
ECONOMIA ȘI IMPACTUL ACESTEIA ASUPRA EVOLUȚIEI MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Thomas Li-Ping Tang

Department of Management and Marketing,
Jennings A. Jones College of Business,
Middle Tennessee State University, Murfreesboro,
TN 37132 USA
(615) 898-2005, e-mail: ttang@mtsu.edu

Statele Unite ale Americii și lumea întreagă se află în fața unor noi provocări. În ultimele două decenii reunificarea Germaniei, restructurarea fostei Uniuni Sovietice, constituirea Uniunii Europene și adoptarea monedei unice, Euro, la 1 ianuarie 2002, în 12 state europene, având peste 305 milioane de locuitori ce aparțin unor culturi diferite, extinderea UE la 25 de state în 2004, au creat o super-putere economică (415 milioane de locuitori și 9 trilioane de \$ cifră de afaceri); dezvoltarea țărilor din zona de coastă a Pacificului, accesul Chinei la Organizația Mondială a Comerțului (WTO), și prevederile Tratatului Nord-American de Liberă Circulație a Mărfurilor (NAFTA) în 1994 precum și Tratatul de Liberă Circulație a Mărfurilor în America Centrală (CAFTA), la sfârșitul lui iulie 2005, au îndepărtat multe bariere economice și au cauzat schimbări semnificative pe glob. Orientarea tot mai accentuată a economiei lumii către o singură și imensă piață de desfacere a crescut intensitatea competiției.

Manageri din Statele Unite și din lumea întreagă sunt tot mai interesați în reducerea costurilor muncii, în creșterea productivității muncitorilor și a profiturilor, pentru a putea concura pe piața tot mai competitivă a lumii. În economia globală multe corporații mari din Statele Unite, Germania, Japonia, și-au exteriorizat/strămutat (outsourced) zonele de producție în țări în curs de dezvoltare, precum China, Republica Cehă, India, Mexic, Polonia, ș.a. Mai mult, multe tehnologii bazate pe informatică și activități din sfera telecomunicațiilor au fost exteriorizate/strămutate (outsourced) în India.

Economia lumii are o valoare de aproximativ 31 trilioane US\$. Statele Unite are o economie de aproximativ 11,6 trilioane US\$. Venitul mediu pe economie în cazul Statelor Unite a fost de 39, 731.65 US\$, conform estimărilor din 2004. Evenimentele, schimbările și tragediile dintr-o regiune a lumii pot avea urmări profunde nu doar în acea parte a lumii, ci și în toate celelalte țări de pe mapamond.

În ciuda recentelor evenimente tragice din 11 septembrie 2001, a războiului din Irak, a imensului dezastru provocat de Tsunami în Asia de Sud-est în 2004 și de uraganul Katrina în New Orleans (SUA), precum și de cutremurul din Pakistan din 2005, economia Statelor Unite este pe drumul cel bun către o revenire spectaculoasă numărându-se încă printre cele mai mari puteri ale lumii.

În septembrie 2005, rata șomajului a crescut până la 5,1 %, ceea ce reflectă atât impactul uraganului Katrina, cât și tendințele de pe piața muncii – potrivit Institutului de Statistică a Muncii a Departamentului de Muncă a SUA. Mai mult chiar, potrivit statelor de plată, numărul angajaților a

crescut în medie cu 194,000 pe lună față de ultimul an (august 2004- august 2005).

În ultima vreme, prețul benzinei și al petrolului au atins cel mai înalt cost din toate timpurile în SUA. Costurile pentru producerea și transportul bunurilor, pentru servicii, precum și în cazul anumitor industrii (ex. industria transporturilor terestre și a transporturilor aeriene) vor fi mult mai ridicate decât înainte. La o scară mai mică, aceasta poate determina mulți oameni să-și reducă cheltuielile și să-și planifice cu mai multă atenție activitățile și deplasările zilnice. De asemenea, creșterea prețurilor poate avea un impact indirect asupra economiei, a angajărilor și asupra managementului resurselor umane. În anumite zone se constată o scădere semnificativă a fluxului de clienți în centrele comerciale, în magazinele de vânzare cu amănuntul și în restaurante. Unele magazine au intuit schimbarea și s-au adaptat în acest sens. Altele însă au fost nevoite să-și închidă porțile și au dispărut de pe piață.

NAFTA, constituită în 1994, este considerată a fi "carte câștigătoare" pentru tendințele economice crescânde de integrare și dezvoltare ale Canadei, Mexicului și Statelor Unite. În timpul NAFTA, Mexicul a cunoscut o dramatică expansiune a "maquiladoras" (unități de producție în "sistemul loan"). Peste un milion de muncitori mexicani sunt angajați la cele peste 3000 de unități de acest gen sau în unități orientate exclusiv pentru export, în apropierea graniței dintre SUA și Mexic. Aceste "maquiladoras" au reprezentat până la 35 % din totalul noilor angajări în perioada 1995-1999 în Mexic (potrivit "The Latin America Working Group", 2005). Deși NAFTA a accelerat procesul de integrare economică regională, unii afirmă că drepturile muncitorilor și drepturile de muncă în Mexic nu s-au îmbunătățit considerabil în timpul NAFTA, în ciuda includerii unor prevederi referitoare la muncă în conținutul tratatului. Mai mult, aceste tratate de liberă circulație a mărfurilor (NAFTA și CAFTA) pot determina o creștere a migrației, a șomajului în zonele rurale, pot determina schimbări economice, și reprezintă o amenințare reală pentru producătorii mici și mijlocii din regiune. În ultima vreme, multe locuri de muncă din "maquiladoras" aflate în apropierea graniței dintre SUA și Mexic au fost pierdute datorită mâinii ieftine de lucru din China.

China, cu aproximativ 1,2 miliarde de locuitori și deținând 21 % din populația lumii, are o cifră de afaceri de 6,6 trilioane US\$, adică două treimi din economia SUA (Fishman, 2005). În China, venitul mediu pe economie a fost de aproximativ 5,600 US\$ în 2004. După unele estimări se preconizează ascensiunea Chinei în poziția de lider mondial la produsele manufacturate până în 2012 și

chiar probabilitatea de a surclasa Statele Unite în postura de țară cu cea mai dezvoltată economie în anul 2022 (Ludden, 2005). Potrivit *China, Inc.*, Shenzhen a fost un oraș liniștit de pescari din apropierea Hong Kong-ului, cu aproximativ 70, 000 de locuitori în anul 1985. În ultimele 2 decenii populația acestuia a crescut până la aproximativ 7 milioane de locuitori (Fishman, 2005). Peste 3 sau 4 milioane de angajați, majoritatea femei, lucrează în miile de unități manufacturiere din Shenzhen, echivalentul celor 3000 de "maquiladoras" sau unităților de tip "loan" de lângă granița dintre SUA și Mexic. Din cauza acestor stări de fapt și altor elemente colaterale, mai multe milioane de chinezi s-au mutat din îndepărtatele zone rurale și de la ferme și au migrat către regiunile industrializate din zona de coastă. Mulți dintre acești muncitori pot câștiga doar 25 cenți / oră, aproximativ 2 US\$ / zi. În zilele noastre China, la fel ca alte țări în curs de dezvoltare, Mexicul de exemplu, manifestă o mai mare atenție vizavi de susținerea dezvoltării și creșterii economice, a diferențelor de vârstă la salariați, a drepturilor și câștigurilor acestora, a poluării mediului, a mișcărilor sociale și altor aspecte sociale și umanitare.

Wal-Mart, cea mai bogată companie din lume are 288 miliarde de US\$ anual din vânzări. Dacă Wal-Mart ar fi oficial o țară suverană, produsul intern brut ar fi mai mare decât la 80 % din statele lumii (printre care ar fi Israel, Irlanda, Suedia, ș.a.m.d.) (Dicker, 2005). Cel mai mare vânzător cu amănuntul din Statele Unite și din lume a jucat un rol important în SUA, multe din aceste noi schimbări din China și de pe piața competitivă a lumii nefiind posibile fără ajutorul Wal-Mart-ului. Succesul Chinei nu este posibil fără Wal-Mart și, implicit, succesul Wal-Mart-ului nu este posibil fără China. Acum 10 ani, Wal-Mart importa din China sau din alte state doar 5 % din bunurile pe care le comercializa. Astăzi 75 % din bunurile vândute la Wal-Mart au componente chinezești. Deviza Wal-Mart-ului "întotdeauna prețuri mici, întotdeauna" duce la solicitarea celor mai mici prețuri cu puțință de la toți producătorii și furnizorii și implică reducerea permanentă a prețurilor.

Consumatorii americani au economisit mult mai mult prin achiziționarea produselor ieftine chinezești decât din micșorările de taxe din timpul administrației Bush. Efectul chinezesc, economisiri pentru consumatori, a adus fiecărui american o rată de economisire de aproximativ 550 US\$, în timp ce programul de reducere a taxelor inițiat de președintele Bush a adus fiecărei familii de 4 persoane o rată de economisire de 1100 US\$ (Ludden, 2005). Pentru consumatorii din Statele Unite și din întreaga lume, experiența efectului chinezesc este un lucru bun. În contra-balanță se

află pierderea a milioane de locuri de muncă bine plătite din producția manufacturieră, precum și din servicii în SUA și în alte câteva state.

Wal-Mart nu este lipsit de probleme. Salarii mici, beneficii, rate ridicate în fluctuația de personal și pierderi mari la inventar (datorate lipsurilor de pe raft sau furtului) pot diminua abilitatea Wal-Mart-ului de a oferi produse și servicii de calitate consumatorilor. De exemplu, Wal-Mart are aproximativ 1,2 milioane asociați (angajați). Rata fluctuației de personal poate varia de la 44 % până la 56 % pe an. Pentru primele trei luni de angajare, rata fluctuației de personal poate atinge 70 % (Dicker, 2005). Toate aceste modificări pot avea un impact semnificativ pentru locuitorii Statelor Unite. Direct sau indirect, fiecare este afectat de aceste schimbări. Mai mult, viteza acestor schimbări s-a accentuat în ultimii ani.

Aceasta se aplică în cazul cercetătorilor și managerilor în resurse umane. O teorie bună în management, în managementul resurselor umane, în comportamentul organizațional, și în alte domenii relaționate are următoarele elemente majore: Ce, Cum, De ce, Cine, Unde, și Când. Luând în considerare 4 sau 5 ani, schimbările din mediile noastre globale imediate au creat efectul China și efectul Wal-Mart, care a schimbat modul în care se fac afacerile, modul de gândire, felul în care ne facem cumpărăturile, modul de instruire și stilul de viață.

Atașamentul organizațional, contractul psihologic, satisfacția în muncă și etica protestantă a muncii au reprezentat niște constructe / elemente importante, niște variabile de diferențiere individuală în domeniul managementului și a managementului resurselor umane pentru câteva decenii. Datorită factorilor menționați mai sus, conceptele de carieră profesională, slujbă cu normă întreagă, securitatea muncii, contractul psihologic au căpătat un nou înțeles. Atașamentul organizațional, în particular, se schimbă, și/sau este în tranziție. În trecut oamenii manifestau un atașament față de organizație mai puternic. Însă în zilele noastre organizațiile au închis unitățile manufacturiere, și au mutat aceste operațiuni în Mexic, China și în alte țări în curs de dezvoltare pentru a economisi bani. În momentul închiderii unei unități de producție toți angajații își pierd slujbele bine plătite, salariile și stilul de viață de până atunci. În unele orașe mari precum și în mediile rurale, se poate manifesta un efect de contaminare pentru toți cetățenii.

Fără aceste slujbe, oamenii nu-și pot permite să cumpere lucruri, să mănânce în restaurant, să plătească ipoteca pentru casă, să facă lucrurile pe care obișnuiau să le facă. Multe alte afaceri din regiune ar putea de asemenea să eșueze. Pot organizațiile și managerii să se aștepte ca angajații

să fie loiali organizației când aceștia urmăresc reducerea numărului de angajați, re tehnologizarea sau chiar externalizarea / strămutarea producției (outsourcing)? Acest fapt are o dublă implicație, atât din partea angajatorului cât și din partea angajatului - încredere reciprocă și respect. Constructul de *atașament organizațional* își pierde din pragmatism. Acest fapt reprezintă o nouă provocare și totodată oferă noi oportunități de studiere și examinare a chestiunilor legate de schimbare în contextul unui climat global instabil.

Noi toți trebuie să ne adaptăm mediului aflat în schimbare. Cea mai dificilă chestiune este aceea că, uneori, nu suntem conștienți de schimbările din mediul nostru deoarece este prea îngust, nesemnificativ și trivial, aproape de neobservat. Apoi mediul devine, dintr-o dată, un uriaș Tsunami de care suntem copleșiți cu toții. Deja este prea târziu. Cumpărăturile de la Wal-Mart pot de fapt contribui la succesul Wal-Mart-ului, la menținerea și creșterea manufacturilor din China și la reducerea locurilor de muncă din SUA. Aceasta conduce direct sau indirect la alte probleme sociale, cum ar fi siguranța socială, nivelul criminalității, și mișcări sociale. De exemplu, într-un oraș din sud-estul Statelor Unite, rata furturilor a crescut cu 16 % în intervalul 2004 - 2005. Calitatea vieții este afectată.

Un lucru este evident – viitorul nu va mai arăta deloc ca și trecutul. Managerii în resurse umane trebuie să fie cu un pas în fața competitorilor și a concurenței în următoarele domenii: receptivitate la nevoile clienților, inovați, calitate, și eficiență.

În continuare, vom examina un alt aspect critic în managementul resurselor umane: responsabilitatea socială și etica în afaceri. În ultimii ani, au fost prezentate în media o serie de scandaluri și cazuri de corupție din marile corporații ale Statelor Unite. Picanterile mediatice vorbesc de lipsa de standarde și etică în afaceri. De ce s-a întâmplat? Cum s-a întâmplat? Acestea sunt din nou în conexiune cu competiția globală și producerea de bani pentru organizații.

Pentru a produce mai mulți bani pentru proprietari, numeroase corporații au programe de împărțire a profitului la persoanele din pozițiile de conducere pentru a alinia interesele managementului cu valoarea maximală a obiectivelor proprietarilor. Mecanismele bazate pe profit creează presiune (maximizarea profitului) și oportunități (câștigul de bonusuri) și pot suferi fluctuații importante (Tang & Weatherford, 2004).

De exemplu, persoanelor din conducerea Enron li s-au oferit bonusuri substanțiale sub formă de acțiuni. "Într-o notă mai puțin optimistă, din moment ce managerii controlează de fapt rapoartele financiare, există o tendință de a induce în eroare

procedurile contabile doar pentru a-și crește bonusurile” (*The Daily Record*, 2003: 1). Dată fiind mărimea bonusurilor plătite, tendința pentru comportamente neetice cauzează direct și indirect personalului aflat în poziții importante câștiguri pe termen scurt, dar cauzează de asemeni pierderea locurilor de muncă, pensionări (depozitele Enron-ului au scăzut de la 2,1 miliarde \$ la aproximativ 10 milioane \$) (Zolkos, 2003) pierderea capitalului de încredere socială și credibilitate în afaceri (Kleiner, 2005). Cea din urmă este dificil de cuantificat.

Mulți manageri, incluzându-l pe primul director economic al Corporației Enron, Andrew Fastow și pe primul CEO Jeffrey Skilling au beneficiat de programe de instruire la cea mai bună școală de Business din Stalele Unite (Merritt, 2002). Niște principii de bază: cauza acestor scandaluri nu este lipsa inteligenței, ci lipsa înțelepciunii (Feiner, 2004) sau a virtuții (Giacalone, 2004). Așadar, este important ca managerii în resurse umane să creeze un mediu sau o cultură organizațională etică, să stabilească un cod etic, să utilizeze modele sociale, să cultive cu succes responsabilitatea socială, și eticile manageriale.

Cercetări recente au investigat veniturile, *dragostea pentru bani*, *machiavelismul*, și *înclinația spre rău* (tendința de angajare în comportamente neetice), în care machiavelismul a fost considerat ca fiind mediator al relației dintre dragostea pentru bani și înclinația spre rău, alături de mediatori precum domeniul de studiu universitar (business vs. psihologie) și gen (Tang & Chen, 2005). Machiavelismul implică metode agresive, manipulative, exploatare și atipice de atingere a unor scopuri, fără a ține cont de sentimentele, drepturile și nevoile altor oameni. Rezultatele sugerează că studenții de la business asupra cărora s-a intervenit (un capitol despre responsabilitatea socială și etica managerială într-un curs despre *Principii de management*) au obținut o pre- și post-diferență semnificativă în modificarea gamma, și o reducere în furt, în timp ce studenții de la psihologie fără intervenție (studenții la cursul de Statistică de bază în științele comportamentale) nu au manifestat aceste schimbări. Schimbarea gamma este denumită “schimbarea de ordinul doi sau atipică”. Studenții de la business au reconceptualizat noțiunea de rău. Cuantificarea răului la a doua măsurare (după intervenție) nu a mai fost comparabilă cu măsurătoarea inițială (înainte de intervenție). Prin urmare, învățarea se produce în cazul studenților de la business, datorită instruirii în domeniul eticii.

Rezultatele întregului lot au evidențiat efectul mediator: Dragostea pentru bani s-a relaționat indirect cu înclinația spre rău prin efectul mediator al machiavelismului. Acest efect mediator există în

cazul studenților la business, dar nu și la studenții de la psihologie; pentru subiecții de gen masculin, nu și pentru cei de gen feminin; pentru subiecții de gen masculin de la business, dar nu și pentru subiecții de gen feminin de la business. Dragostea pentru bani și înclinația spre rău în sine s-au relaționat direct și semnificativ pentru studenții de la business, nu și pentru studenții de la psihologie. În concluzie, dragostea pentru bani se relaționează direct și indirect cu înclinația spre rău, în cazul studenților de la business. Acest fapt este destul de supărător pentru unii.

Școlile de afaceri, cercetătorii și managerii în organizațiile centrate pe profit ar trebui să aibă în vedere: (1) **prevenția**: identificarea și respingerea celor ce aplică pentru MBA, pentru diverse slujbe, sau angajați care sunt dispuși să se angajeze în comportamente neetice, (2) **controlul**: (a) utilizarea forței normative – cod de etică, sisteme de control intern, modele, norme sociale și (b) forța instrumentală – măsurători și balanțe potrivite, dispozitive electronice de supraveghere, recompense și penalizări și (3) **privarea**: excluderea studenților din programele de afaceri, excluderea angajaților din organizații; sau oferirea unui răspuns intens la comportamentele indezirabile, pentru a promova astfel comportamentele etice, și pentru a descuraja comportamentele neetice (Ivancevich, Duening, Gilbert & Konopaske, 2003; Merritt, 2003). Școlile de business trebuie să investească în educația etică (Merritt, 2003), să sprijine cercetarea în domeniul eticii, să crească standardele de admitere, să trieze și să elimine persoanele asupra cărora planează cea mai mică urmă de îndoială și să satisfacă persoanele de referință din societate (ex. afaceri, studenți, media, AACSB Internațional și școala de business).

Formatorii din domeniul afacerilor trebuie să încorporeze, în etica lor educațională, o orientare înspre valori și virtute, într-o lume materialistă: care este scopul vieții (Warren, 2002)? Care este cel mai important lucru în viață? Cum poate o persoană să facă lucrurile potrivite, și cum să le facă bine? Cine va judeca, și după ale cui standarde? (ex.: standardele lumii în care trăim sau cele ale Creatorului suprem)? Avem nevoie de imperative morale recunoscute sau de baze etice pentru studenți și angajați. Studenții vor învăța adevărul simplu și ce contează cu adevărat în viață: productivitatea și profitul sunt consistente cu un comportament demn. (Giacalone, 2004: 417). Modificând puțin faimoasele cuvinte din discursul inaugural al lui John F. Kennedy, putem să-i determinăm pe studenți să gândească: “Nu vă întrebați ce poate Dumnezeu să facă pentru viața voastră, întrebați-vă ce poate viața voastră să facă

pentru Planul lui Dumnezeu” (Hudson, 2005). Cu privire la succesul unei persoane la cel mai înalt nivel cu putință, trebuie să ținem cont de următorul sfat: Mulți sunt invitați, dar puțini sunt aleși (Biblia, Matei, 22: 14). Aceasta poate constitui și o provocare pentru managerii din domeniul managementului resurselor umane.

Întreaga lume poate fi considerată a fi un sistem deschis ce se constituie din organizație, mediul extern, input, transformare, output, și produse secundare neintenționate (ex. poluarea mediului, pierderi, neliniște socială, etc.). Trăim toți pe aceeași planetă Pământ. Toți trăim împreună pe planeta Pământ. Când modificăm un lucru în sistem, întreg sistemul deschis va fi afectat.

“Adevărata măsură a carierei este aceea de a putea să fii mulțumit, chiar mândru, că ai reușit prin forțe proprii, fără a lăsa loc de interpretări în urma ta”. (Alan Greenspan)

BIBLIOGRAFIE

- The Daily Record*. 2003, April 5. Commentary: Education, ethics, and sentences for Enronizing financial reports, Baltimore, MD. 1.
- Dicker, J. 2005. *The united states of Wal-Mart*. New York: Jeremy P. Tarcher/Penguin.
- Feiner, M. 2004. *The Feiner points of leadership*. New York: Warner Business Books.
- Fishman, T. C. 2005. *China, Inc.: How the Rise of the Next Superpower Challenges America and the World*. Scribner.
- Giacalone, R. A. 2004. A transcendent business education for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (4): 415-420.
- Hudson, G. 2005. Editorial review. Retrieved September 28, 2005 from (http://www.amazon.com/gp/product/product-description/0310205719/ref=dp_proddesc_0/104-6190369-4502350?%5Fencoding=UTF8&n=283155).
- Ivancevich, J. M., Duening, T. N., Gilbert, J. A., & Konopaske, R. 2003. Deterring white-collar crime. *Academy of Management Executive*, 17: 114-127.
- Kleiner, A. 2005. Daniel Yankelovich: The thought leader interview. *Strategy + Business*, Issue 40, 1-7. Retrieved on October 10, 2005: http://www.strategy-business.com/media/file/sb40_05309.pdf.
- Kochan, T. A. 2002. Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims, and strategies for reform. *Academy of Management Executive*, 17: 139-141.
- The Latin America Working Group. 2005. Fair trade or free trade? Understanding CAFTA. NAFTA in Mexico: Lessons for a Central American Free Trade Agreement. Retrieved on October 10, 2005:

www.wola.org/economic/cafta_briefing_packet_final_dec03.pdf

- Ludden, J. 2005, February 12. Book takes look at “China, Inc.”. *National Public Radio*: All Things Considered.
- Merritt, J. 2002, October 21. The best B-schools. *Business Week*, 85-100.
- Merritt, J. 2003, January 27. Why ethics is also B-school business. *Business Week*, 105.
- Tang, T. L. P., & Chen, Y. J. 2005. Is the love of money the root of evil? Machiavellianism as a mediator and college major and gender as moderators. Paper submitted to *Academy of Management Learning & Education*.
- Tang, T. L. P., & Weatherford, E. J. 2004. Ethical decision making. *Psihologia Resurselor Umane (Human Resources Psychology)*, 2 (1): 10-20. (English/Romanian).
- Merritt, J. 2002a, October 21. The best B-schools. *Business Week*, 85-100.
- Warren, R. 2002. *The purpose driven life: What on earth am I here for?* Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Zolkos, R. 2003, June 30. U.S. sues Enron, former execs over employees’ pension losses. Chicago: *Business Insurance*, 37 (26): 4.

Traducerea în limba română:
Nausica Nagy
Anca Lorena Crăciun