



Volumul II, Numărul 2 / 2000

ISSN 1454-9980

Gestiunea resurselor umane în Europa

(pag. 26-30)

Adriana Prodan

Volume II, Issue 1 (2) / 2000

Cross-cultural
Management
Journal

GESTIUNEA RESURSELOR UMANE ÎN EUROPA

Conf.dr. Adriana Prodan

În ultimii ani s-au efectuat numeroase cercetări interesate în modalitățile de gestiune a resurselor umane în Europa. Ele arată uneori o foarte largă varietate de practici dar și tendințe comune ale unor grupuri de țări. Deși practicile din țările vest-europene au anumite caracteristici determinate de ani de dezvoltare și democrație, țările din estul Europei au nevoie să le cunoască pentru a se adapta integrării.

Vom considera într-o analiză sintetică situația din cinci țări - Germania, Spania, Marea Britanie, Italia, Franța - având în vedere coordonatele pilotajului social. Vor fi prezentate caracteristicile majore din fiecare țară cunoscând faptul că analizele detaliate clarifică alegerea politicii sociale ale fiecărei firme europene.

A. Mediul de aplicare a Gestiunii Resurselor Umane

1. Cadrul legal

Tabel nr. 1

Germania	Spania	Franța	Marea Britanie	Italia
Influențe ale sistemului legal asupra practicilor de gestiune a resurselor umane				
• O pondere importantă; evoluție spre o mare suplețe	• O pondere importantă (foarte puternică limitare de flexibilitate)	• O pondere importantă: o legislație mai suplă decât în Germania, dar mai rigidă decât în Anglia.	• Un sistem cu puține restricții	• Condiții foarte restrictive care limitează flexibilitatea
Necesitatea abaterii față de lege și construirea de forme juridice adaptate la situații de muncă particulare				
• Facilitatea de a apela la angajări atipice Lărgirea progresivă a paletei de flexibilitate	• Facilitatea de a apela la Consiliul Director (legea din 1984)	• Reducerea timpului de muncă Posibilități diverse de acoperire a timpului de muncă	• Absența ambiguității juridice Simplificarea procedurilor de concediere	• Facilitatea de a apela la Consiliul Director (privind timpul parțial, instruirea și angajarea tinerilor)

2. Sistemul educațional

Diferențe marcante există în următoarele domenii:

- **nivele de formare inițială:** Germania se distinge, de exemplu, printr-un nivel de formare relativ ridicat. Marea Britanie și Spania se caracterizează, dimpotrivă,

printr-o formare inițială insuficient dezvoltată.

- **structuri mai mult sau mai puțin centralizate:** sistemul francez figurează printre cazurile cu foarte mare centralizare. Sistemul german este, dimpotrivă, descentralizat.
- **dezvoltare și valorizare diferită a formării profesionale:** aceasta este, de exemplu, valorizată în Germania printr-un sistem dual; în această țară, de fapt, formarea profesională este legată de sistemul de ucenicie, prin alternare. Marea Britanie tinde să crească partea destinată uceniciei.
- **implicarea diferită a întreprinderilor în formare:** aceasta este importantă în Germania, mult redusă în Franța și relativ slabă în Spania.

B. Relațiile profesionale

Există trei tendințe puternice ce se observă în relațiile profesionale din Europa:

- aplicarea unor reguli instituționale precise de reprezentare (mai puțin Marea Britanie);
- descentralizarea progresivă a relațiilor sociale la nivel de întreprinderi;
- slăbirea puterii sindicatelor (cu excepția țărilor scandinave).

1. Organizațiile sindicale

Tabel nr.2

	Organizații principale	Remarci complementare
Germania	<ul style="list-style-type: none"> • O confederație dominantă: Deutscher Gewerkschaftsbund Efectiv=8 milioane în 1990 (DGB) • Alte organizații minoritare 	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralism ideologic • Influența grupului social-democrat
Spania	<ul style="list-style-type: none"> • 2 mari centrale: • Confederacion Sindical de Comisiones Obreras (sindicat de muncitori cu tendințe comuniste) Efectiv=477 000 în 1993 • Union General de Trabajadores Efectiv: 490 000 în 1993 • O confederație patronală: Confederacion Espanola de Organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexitatea sistemului de relații sociale (legătura cu evoluția sistemului politic în 1977)
Franța	<p>Sindicate principale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CGT: Confédération générale du travail Efectiv=1 021 000 în 1994 • FO: Force ouvriere Efectiv= 910 000 • CFDT Confédération française démocratique du travail Efectiv=558 000 • CFTC Confédération française des travailleurs chrétiens Efectiv=250 000 • CGC Confédération générale des cadres Efectiv=264 000 • Organizație patronală: CNPF (Conseil national du patronat français) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflectă divizarea socio-politică în Franța (fragmentarea sindicală și divizarea ideologică importantă) • Slabă reprezentare sindicală
	<ul style="list-style-type: none"> • O confederație dominantă: TUC (Trade Union Congress) 	<ul style="list-style-type: none"> • Puterea lui TUC este mult mai slabă decât a DGB-ului (dificultatea de coordonare a politicilor)

Marea Britanie	Efectiv=40% populație activă din 1992 • O confederație patronală: CBI (Confederation of British Industry)	sindicale)
Italia	3 confederații sindicale: • CGIL cu tendințe comuniste (Confederazione Generale Italiana del Lavoro) • CISL cu tendințe democrat-creștine (Confederazione Italiana dei Sindicati Lavoratori) • UIL cu tendințe socialiste (Unione Italiana dei Lavoratori) • Sindicate autonome • Cobas (Sindicate ale serviciilor publice) • Cofindustria (sindicatul patronatului)	• Profunde modificări în cursul ultimelor două decenii prin diverse alianțe create

2. Forme de dialog social

Tabel nr.3

	Germania	Spania	Franța	Marea Britanie	Italia
Sisteme de reprezentare personalului	Concentrare la nivel de întreprindere. Importanța consiliului de întreprindere Nici o prezență instituțională a sindicatului în întreprindere	Rol destul de limitat al instanțelor reprezentative	Rol limitat al comitetului de întreprindere Prezența instituțională a sindicatului	Absența regulilor instituționale Rol important dat reprezentanților personalului "shops stewards" (cumul de funcții al unui angajat de la personal sau al sindicatului) Rol important al Joint Consultative Committee	Importanța rolului de delegat (cumul de funcții al unui angajat de la personal sau al sindicatului)
Structura dialogului	O evoluție comună spre centralizarea și dezvoltarea participării directe				
	Destul de centralizat	Elemente de centralizare și descentralizare	Descentralizare	Descentralizare	Descentralizare
Locul și conținutul negocierii colective	Locul este esențial Importanța calității vieții la locul de muncă	Importanța salarizării	Locul mai puțin important	Locul este esențial Teme dominante: salarii; siguranța angajatului Puține preocupări pentru calitatea vieții la locul de muncă	Locul este esențial Mare importanță acordată salarizării
Puterea sindicală	Tendința generală: reprezentarea sindicală este în descreștere				
% aderențe la sindicate în 1991	33,8 %	16 %	12 %	41,5 %	39,6%

Sursa: OCDE (1991) *Employment Outlook, Paris*

în vederea negocierii salariale este fără îndoială factorul explicativ major al acestei diversități.

C. Sistemele de salarizare

Sistemele de salarizare rămân foarte diversificate în țările europene. Impactul cadrului legal și instituțional proprii fiecărei țări

Totuși evoluțiile comune pot fi grupate în 3 mari tendințe:

- **creșterea flexibilității salariale:** întreprinderile caută aplicarea unor sisteme de salarizare variabile legate de performanțe individuală pentru a crește

competitivitatea și pentru a face presiuni asupra costurilor salariale. Această creștere nu este uniformă în toate țările (tabel nr. 4)

- **dezvoltarea variabilității și individualizării:** flexibilitatea salarială se traduce prin creșterea variabilității și individualizării dar în grade diferite (tabel nr. 4)

- **descentralizarea negocierilor sindicale:** negocierile salariale în Europa tind din ce în ce mai mult să fie conduse la scară de întreprindere mai curând, în locul celor naționale sau la nivel de industrie. Totuși, evoluția către descentralizare nu operează în același ritm în diverse țări.

Tabel nr.4. Evoluții convergente, ritmuri diverse

	Germania	Spania	Franța	Marea Britanie	Italia
Dezvoltarea flexibilității salariale	Destul de redusă și unică pe categorii de angajați	Redusă (importantă este legislația)	Particularități semnificative	Particularități importante (cadru legal puțin rigid)	Redusă (importanța cadrului legal)
	% din organizații au acceptat sistemele de salarizare după performanță și după merit (manageri top, 1991)				
	24 %	48%	70%	68%	85%
Dezvoltarea variabilității și individualizării	Redusă	Foarte redusă	Particularități importante	Particularități importante	Destul de redusă
Elemente de diferențiere	Dezvoltarea unei formule de participare	Locul important al premiilor în salarizare	Dezvoltarea unor scheme de motivare Participarea legală la împărțirea rezultatelor	Dezvoltarea unei formule de participare Locul important al avantajelor în natură pentru manageri	Locul important a premiilor în salarizare Locul important al plăților suplimentare

D. Evoluția angajaților

Tabel nr.5

Germania	Spania	Franța	Marea Britanie	Italia
Dezvoltarea noilor forme de angajare				
Dezvoltare redusă (dreptul muncii puțin favorabil, presiuni sindicale) Atitudini foarte liberale în ceea ce privește organizarea timpului de muncă	Dezvoltare restrânsă, utilizare frecventă a angajărilor precare Particularitate: interdicție în angajarea temporară	Progrese particulare importante (modificări legale)	Progrese foarte importante (absența reglementărilor): rotație importantă a personalului Importanța flexibilității cantitative (dezvoltarea timpului parțial și a orelor suplimentare) Flexibilitate funcțională insuficientă	Dezvoltarea limitată în: domeniul contractelor de formare existența unei organizații a angajaților concediați (CIG)

Identificarea modelelor de flexibilitate: model extrem pentru britanici, poziții intermediare pentru alte țări				
Flexibilitate cantitativă redusă și flexibilitate funcțională puternică	Model mediteranean: practici de flexibilitate mascate (reguli stricte dar există practici de ocolire a acestora)	Mai apropiat de modelul britanic decât de cel suedez	O flexibilitate cantitativă mare și o flexibilitate calitativă slabă (opus modelului suedez)	Model mediteranean: flexibilitate mascată (reguli stricte dar există practici de ocolire a acestora)

Bibliografie:

1. Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines*, Nathan, 1998
2. Cazal D., Peretti J-M., *L'Europe des ressources humaines*, Les Editions Liasons, 1992
3. Brewster C., Hegewisch A., "*Policy and practice in European human resource management*", în the Practice Waterhouse Cranfield Survez, Routledge, 1994.