanță (business units);
- introducerea unor metode de autoevaluare a lucrătorilor, în corelație cu salarizarea variabilă, pentru a încuraja utilizarea și dezvoltarea abilităților salariaților;
- stimularea unui mod de gândire flexibil, prin implicarea tuturor salariaților, într-o atmosferă de încredere și deschidere către comunicare, bazat pe un leadership puternic, utilizând inclusiv mecanisme psihologice pentru mobilizarea resurselor. Din experiența acestei companii a rezultat că o resursă umană motivată, cu o stare de spirit corespunzătoare, este indispensabilă pentru a depăși problemele determinate de incertitudini ale mediului de afaceri.

### ***1.5.3. Îmbunătățirea raportului și asigurarea echilibrului „viață profesională – viață personală”***

Compania MRW din Spania, o firmă puternică de servicii de livrare, a fost confruntată cu o puternică concurență internațională. În acest context a gândit să promoveze micile afaceri de familie pentru scopurile comerciale ale companiei și

să introducă sistemul „francizei”; prin acest sistem se asigură însă angajamentul managerilor de a respecta valorile impuse de responsabilitatea socială corporatistă (RSC).

În scopul asigurării unor măsuri de flexibilizare a lucrului s-a acționat în următoarele direcții:

- reorganizarea structurală prin promovarea micilor afaceri în sistem de franciză; astfel se adaptează mărimea locației și dimensiunea afacerii în raport de cererea pieței;
- principiile RSC promovează adaptarea la nevoile angajaților sau întreprinzătorilor, respectiv echilibrarea responsabilităților profesionale cu cele personale;
- managementul companiei a dezvoltat, în cadrul culturii organizaționale, credința că angajații pot lucra corect numai dacă se asigură o armonie între locul de muncă și viața lor de familie; drept urmare, lucrătorii sunt apreciați ca individualități și nu ca resurse, dându-se prioritate ascultării nevoilor personale și înțelegerii factorilor care motivează oamenii;
- alte măsuri de sprijin al familiei (tichete pentru îngrijirea copilului), de reducere a fluctuației pe personal etc.

Prin aceste acțiuni de echilibrare a responsabilităților familiale ale angajaților s-a realizat o creștere a productivității muncii, iar compania ca întreg a fost concepută în primul rând ca o rețea de relații sociale în care oamenii se ajută reciproc în promovarea micilor afaceri în sistem de franciză.

#### ***1.5.4. Flexibilitatea negociată***

Compania austriacă „Polfinger”, constructoare de mașini, a fost nevoită să adopte o mai mare flexibilitate în activitatea sa, datorită creșterii concurenței internaționale, presiunii clienților, creșterii costurilor etc. În acest scop, managementul unității a luat o serie de măsuri de flexibilitate, cu acordul reprezentanților lucrătorilor, privind:

- formarea unor echipe autonome, care se pot organiza singure pentru îndeplinirea sarcinilor de producție astfel încât să respecte termenele de predare;
- introducerea unui program de lucru flexibil, prin care salariații au control asupra orelor de muncă. Durata săptămânii de lucru a fost redusă de la 38,5 ore la 37,3 ore pentru cei care lucrează în trei schimburi; pentru schimbul de noapte durata a fost redusă la 35 ore pe săptămână. Orele suplimentare reprezintă timpul ce depășește nouă ore pe zi sau 45 ore pe săptămână. Diferența de ore suplimentare – până la 45 ore pe săptămână,

se consideră timp flexibil („flexitime”) și este evidențiată într-un cont de timp de lucru (Working time account) și va fi utilizată ulterior de salariat;

- introducerea unui sistem de bonusuri prin care se recompensează performanța echipelor de lucru, productivitatea etc.

#### ***1.5.5. Flexibilitatea prin restructurare***

Compania „Saab Microwave Systems” producătoare de aparatură radar de înaltă tehnologie s-a confruntat cu scăderea cererilor pe piața militară și în consecință a trebuit să se reorienteze către piața civilă; această restructurare pentru a răspunde noilor cerințe a impus scurtarea ciclurilor de producție, adaptarea produselor în raport de cererea civilă, valorificarea forței de muncă înalt specializată în noile condiții. Pentru a răspunde acestor provocări au fost luate o serie de măsuri de flexibilizare:

- schimbări în structura organizatorică;
- adaptarea competențelor și abilităților profesionale individuale pentru a răspunde noilor tehnologii aferente produselor civile;
- reducerea nivelurilor ierarhice;
- implicarea tuturor salariaților în discuții privind variantele strategice ce trebuie abordate de companie într-un climat de încredere, colaborare și de comunicare transparentă care să asigure că fiecare salariat este informat despre schimbările ce au loc.

### **Concluzii**

Succesul oricărei companii în noile condiții depinde de capacitatea managementului organizației de a dezvolta o forță de muncă ce să se adapteze la schimbările obiective ce intervin. În acest scop, managementul oricărei organizații trebuie să țină cont de o serie de cerințe, astfel:

- îmbunătățirea adaptabilității companiei să se facă prin intermediul angajaților săi, răspunzând nevoilor lor;
- necesitatea creării și susținerii unei stări de spirit flexibile, deoarece mai întâi trebuie să aibă loc o schimbare la nivel mintal și apoi la nivel organizatoric;
- pentru aplicarea măsurilor de flexibilitate a forței de muncă trebuie să se asigure o informare, un dialog adecvat, astfel încât să existe susținerea tuturor salariaților;
- procesul de schimbare către flexibilizare organizațională necesită un leadership vizionar, carismatic și curajos.

**Bibliografie**

---

- Glassner, Vera, Galgóczi, Béla (2009). *Level responses to the economic crisis in Europe*, European Trade Union, Institute for Research, Education and Health and Safety, Publisher ETUI – REHS aisbl, Brussels
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *European Company Survey 2009*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities
- Kyzlinková, R., Dokulilova, L., Kroupa, A. (2007). *Teamwork and high performance work organisation*, Dublin, Eurofound