



## ***ECONOMIA FORȚEI DE MUNCĂ***

### **Cercetări privind managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii**

---

Ana-Maria GRIGORE

Universitatea Hyperion, București

#### **Abstract**

The majority of published research to date focuses on HRM in large organisation. Little is known, however, about the development and implementation of human resource management in small and medium enterprises. In addition to a review of the existing studies, we present data from a survey conducted by the author. A number of 483 SME's were investigated, focusing on the use and effectiveness of HRM practices in small and medium enterprises, and on the effect of education and management training of the entrepreneur upon the size of the firms, the identification of some strategy elaboration and cooperation with consulting firms and experts.

**Keywords:** *human resources management (HRM), small and medium-sized enterprises (SME), entrepreneur, survey.*

**JEL classification:** J53, M12, M54.

#### **Introducere**

Domeniul “resurse umane” s-a bucurat de multă atenție în ultimii ani. La nivel macro, teoriile creșterii endogene sugerează că acumularea de capital uman constituie motorul principal al creșterii macroeconomice. La nivel micro, “teoria bazată pe resurse” nominalizează capitalul uman ca fiind o sursă majoră pentru a susține avantajul competitiv al firmei. Importanța crescândă a capitalului uman este determinată în mare măsură de dezvoltarea tehnologiilor informației și co-

municării și, mai ales, de trecerea la “economia bazată pe cunoștințe”.

Creșterea importanței capitalului uman este evidentă la ambele aspecte ale pieței muncii: cererea și oferta. Totuși, o cerere și o ofertă adecvate – pentru forța de muncă cu înaltă calificare, de pildă – nu constituie în sine o garanție a progresului economic; pentru fiecare firmă în parte trebuie să existe acest echilibru. Firmele – în economia bazată pe cunoștințe – sunt provocate să-și asigure nevoile de personal calificat de pe piețe ale muncii caracterizate prin evoluții complexe, inegale și,

uneori prin insuficiența unor categorii de specialiști. Resursele umane devin mai importante, prin urmare și managementul lor.

*Aplecarea serioasă asupra managementul resurselor umane – MRU în întreprinderi mici și mijlocii – IMM este un fenomen relativ recent, cercetarea în domeniu fiind încă într-un stadiu explorativ.* Cercetătorii din domeniul resurselor umane au ignorat în mare măsură întreprinderile mici și mijlocii, chiar dacă firmele mai mici puteau fi subiecte generoase pentru o investigație empirică datorată numărului lor, a ratelor lor de dezvoltare și, nu în ultimul rând, diversității sub aspect calitativ a practicilor de management. În ceea ce privește sectorul IMM în România, acesta are o istorie recentă: a reapărut cu aproximativ 18 ani în urmă și, deși a ajuns să dețină o pondere covârșitoare în ansamblul firmelor (99,5%), investigarea managementului resurselor umane în aceste firme este aproape o “pată albă” pe harta cercetării.

Implicațiile generate de insuficiența cercetărilor sunt multiple, atât pentru întreprinderile mici și mijlocii cât și pentru domeniul resurselor umane.

“Nouă încă ne mai lipsește cadrul conceptual și metodele aplicabile pentru *tipul majoritar de firme* – firmele mici și mijlocii. Modul de gândire pe scară ierarhică și stabilitatea, pe care le întâlnim rar în firmele mai mici, sunt lucruri care caracterizează firmele mari. Am neglijat abordarea segmentului care reprezintă majoritatea firmelor(...), dar în același timp avem sentimentul că așa-numitele firme mari își asumă din ce în ce mai mult caracteristicile firmelor mici. Acest fapt ar trebui să fie un motiv destul de solid pentru a ne implica în cercetare și perfecționare, care să sperăm ne vor face

probabil să înțelegem întreprinderile mici și mijlocii și/sau întreprinderile mari care poartă caracteristicile întreprinderilor mici” [Andersen, 2003, p.1].

O serie întregă de probleme apar când se presupune că firmele mici sunt la fel ca firmele mari. Welsh și White [1981] afirmă că mentalitatea generală a managerilor a fost că firmele mici trebuie conduse la fel ca firmele mari, la o scară mai mică. Ei pun în evidență principiul din spatele acestui mod de gândire: că micile companii sunt la fel ca firmele mari, numai că au vânzări mai mici, mai puțini angajați și active mai mici. Autorii subliniază insuficiența unei asemenea abordări: “Noi am argumenta, totuși, că o dimensiune redusă a unei firme creează o condiție specială – pe care o putem denumi *sărăcia resurselor* – care le distinge de oponenții mari și care impune o abordare managerială foarte diferită. Sărăcia resurselor este consecința unor condiții unice în care se află companiile mici” [Welsh și White, 1981, p.18].

O serie de autori au menționat lipsa de atenție pe care literatura MRU o acordă IMM [Hendry ș.a., 1995; Henemam ș.a., 2000; Chandler and McEvoy, 2000; Kok, 2003; Price, 2004; Kotey și Slade, 2005]. Chandler și McEvoy afirmă că, deși MRU în IMM este una din cele mai importante probleme, se remarcă o lipsă acută de preocupare a cercetării pentru a identifica practici uzuale în firme mici. *Se trage concluzia că lipsa informației este o problemă majoră atât pentru teorie și cercetare, cât și pentru practică.*

Scopurile principale ale studiului se referă la stabilirea elementelor specifice domeniului resurselor umane în IMM și la ameliorarea înțelegerii practicilor MRU în IMM.

## 1. Cercetări anterioare

Duberley și Walley [1995] au făcut o analiză a practicilor MRU în 16 întreprinderi de producție. Din analiza lor rezultă că foarte puține firme au o abordare strategică a MRU, ele utilizând mai degrabă metodele tradiționale ale firmelor mici, decât să încerce să adopte MRU. Ei subliniază că cel mai interesant rezultat al cercetărilor lor a fost constatarea unei mari varietăți de practici MRU. Rezultatele lor confirmă afirmația lui Beaumont [1992] cum că literatura academică privind MRU e mult înaintea practicilor organizației și că schimbările la nivelul firmelor individuale (privind resursele umane) nu converg către un pachet integrat derivat dintr-o strategie coerentă pe termen lung; rezultatele se asociază cu dovezi sugerând că practicile RU sunt mai degrabă *ad-hoc* în firmele mai mici.

Hornsby și Kuratko [1990] au examinat practicile MRU ale firmelor mici din SUA, împărțindu-le în trei categorii dimensionale și au raportat o sofisticare crescută în practici odată cu creșterea firmelor. Jennings și Beaver [1997] au remarcat că la dimensiuni mai mari ale firmei, proprietarul devine "supraextins" și are nevoie să acorde responsabilități mai multor manageri profesioniști. Golhar și Deshpande [1997] au găsit asemănări în rândul întreprinderilor mici și mari în multe zone ale practicilor MRU. Westhead și Storey [1997] au descoperit că într-o firmă mică, atât managerii cât și salariații sunt rar implicați în programe de pregătire profesională formale. Aldrich și Langtin [1997] afirmă că firmele mari au practici de recrutare net mai formalizate. Kotey și Slade [2005] au investigat măsura în care practicile MRU devin formale pe măsură ce firmele spo-

resc în dimensiune și implicațiile modificărilor pentru practicile eficiente și competitive ale MRU. Practicile de resurse umane examinate de aceștia au fost: recrutarea și selecția, instruirea, evaluarea performanței, dezvoltarea politicilor resurselor umane și procedurile legate de păstrarea datelor privind resurselor umane.

În încercarea de a găsi și explica pattern-uri în MRU pentru IMM, unii cercetători pledează pentru o abordare mai informală. Pentru că, după cum punctează Hill și Stewart [1999], IMM trebuie să fie în general flexibile și informale pentru a supraviețui în mediul incert. Dimpotrivă, alții afirmă că numai lipsa de educație și/sau resurse este explicația lipsei MRU de performanță în firmele mici. De exemplu, Hendry ș.a. [1991] observă că mulți întreprinzători-manageri văd orice pregătire profesională dincolo de nevoile imediate, ca un lux pe care nu și-l pot permite decât în cazul unor mari profituri. Golhar și Deshpande [1997] afirmă că lipsa de înțelegere a problemelor MRU de către micii întreprinzători generează aceste mari diferențe de abordare.

Generalizarea concluziilor studiilor analizate nu se poate face fără dificultate. În principal datorită diferențelor de mărime ale firmelor cuprinse în eșantioane. De exemplu, Hornsby și Kuratko [1990] au investigat firme cu 1-150 de salariați. În interiorul eșantionului au fost observate diferențe semnificative de mărime. Deshpande și Golhar [1994] au definit firmele mici ca acelea care au mai puțin de 250 de angajați. În alte studii firmele mici sunt considerate ca fiind acelea cu mai puțin de 500 de angajați. Apreciem că diferențele de mărime, de pildă între categoriile 1-10 salariați, 10-50 salariați, 50-100 salariați, 100-250 salariați, nu

sunt de natura unor relații liniare.

O problemă care complică încercarea de a face generalizări asupra situației reale privind practicile MRU este marea diversitate a IMM. Clar, sectorul nu este omogen. În plus, natalitatea și mortalitatea sunt foarte ridicate. Un număr de autori au folosit studii de caz “în adâncime” (pe o singură firmă) pentru a găsi informația privind situația în IMM.

În studiul de față abordăm problema printr-o metodă care combină tehnici calitative și cantitative. Datele cantitative au fost utilizate pentru a găsi un pattern descriptiv. Acest pattern a fost apoi exploatat în detaliu printr-o serie de interviuri. Designul abordării este descris în secțiunea metodologică pe care o prezentăm în continuare.

## 2. Proiectarea și desfășurarea anchetei prin sondaj

### **Problematika generală**

Pentru a obține o informație validă necesară întreprinzătorilor-manageri pentru buna gestionare a resurselor umane, am procedat la efectuarea unei *anchete de opinie* în rândul acestora.

Schematic, etapele cercetării au fost:

- 1) proiectarea;
- 2) culegerea datelor (desfășurarea anchetei pe teren);
- 3) măsurarea variabilelor;
- 4) analiza, prelucrarea și interpretarea;
- 5) fundamentarea deciziilor.

Ancheta a fost de tip aleator – după modul introducerii firmelor în eșantion – din populația generală. Ancheta s-a efectuat pe baza unui chestionar adresat întreprinzătorilor-manageri.

Din punct de vedere al proiectării, an-

cheta a reprezentat un hibrid între un sondaj aleator, stratificat cu probabilități inegale, și un sondaj semialeator dirijat – aspect dictat de motive organizatorice ce țin de restricțiile și limitările obiective ale unei asemenea cercetări, efectuate de o singură persoană.

Eșantionul poate fi considerat reprezentativ, nu atât prin dimensiune cât prin procedeele ulterioare de ameliorare a stratificării, prin recalibrări succesive după caracteristicile: activitatea principală – cod CAEN, respectiv numărul de salariați.

### **Baza de sondaj și caracteristicile acesteia**

Pentru prezenta cercetare, *baza de sondaj* este reprezentată de totalitatea IMM din România care au depus bilanț pentru anul 2005 și se află în evidențele Ministerului Finanțelor publice ca firme active.

Un criteriu avut în vedere este mărimea IMM dată de numărul de salariați. Ponderea covârșitoare a microfirmelor în volumul total al IMM (91,47%), dar redusă în masa totală a salariaților sectorului (31,69%) impune ca o necesitate evitarea utilizării unui sondaj stratificat proporțional, care ar trebui evident să reproducă structura populației generale – fapt ce nu ar genera însă un plus de relevanță informațiilor obținute prin cercetare.

O altă caracteristică avută în vedere în cercetare o reprezintă numărul mediu de salariați ai unei IMM.

După forma de proprietate și organizație juridică se înregistrează preponderența societăților cu răspundere limitată, criteriu ce va fi luat în considerare în proiectarea eșantionului.

În sfârșit, o ultimă caracteristică avută în vedere la proiectarea eșantionului anchetei a reprezentat-o obiectul de activitate, reflectat prin încadrarea în codul CAEN.

### **Eșantionul firmelor cercetate**

Dată fiind multitudinea caracteristicilor urmărite prin anchetă, s-a procedat în primă instanță la stabilirea volumului pe baza caracteristicii liniare, în varianta ne-repetat:

$$n \geq \frac{Z_{\alpha}^2 x \sigma^2}{\Delta_{\bar{x}}^2 + \frac{Z_{\alpha}^2 x \sigma^2}{N}}$$

unde:

$Z_{\alpha}$  – valorile variabilei Laplace pentru o probabilitate  $p=1-\alpha$ , unde  $\alpha$  este nivelul de semnificație, în prezentul studiu  $\alpha=1\%$  ( $p=99\%$ ), iar  $Z_{0,01}=3,09$ .

$\sigma^2$  – dispersia caracteristicii binare  $\sigma^2 = px(1-p)$ , unde  $p$  este media; pentru creșterea siguranței, se utilizează dispersia maximă, deci se va proiecta eșantionul în cea mai nefavorabilă situație  $\sigma^2 = (0.5)x(1-0.5) = 0.25$ .

$\Delta_{\bar{x}}$  – eroarea probabilă stabilită de cercetător; în cazul de față am stabilit un nivel de 4%.

În final a rezultat:

$$n = \frac{3,09 \times 0,25}{0,04^2 + \frac{3,09 \times 0,25}{455,574}} = 483 \text{ unitati}$$

Pentru creșterea nivelului de siguranță a cercetării am efectuat o suplimentare a volumului eșantionului cu 7%, deci cu circa 34 de IMM. În final, au existat 21 de non-răspunsuri din partea unor socie-

tăți, iar 13 chestionare au fost rebutate din cauza unor erori ce nu mai puteau fi corectate, ancheta desfășurându-se pe 483 unități.

S-a procedat la structurarea cercetării în varianta “dirijat”, în funcție de câteva criterii: reducerea ponderii IMM cu activitate de comerț și restricțiile de costuri legate de ancheta derulată personal de autoare.

Astfel, aria geografică a anchetei a inclus, pe lângă București – ca centru economic complex, reprezentativ pentru mediul IMM (79% din unități) – și Prahova (9,5%), cu un profil economic divers și echilibrat, respectiv Ilfov (cu circa 5%), aflat la polul opus județelor anterioare. Cu ponderi reduse s-a mai inclus un număr mic de subiecți din alte județe, pentru a completa imaginea de ansamblu a populației IMM din România.

Pe clase de mărime, s-a procedat la ameliorarea structurii populației totale, acolo unde există preponderența microîntreprinderilor. Din motivele arătate anterior, s-a redus ponderea microîntreprinderilor de la peste 91%, cât este în populația generală, la circa 50%, având în vedere caracterul mai omogen al microfirmelor și puțina relevanță ce poate fi așteptată în domeniul subiectului investigat – managementul resurselor umane.

În compensare, s-a procedat la majorarea de circa 5 ori a ponderii micilor întreprinderi și de aproape 9 ori a ponderii întreprinderilor mijlocii, de unde este de așteptat ca problematica resurselor umane să capete importanța cuvenită în managementul general al firmei (detalii asupra structurii eșantionului după dimensiune, în Tabelul 1).

Referitor la structurarea eșantionului pe activități CAEN, a fost necesară o deplasare de la structura populației genera-

**Tabelul 1:** Structura eșantionului după numărul salariaților

Nr. crt.	Grupe salariați	Firme	
		Număr	Pondere (%)
1	1 – 9 salariați	247	51,14
2	10 – 49 salariați	169	34,99
3	50 – 249 salariați	67	13,87
		483	100,00

le, unde IMM cu activitate de comerț dețin aproape 50% din totalul IMM (36,6% – comerț cu amănuntul și 13,08% – comerț cu ridicata). Astfel, ponderea firmelor cu acest obiect de activitate s-a redus la aproximativ 35%. S-au majorat, în schimb, ponderile deținute de firme cu obiect de activitate: servicii prestate în-

treprinderilor (13%), construcții (circa 10%).

Logica acestei restructurări este impusă de modalitățile de organizare și funcționare a IMM cu activitate de comerț și nevoia de cunoaștere a unor sectoare în curs de consolidare și expansiune, cum sunt serviciile prestate întreprinderilor, construcțiile, informatica, transporturile.

**Tabelul 2:** Structura eșantionului pe sectoare de activitate

Nr. crt.	Sectoare de activitate	Firme	
		Număr	Pondere (%)
1	Industrie	79	16,36%
2	Construcții	48	9,94%
3	Comerț	180	37,27%
4	Hoteluri și restaurante	21	4,35%
5	Transporturi	28	5,80%
6	Alte servicii	127	26,29%
7		483	

### **Chestionarul anchetei și desfășurarea în teren a cercetării**

Chestionarul a fost astfel structurat încât să permită obținerea unor informații relevante referitoare la managementul resurselor umane în IMM

Întrebările au fost structurate pe *trei module tematice*: informații generale despre firmă; informații despre întreprinzătorul-manager; angajații firmei și resursa umană.

Chestionarele au fost personal distribuite întreprinzătorilor-manageri, iar completarea lor s-a realizat chiar de către aceștia. Completarea s-a făcut individual ca auto-administrare.

Dar, pentru că ancheta, pe de o parte, pune în evidență practicile de resurse umane folosite și nu explică nici “cum” și nici “de ce” iar, pe de altă parte, unii subiecți din eșantion au cerut îndrumare, un număr de 96 de chestionare au fost completate prin interviu directă a întreprinzătorilor de către autoare. Analiza interviurilor a furnizat detalii în acest sens. Interviul a durat în medie aproximativ 60 de minute.

După colectarea chestionarelor s-a efectuat validarea acestora. Chestionarele cu răspunsuri contradictorii la întrebările de control sau cu un număr de întrebări fără răspuns au fost rebutate. Câteva interviuri au fost reluate (7) întrucât erau cu firme din zone de interes major pentru

subiectul investigat. În final, au fost omologate 483 de chestionare.

A urmat faza de codificare a răspunsurilor și introducerea într-o bază de date PARADOX. Întrebările de tip deschis s-au prelucrat prin grupare tipologică. S-a utilizat pentru prelucrare o soluție informatică, CRYSTAL REPORTS (v.10&11).

## **3. Rezultatele cercetării**

### **3.1 Trăsături definitorii ale managementului resurselor umane practicat în IMM cercetate**

#### **Compartimentul de MRU**

În ceea ce privește existența unui compartiment de resurse umane, rezultatele erau previzibile, și anume: numai 30% din firme au un astfel de departament. Din corelarea mărimii firmei cu întrebarea referitoare la existența unui compartiment RU, rezultă că pe măsură ce firma crește, și preocuparea pentru RU se amplifică, astfel că întreprinderile mijlocii dețin în proporție de 80% un astfel de compartiment.

Întrebate fiind dacă dispun de o bază de date cu forța de muncă potențială, răspunsurile au urmat aceeași tendință, doar o treime din firme dispunând de o astfel de bază de date.

**Tabelul 3:** Existența compartimentului RU și mărimea firmei

Compartiment RU	Mărimea firmei		
	1 – 9 salariați	10 – 49 salariați	50 – 249 salariați
DA	10,12%	40,83%	80,60%
NU	89,88%	59,17%	19,40%

**Tabelul 4:** Structura eșantionului din punctul de vedere al existenței unei baze de date cu forța de muncă potențială

Nr. crt.	Răspuns	Firme	
		Număr	Pondere (%)
1	DA	158	32.71
2	NU	325	67.29
3		483	

### **Strategii de resurse umane**

Ponderea firmelor care elaborează strategii în privința resurselor umane este de aproximativ 40%. Din discuțiile directe purtate cu o parte din cei chestionați a rezultat că nu puteau da un răspuns cert la o astfel de întrebare pentru că mulți afirmă că se gândesc la astfel de strategii fără a le avea însă elaborate pe hârtie. La nivelul acestor firme de mici dimensiuni, fie nu se cunosc noțiunile implicate de elaborarea și aplicarea de astfel de instrumente, fie se consideră că mediul este mult prea volatil pentru ca previziunile realizate să poată avea o aplicabilitate practică. Dar după cum se poate observa, există o corelație evidentă între existența specialiștilor RU în firmă și elaborarea de

strategii și politici RU.

În continuare, am urmărit influența folosirii strategiilor în domeniul resurselor umane. Există o corelație clară privind absolvirea unei forme *de pregătire managerială și elaborarea de strategii*. Strategia are la bază cunoașterea fenomenelor care pot afecta evoluția societății și prezintă răspunsul factorului decizional la efectele lor probabile. Un curs de pregătire, de regulă, clarifică niște concepte și oferă principii-instrumente de evaluare și reacție, pune probleme și sugerează căi de rezolvare bazate pe cultura acumulată în domeniile de interes, precizând totodată și limitările și măsura în care mediul exterior oferă oportunități și bariere.

**Tabelul 5:** Structura eșantionului din punctul de vedere al existenței strategiilor de resurse umane

Nr. crt.	Răspuns	Firme	
		Număr	Pondere%
1	DA	193	39,96%
2	NU	290	60,04%
3		483	



**Tabelul 6:** Elaborarea de strategii și politici RU și existența compartimentului RU

Nr. crt.	Elaborarea de strategii și politici RU	Existența compartiment RU	
		DA	NU
1	DA	76,35%	23,88%
2	NU	23,65%	76,12%

În absența efortului de instruire, funcționează intuiția și decizia empirică, bazată pe experiența proprie. De cele mai multe ori, după cum se observă (73% din cei care nu au urmat cursuri de pregătire nici nu elaborează strategii), o astfel de

poziție determină o atitudine conservatoare, pasivă, care lasă lucrurile la voia întâmplării: “Ce va fi, vom vedea.” Aici trebuie intervenit, mai ales în contextul actual, prin toate mijloacele: informare, cursuri gratuite, mediatizare.

**Tabelul 7:** Elaborarea de strategii RU și pregătirea în domeniul managerial

		Absolvirea unui curs de management		
		DA	NU	
<b>Elaborarea de strategii de Resurse Umane</b>	<b>DA</b>	85	108	193
	<b>NU</b>	78	212	290
		163	320	483

Pentru măsurarea gradului de asociere între cele două caracteristici am calculat coeficientul Yulle (Casetă 1). Valoarea obținută indică o legătură semnificativă

de corelație între elaborarea de strategii MRU și absolvirea unui curs de pregătire managerială.

### Caseta 1

Se pune întrebarea în ce măsură cele două aspecte sunt asociate. Se poate utiliza pentru soluționarea acestei probleme coeficientul de asociere.

Acest indicator se utilizează pentru măsurarea gradului de dependență a două variabile, în cazul în care pentru fiecare caracteristică sunt doar câte două modalități.

Considerăm definită o proprietate care asigură împărțirea unităților după caracteristica  $X$  în două clase  $P$  și  $\bar{P}$ , și o altă proprietate  $Y$  care asigură dihotomia unităților pentru a doua caracteristică  $Y$ , în clasele  $R$  și  $\bar{R}$ . Gruparea unităților după cele două criterii are ca rezultat definirea tabelului de contingență de forma următoare:

Tabelul de contingență

		Y		$n_i^*$
		R	$\bar{R}$	
X	P	$n_{11}$	$n_{12}$	$n1^*$
	$\bar{P}$	$n_{21}$	$n_{22}$	$n2^*$
$n^*j$		$n^*1$	$n^*2$	$n$

În tabelul de contingență s-au utilizat notațiile:  $n_{11}$  – numărul unităților care au simultan proprietățile  $P$  și  $R$ ;  $n_j$  – efectivul unităților care au proprietate  $R$ ;  $n$  – efectivul total.

Produsul efectivelor de pe diagonala principală a tabelului de contingență desemnează legătura dintre cele două caracteristici, iar produsul efectivelor de pe diagonala secundară simbolizează lipsa legăturii dintre variabile. Indicatorii pentru măsurarea gradului de asociere dintre cele două caracteristici sunt, în principal: coeficientul Yulle, coeficientul de asociere, coeficientul Jaccard.

$$\text{Coeficientul Yulle: } q = \frac{n_{11}n_{22} - n_{21}n_{12}}{n_{11}n_{22} + n_{21}n_{12}} \approx 0,4$$

Intervalul indicatorului este  $[-1;1]$ , iar 0,4 indică o asociere semnificativă între cele două variabile.

#### Consultanța privind resursele umane

Numai 30% din subiecții supuși cercetării au apelat la firme de consultanță în domeniul resurselor umane (evaluare, pregătire profesională, recrutare). Acest rezultat poate fi justificat prin vârsta relativ tânără a firmelor și a mediului de afaceri în care nu s-a reușit să se facă o cultură din a apela la firme de consultanță

pentru probleme specializate. Pe de o parte, se cunosc foarte puțin beneficiile unei astfel de colaborări, iar pe de altă parte, resursele IMM sunt atât de limitate.

Referitor la apelarea unui consultant în MRU, respectiv parcurgerea unui curs de pregătire managerială, rezultatele se prezintă în Tabelul 8, iar rezultatele testului  $\chi^2$  indică corelație între cele două caracteristici (Caseta 2).

## Caseta 2

O posibilitate pentru a stabili independența / dependența pentru un tabel 2x2, sau pentru caracteristici biliniare, organizate de tipul:

$n_{11}$	$n_{12}$	$n_{1*}$
$n_{21}$	$n_{22}$	$n_{2*}$
$n_{*1}$	$n_{*2}$	$n$

o reprezintă testul  $\chi^2$ .

Ipoteza de omogenitate presupune că există  $p$  și  $q = p - l$  astfel încât, pentru frecvențele marginale  $n_{1*}$ ,  $n_{2*}$  date, rezultă  $M(n_{11}) = n_{1*}p$ ,  $M(n_{21}) = n_{2*}p$ ,..  $M(n_{12}) = n_{1*}q$ ,  $M(n_{22}) = n_{2*}q$ . Prin metoda minimului  $\chi^2$  se realizează pentru  $p$  estimăția  $n_{*1}/n$ , iar pentru  $q$  estimăția  $n_{*2}/n$ .

Expresia testului  $\chi^2$  devine [ ]:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^k \frac{[n_{ij} - n_{i*}n_{*j}/n]^2}{n_{i*}n_{*j}/n} =$$

$$= \frac{[n_{11} - n_{1*}n_{*1}/n]^2}{n_{1*}n_{*1}/n} + \frac{[n_{12} - n_{1*}n_{*2}/n]^2}{n_{1*}n_{*2}/n} + \frac{[n_{21} - n_{2*}n_{*1}/n]^2}{n_{2*}n_{*1}/n} + \frac{[n_{22} - n_{2*}n_{*2}/n]^2}{n_{2*}n_{*2}/n}$$

Înlocuind datele Tabelului 8 în relația de mai sus se obține  $\chi^2 = 18,78$ .

Comparând cu echivalentul tabelar care are valoarea 7,81, se poate afirma cu o probabilitate de 95% că există o concordanță între pregătirea managerială și apelarea la specialiști în soluționarea unor probleme de o dificultate mai ridicată și specific aparte.

**Tabelul 8:** Apelarea la firme de consultanță și parcurgerea unui curs de perfecționare managerială

		Parcurgerea unui curs de perfecționare managerială				
		DA		NU		
Apelarea la firme de consultanță	DA	66	$n_{11}$	67	$n_{12}$	$n_{1*} = 133$
	NU	97	$n_{21}$	253	$n_{22}$	$n_{2*} = 350$
		$n_{*1} = 163$		$n_{*2} = 320$		$n = 483$

Întreprinzătorul instruit devine avizat asupra importanței resursei umane și asupra rezervei de creștere pentru firma sa existente la acest capitol. Și mai înțelege că e un domeniu foarte complex, foarte specializat și că îi va trebui un efort consistent, cu efecte îndoielnice, ca să rezolve el însuși, în mod profesional, ecuația personalului de care are nevoie, în toate privințele: recrutare, selecție, pregătire profesională, evaluare, motivare.

Înțelege că e mult mai sigur și, până la urmă, mai ieftin, să plătească consultanța unei firme de profil care îl și poate sprijini, apelând la propria bază de date, pentru a-i găsi oamenii de care are nevoie, când are nevoie.

Lipsa de înțelegere a importanței unei consultanțe profesionale duce la ceea ce vedem: de regulă, fiecare face altceva decât ce știe sau ce îi place, specializarea rămâne la un nivel superficial, cu efecte dezastruoase asupra randamentului, calității produsului, productivității muncii, relațiilor firmei cu clienții.

Și așa IMM au un handicap evident pe piața forței de muncă. Dacă, în plus, așteaptă ca aceasta să vină la ele, atunci cu siguranță vor veni numai aceia refuzați de alții, iar întreprinzătorul trebuie să o ia mereu de la început în acest domeniu.

### **3.2. Rezultatele cercetării în ceea ce privește activitățile specifice domeniului managementului resurselor umane**

#### ***Recrutarea resurselor umane***

În ceea ce privește *metodele de recrutare*, subiecții investigați au fost rugați să le selecteze din metodele de recrutare prezentate în chestionar pe acelea care se

folosesc cu precădere în firmele lor. Astfel, respondenților li se ofereau spre alegere șapte variante de răspuns, diferențiat pentru personalul de management și cel de execuție. Dintre metodele de recrutare indicate prin chestionar, cea mai des utilizată, atât pentru personalul de management cât și pentru cel de execuție, a fost recrutarea prin *canale informale* (66%, respectiv 30%). Această metodă de recrutare, care presupune cunoașterea prealabilă a viitorilor angajați, este folosită cu preponderență de toate cele trei categorii de firme. Alte metode care se folosesc pentru personalul de execuție sunt, potrivit studiului, publicarea anunțurilor în cadrul organizației (56%), recrutarea prin mass-media (38%) și apelarea la cererile de angajare publicate în presă de către persoanele aflate în căutare de loc de muncă (34%). Cu excepția recrutării prin mass-media, celelalte metode folosite cu precădere sunt metode necostisitoare, tendință firească pentru resursele limitate de care IMM dispun. În ceea ce privește personalul de management, se constată că situația stă puțin diferit. Este clar că, în momentul în care întreprinzătorii se hotărăsc să apeleze și la alți manageri în afară de ei înșiși, ei au grijă ca aceștia să fie bine aleși și sunt dispuși să investească ceva pentru a-i găsi pe cei mai potriviți. Astfel, recrutarea prin mass-media și apelarea la agențiile de recrutare sunt metodele de recrutare externă folosite cu precădere atunci când canalele informale de recrutare au fost epuizate (le preferă și la acest nivel, chiar în cazul firmelor mai mari, de tipul întreprinderilor mijlocii).

Din discuțiile directe avute cu întreprinzătorii a reieșit că ceea ce influențează modul de recrutare pare să fie natura locului de muncă.

**Tabelul 9:** Metodele de recrutare folosite în IMM investigate

Nr. crt.	Metode de recrutare	Personal de execuție	Personal de management
1	Canale informale (“din gura în gura”)	66,67%	29,81%
2	Publicarea anunțurilor în cadrul organizației, pentru ca angajații firmei să ia cunoștință despre posturile vacante	55,80%	21,60%
3	Recrutarea prin mass-media	38,51%	17,81%
4	Apelarea la cererile de angajare publicate în presă de către persoanele aflate în căutare de loc de muncă	34,37%	4,97%
5	Agențiile de recrutare	14,29%	13,66%
6	Recrutarea prin Internet	13,87%	6,42%
7	Recrutarea în școli, licee, universități	13,66%	4,55%

**Tabelul 10:** Metodele de recrutare folosite și mărimea firmei

Metode de recrutare	Mărimea firmei					
	1 – 9 salariați		10 – 49 salariați		50 – 249 salariați	
	Exec.	Manag.	Exec.	Manag.	Exec.	Manag.
Canale informale (“din gură în gură”)	83,58%	8,50%	74,56%	44,38%	56,68%	71,64%
Publicarea anunțurilor în cadrul organizației pentru ca angajații firmei să ia cunoștință despre posturile vacante	58,3%	9,50%	57,30%	25,60%	48,70%	23,70%
Apelarea la cererile de angajare publicate în presă de către persoanele aflate în căutare de loc de muncă	30,36%	2,02%	35,50%	5,92%	46,27%	13,43%
Agențiile de recrutare	7,29%	4,86%	20,71%	15,98%	23,88%	40,30%
Recrutarea în școli, licee, universități	8,10%	0,81%	12,43%	7,69%	37,31%	10,45%
Recrutarea prin mass-media	27,53%	4,86%	43,20%	22,49%	67,16%	53,73%
Recrutarea prin Internet	12,96%	2,43%	9,47%	6,51%	28,36%	19,40%

Se observă creșterea varietății de metode formale de recrutare, ca recrutarea prin mass-media (de exemplu, pentru personalul operațional, 27% în microfirme, 43% în firmele mici și 67% în cele mijlocii) și utilizarea agenților de recrutare (de exemplu, pentru personalul de management: 4% în microfirme, 15% în firmele mici, respectiv 40% în cele mijlocii) pe măsură ce firma își mărește dimensiunile.

### **Selecția resurselor umane**

Criteriile de selecție utilizate în IMM investigate sunt prezentate mai jos, împreună cu punctajul obținut de fiecare din aceste criterii sub formă de medii. Se observă că cei investigați au optat pentru calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile persoanei ca fiind cel mai im-

portant criteriu de selecție, cu o medie de 1,63. Scorul înregistrat de acest criteriu de selecție este pe deplin justificat. Este firesc ca aptitudinile, cunoștințele, calitățile, respectiv deprinderile, să reprezinte elementul hotărâtor în ceea ce privește selecția personalului, deoarece, în fapt, pe aceasta se bazează, în mod decisiv, eficacitatea îndeplinirii obiectivelor de toate gradele din cadrul firmei. Pe locul doi, între criteriile de selecție considerate, s-a situat criteriul “studii atestate de certificare sau diplome”, obținând o medie de 2,60. Această situație se poate aprecia ca fiind normală, întrucât diplomele ar trebui să reprezinte o premisă pentru declanșarea procesului de selecție, iar calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile să reprezinte, realmente, fundamentul deciziilor de selecție și încadrare.

**Tabelul 11:** Criterii de selecție folosite în IMM investigate

<b>Nr. crt.</b>	<b>Criterii de selecție</b>	<b>Media notelor</b>
1	Calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile persoanei	1,63
2	Studii atestate de certificare sau diplome	2,60
3	Vechimea în muncă	2,99
4	Postul deținut anterior	3,18
5	Referințe / recomandarea unei alte persoane	3,44

Următorul punct urmărit a fost evidențierea *modalităților de selecție* a personalului folosite în IMM din România. În acest scop, subiecții investigați au selectat din cele șase variante de răspuns pe acelea care corespundeau politicilor de angajare ale firmelor lor. În ceea ce pri-

vește personalul de execuție, pe lângă interviu se folosește, în principal, ca metodă de selecție proba practică. Personalul de management, acolo unde el există, este selecționat pe bază de interviu, CV și teste de cunoștințe.

Se constată că, pe măsură ce firmele

își sporesc dimensiunile, și procentul metodelor de selecție formale continuă să crească. Astfel, observăm că, de exemplu, testarea cunoștințelor în cazul personalu-

lui de management pornește de la un procent de 10% la microfirme și ajunge la aproximativ 70% în cazul întreprinderilor mijlocii.

**Tabelul 12:** Metode de selecție utilizate în IMM investigate

Nr. crt.	Metode de selecție	Personal de execuție	Personal de management
1	Interviul	74,12%	41,61%
2	Probe practice	73,71%	4,35%
3	CV	55,49%	41,55%
4	Teste de aptitudini	28,16%	11,80%
5	Teste de cunoștințe	20,70%	26,71%
6	Teste de personalitate	4,97%	8,28%

**Tabelul 13:** Metodele de selecție folosite și mărimea firmei

Nr. crt.	Metode de selecție	Mărimea firmei					
		1 – 9 salariați		10 – 49 salariați		50 – 249 salariați	
		Exec.	Manag.	Exec.	Manag.	Exec.	Manag.
1	CV	50,61%	9,31%	57,99%	31,36%	67,16%	58,21%
2	Interviul	69,23%	17,41%	79,29%	55,62%	79,10%	95,52%
3	Teste de aptitudini	22,67%	1,62%	27,81%	17,75%	49,25%	34,33%
4	Teste de cunoștințe	18,62%	10,53%	18,93%	34,32%	32,84%	67,16%
5	Probe practice	66,40%	2,43%	78,70%	5,92%	88,06%	7,46%
6	Teste de personalitate	1,62%	1,62%	7,69%	11,24%	10,45%	25,37%

#### **Formarea și perfecționarea resurselor umane**

Pentru evaluarea aspectelor referitoare la formarea și perfecționarea angajaților, respondenților li s-a cerut să selecteze

formele de pregătire utilizate cu precădere în firmele lor. Cercetarea efectuată a evidențiat ca formă de pregătire cel mai des utilizată în IMM din România pregătirea la locul de muncă (80% din firmele cuprinse în studiu) – situație justificată,

pe de o parte, prin lipsa de resurse financiare ale IMM pentru a-și trimite oamenii să se instruiască în exterior și, pe de altă parte, prin numărul mic de personal existent în aceste firme, lucru care nu permite scoaterea din producție pe timp îndelun-

gat a unuia sau unora din angajați fără ca acest lucru să nu se facă simțit în bunul mers al firmei. Am constatat că, pe măsură ce firma se dezvoltă, și formele de pregătire ale angajaților se diversifică și sunt mai intense.

**Tabelul 14:** Principalele forme de pregătire utilizate în IMM investigate

Nr. crt.	Răspuns	Pondere (%)
1	Cursuri în afara firmei	21,33
2	Cursuri în cadrul firmei	13,87
3	Pregătirea în școli specializate	16,77
4	Pregătirea la locul de muncă	78,03

Întrebați fiind dacă există *planuri de instruire* a personalului, 60% dintre cei intervievați au răspuns că acestea există la nivelul firmelor pe care le conduc și, lucru surprinzător sau nu, o bună parte din această pregătire o realizează chiar

întreprinzătorul-manager personal, lucru justificat totuși prin faptul că el își înțelege cel mai bine afacerea și problemele cu care se confruntă și, cel mai adesea, are experiență în toate aspectele acesteia.

**Tabelul 15:** Planuri de instruire în IMM investigate

Nr. crt.	Răspuns	Firme	
		Număr	Pondere (%)
1	DA	285	59,01%
2	NU	198	40,99%

Celor care au afirmat că există planuri de instruire a personalului la nivel de firmă li s-a cerut să precizeze dacă există vreo diferență între planurile de instruire ale angajaților membri ai familiei și cei care provin din exteriorul familiei.

Doar 14% au afirmat că planurile de instruire pentru membrii familiei sunt diferite de cele ale restului angajaților, lucru care poate fi justificat prin faptul că trebuie să se asigure succesiunea la conducerea afacerii.



**Tabelul 16:** Existența diferenței între planurile de instruire a angajaților membri ai familiei întreprinzătorului și a celor care provin din afară

Nr. crt.	Răspuns	Firme	
		Număr	Pondere (%)t
1	DA	42	13,91%
2	NU	260	86,09%

#### **Evaluarea personalului**

Următorul punct al chestionarului a vizat *evaluarea salariaților* la nivelul IMM. În acest scop, întreprinzătorii-manageri au fost întrebați dacă evaluează salariații; răspunsurile au fost foarte

apropiate, 52% din cei intervievați afirmând că evaluează salariații, iar restul de 48%, că nu. Se observă că procentul celor care folosesc metode de evaluare a resurselor umane crește de la 45% în cadrul microfirmelor, la 63% în cadrul întreprinderilor mijlocii.

**Tabelul 17:** Utilizarea evaluării în IMM investigate

Nr. crt.	Răspuns	Firme	
		Număr	Pondere (%)t
1	DA	251	51,97%
2	NU	232	48,03%

**Tabelul 18:** Existența metodelor de evaluare și mărimea firmei

Existența metodelor de evaluare RU	Mărimea firmei		
	1 – 9 salariați	10 – 49 salariați	50 – 249 salariați
DA	45,34%	57,40%	62,69%
NU	54,66%	42,60%	37,31%

Cei care au răspuns afirmativ la întrebarea referitoare la evaluare au fost rugați să menționeze ce metode folosesc. În

urma trecerii în revistă a răspunsurilor, am identificat următoarele familii de răspunsuri:

**Tabelul 19:** Metode de evaluare folosite în IMM investigate

Nr. crt.	Metoda de evaluare	Pondere (%)
1	Măsurarea rezultatelor	47,33
2	Observarea comportamentului	24,00
3	Evaluarea realizată de către superiori, colegi, firme specializate	10,00
4	Alte forme de evaluare	18,66

Se observă că o pondere semnificativă (47%) o deține evaluarea realizată pe baza rezultatelor obținute de salariați (îndeplinirea sarcinilor, atingerea obiectivelor, *feed-back* obținut de la clienți), urmată de observarea comportamentului (24%). Aceasta din urmă fiind mai degrabă o metodă de natură informală.

Pare, oricum, un avantaj faptul că întreprinzătorul își cunoaște direct toți angajații. În același timp, se arată ca un lucru dificil încercarea de a fi echitabil cu toată lumea. Informațiile primite de la întreprinzători relevă o mare varietate a sistemelor informale care sunt folosite pentru evaluare, în multe cazuri fiind de o natură ad-hoc.

#### **Motivația personalului**

Pentru a evalua modul cum se realizează motivația personalului în IMM din România a fost concepută o întrebare care prezintă diferite modalități prin care se realizează motivarea. Respondenților li s-a cerut să selecteze acele modalități prin

care se realizează motivarea în firmele lor sau să indice alte modalități de motivare care nu se regăsesc în variantele de răspuns (exemplu, comision din vânzările realizate). Se observă că în cele mai multe firme din studiu se folosește motivarea pozitivă. Se evidențiază faptul că stimulentele materiale sunt considerate a avea încărcătura motivațională cea mai mare, personalul răspunzând mai degrabă la acest tip de motivație. Astfel, 80% din respondenți au evidențiat pe primul loc primele și 55% din aceștia folosesc ca formă de motivare măririle de salarii. Aceasta este o situație generată și de perioada relativ dificilă pe care o parcurge în țara noastră o mare parte din salariați care nu obțin venituri suficiente. Totuși, în IMM din România se urmărește și satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală a salariaților, utilizându-se exprimarea de mulțumiri sau laude și acordarea de titluri onorifice (aproximativ 30% din firme). De asemenea, pe măsură ce firma crește, iar prezența și exemplul întreprinzătorului-ma-

nager ca principală formă de motivare informală nu mai sunt suficiente pentru masa mai mare de salariați și diversitatea

nevoilor și aspirațiilor acestora, se observă că și formele de motivare formale se amplifică.

**Tabelul 20:** Modalități de motivare a personalului în IMM investigate

Nr. crt.	Răspuns	Procent (%)
1	Prime	79,92
2	Măriri de salarii	55,28
3	Promovări	33,54
4	Laude, mulțumiri, titluri onorifice	28,57
5	Avertismente, muștrări, invective	17,39
6	Amenzi, reduceri de salarii	14,49
7	Cote părți din profit	8,28
8	Lărgirea sau îmbogățirea postului	7,87
9	Retrogradări	5,59
10	Alt răspuns	0,83

**Tabelul 21:** Formele de motivare și mărimea firmei

Forme de motivare	Mărimea firmei		
	1 – 9 salariați	10 – 49 salariați	50 – 249 salariați
Măriri de salarii	50,20%	55,62%	73,13%
Prime	78,14%	80,47%	85,07%
Amenzi, reduceri de salarii	9,72%	16,57%	26,87%
Cote părți din profit	6,07%	10,06%	11,94%
Laude, mulțumiri, titluri onorifice	28,34%	24,85%	38,81%
Avertismente, muștrări, invective	12,96%	16,57%	35,82%
Promovări	23,89%	37,28%	59,70%
Retrogradări	2,83%	6,51%	13,43%
Lărgirea sau îmbogățirea postului	10,12%	4,73%	7,46%
Alt răspuns	0,00%	1,78%	1,49%

Întrebați fiind dacă consideră că stimulentele materiale sunt cele mai importante pentru salariați, întreprinzătorii ches-

tionați au răspuns afirmativ în proporție de aproximativ 80%, ceea ce nu face decât să confirme răspunsul precedent.

**Tabelul 22:** Stimulente materiale acordate

Nr. crt.	Stimulente materiale	Firme	
		Număr	Pondere (%)
1	DA	379	78,47
2	NU	104	21,53
		483	

## Concluzii

Rezultatele chestionarelor și interviurilor arată că există o diversitate considerabilă în modul în care practicile de resurse umane sunt utilizate în IMM, diversitate justificată și de gradul ridicat de eterogenitate al IMM și de nivelul de pregătire profesională a întreprinzătorilor.

Privind activitățile de bază ale MRU, pare că unele sunt mai folosite decât altele. Practicile de recrutare și selecție sunt clar mai utilizate, ceea ce nu ne surprinde. Recrutarea în microfirme și firmele mici se realizează, mai ales, prin rețele și canale informale, bazate pe cunoașterea anterioară a individului de către întreprinzător sau de către angajații de încredere. Formula corectă și eficientă a angajaților este foarte greu de atins atunci când ești "mic". Strategia pe care o adoptă majoritatea întreprinzătorilor-manageri este de a angaja oameni care pot îndeplini mai multe sarcini, cu o puternică motivație personală. Frecvent, selecția, la nivelul microfirmelor, este informală, realizându-se din rândul membrilor familiei, rudelor, prietenilor. În cadrul procesului de selec-

ție, adesea, nu se apelează decât la interviuri informale. Pe măsură ce firmele se dezvoltă, pe lângă interviuri se vor folosi tehnici multiple de selectare, pentru a reduce erorile în alegerea angajaților recrutați din surse nefamiliare întreprinzătorului.

În ceea ce privește sistemul de evaluare în IMM, se observă că, deși unele metode sunt folosite, sistemele formalizate sunt în general rare. În plus, există o mare diversitate în modul în care procesul de evaluare este interpretat și operaționalizat.

La capitolul pregătire profesională, există anumite preocupări, firmele experimentând mai degrabă rezolvări care li se par potrivite pentru situația lor particulară. Întreprinzătorii, în multe cazuri, își asumă direct responsabilitatea pentru instruirea angajaților și îi învață metodele preferate de a realiza anumite lucruri. Pregătirea angajaților în IMM are de multe ori un caracter informal și se realizează prin metode improvizate, bazate pe intuiție și experiență. Cea mai folosită metodă de instruire pentru IMM este instruirea la locul de muncă.

Motivația angajaților găsește în întreprinderile mici și mijlocii un cadru mai propice de realizare în comparație cu firmele de mari dimensiuni. În firmele mici și mijlocii, recompensele primite de către salariați reflectă mult mai fidel eforturile și rezultatele obținute de aceștia în activitatea desfășurată. Cu toate că rareori există elemente de motivare precis determinate – cu excepția salariului – motivația salariatului este foarte intensă datorită permanenței întreprinzătorului manager în firmă și a exemplului personal

Data fiind natura diversă a IMM investigate, apare evident faptul că întreprinzătorii și managerii aplică *metode ad-hoc* mai degrabă decât să aibă o abordare coerentă, bazată pe strategii în implementarea MRU, în special în microfirme și firmele mici.

Ei se adaptează, de fapt, în fiecare moment, situației particulare în care se află, din punct de vedere al caracteristicilor proprii firmei și al mediului de afaceri în care se găsesc.

Am constatat că în interiorul firmelor cu o populație cuprinsă între 1 și 250 de salariați, firmele mijlocii și mici spre mijlocii aplică mai multe practici performante ale MRU decât firmele de mici dimensiuni. Acestea din urmă nu au de regulă un compartiment MRU sau un manager RU. IMM se caracterizează adesea prin existența unei echipe manageriale de dimensiuni reduse, care utilizează o gamă redusă de metode și tehnici de management, adesea, fără a cunoaște în profunzime fundamentul științific al acestora.

Există o certă *legătură între mărimea firmei și practicarea unui management al resurselor umane formalizat.*

Spre deosebire de situația din firmele mari, unde practicile managementului re-

surselor umane sunt formale, managementul resurselor umane se schimbă, în funcție de dimensiunea firmei, de la practicile informale regăsite cu predilecție în microfirme, spre practicile prescrise și mai clar formulate, specifice întreprinderilor mijlocii și mici spre mijlocii.

Recomandările și instruirea în managementul pentru IMM se bazează în mare măsură pe prescripțiile din manualele de specialitate, care cer adoptarea practicilor formalizate ale managementului, mai potrivite însă firmelor mari.

Așa cum s-a arătat, presupunerea că micile organizații ar trebui conduse la fel ca și cele mari, dar pe o scară mai mică, duce la o blocare a înțelegerii proceselor distinctive și practicilor specifice IMM.

Ar trebui să se ia în considerare dimensiunea firmei, precum și implicațiile strategice ale creșterii dimensiunii, atunci când se definesc nivelurile adecvate și zonele practicilor formalizate ale managementului resurselor umane, recomandabile fiecărei firme.

Recomandările pentru IMM care pun accentul pe procedurile formale pot fi contraproductive la anumite dimensiuni ale firmelor. Astfel de recomandări pot reduce flexibilitatea firmei și pot obstrucționa răspunsul rapid la schimbarea viziunilor strategice și variabilelor de mediu. Practicile managementului resurselor umane, cum ar fi sursele formale de recrutare, testarea extensivă a candidaților și instruirea intensivă a angajaților, nu sunt neapărat necesare în microfirme, unde numărul angajaților este mic și unde majoritatea provine fie din familie, fie din rândul prietenilor, unde întreprinzătorul este în situația de a exercita un control direct asupra activităților din firmă. În afară de acest aspect, întreprinzătorii-managerii s-ar putea să nu aibă resursele necesare

pentru implementarea practicilor extinse ale managementului resurselor umane.

Întreprinzătorul-manager trebuie să fie conștient de importanța păstrării unui echilibru în practicile managementului resurselor umane care să asigure responsabilitatea și controlul adecvate, care să reducă riscul litigiilor, să asigure că sunt satisfăcute cerințele statutare și, în același timp, să ofere flexibilitatea pentru răspunsul la strategiile în schimbare. Echilibrul adecvat va diferi în funcție de mărimea firmei și strategia acesteia.

Atunci când luarea deciziilor se limitează la întreprinzătorul-manager, se reduce nevoia pentru sisteme, proceduri și documente scrise, iar necesitatea pentru personal specializat, care să mențină și să opereze sistemul stabilit, se diminuează.

Pe măsură ce firma se dezvoltă, este nevoie de mai mulți manageri pentru a-l completa pe întreprinzătorul-manager în responsabilitatea operațiilor zilnice ale firmei. Acest lucru este în conformitate cu transferul responsabilității de instruire și evaluare la eșalonul următor întreprinzătorului-manager. Controlul și procedurile administrative înlocuiesc controlul di-

rect exercitat de întreprinzător.

Provocarea pentru firmele mici este să crească utilizând practici și politici MRU foarte flexibile, evitând extinderea birocrăției într-o zonă cu resurse manageriale reduse.

Întreprinderile mici și mijlocii sunt complexe, variate și influențate de o gamă de factori. Întreprinderile mici și mijlocii se referă la firme de dimensiuni diferite, cu grade variate de complexitate în practicile managementului. Totuși, acestea sunt tratate adesea ca o entitate omogenă. Niciun sistem de organizare și de management nu poate servi ca model pentru toate organizațiile, cu atât mai mult în ceea ce privește managementul resurselor umane, care operează cu ființa umană, ce posedă caracteristici diferite, în continuă schimbare.

O concluzie este că *abordarea de către IMM a MRU este mai degrabă punctuală și reactivă, decât proactivă și sistemică*. Managerii IMM-urilor se adaptează la context, putând lua decizii diferite pentru aceeași problemă, dacă se află în situații diferite.

## Bibliografie

- Aldrich, H.; Langton N., *Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles*, Reynolds P.D. ș.a. (ed.), 'Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley', Babson College Center for Entrepreneurship, MA, 1997.
- Andersen, T., *HRM in SME's – First Findings on Structure and Practice*, Conference at Kongebrogarden, Middelfart, December, p.1, 2003.
- Beaumont, P., *HRM: Key Concepts and Skills*, 'Sage', London, 1992.
- Burduș, E.; Căprărescu, Gh. și Zorlențan T., 'Managementul organizației', Ed. Holding Reporter, București, 1996.
- Byars, L. și Rue, L., 'Human Resource Management', Second Edition, Irwin, Illinois, 1987
- Chandler, G. N. și Mcevoy, G. M., *Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-size Enterprises*, 'Entrepreneurship Theory and Practice', Fall,

- p.43-57, 2000.
- Chivu, I.; Popescu, D. și Sanchez, A. G., 'Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii', Ed. Economică, București, 2001.
- Cole, G.A., 'Managementul personalului', Editura CODECS, București, 2000.
- Cully, S.; Woodland, S.; O'Reilly, A. și Dix, G., 'Britain at Work as Depicted in the 1998 Workplace Employee Relations Survey', Routledge, London, 1998.
- Dinu, M., 'Economia României. Întreprinderile mici și mijlocii. Cu ce ne integrăm?', Ed. Economică, București, 2002.
- Dumitrescu, M., 'Sondaje statistice și aplicații', Ed. Tehnică, București, 2000.
- Duberley, J.P. și Walley, P., *Assessing the Adoption of HRM by Small and Medium-sized Manufacturing Organizations*, 'The International Journal of Human Resource Management', vol.4, p. 891-909, 1995.
- Golhar D.Y. și Deshpande, S.P., *HRM Practices of Large and Small Canadian Firms*, 'Journal of Small Business Management', vol.35, p.30-38, 1997.
- Hendry, C.; Arthur, M.B. și Jones, A.M., 'Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small and Medium-sized Enterprise', Routledge, London, 1995.
- Heneman, R.L.; Tansky, J.W. și Camp, S.M., *Human Resource Management Practices in Small and Medium-sized Enterprises: Unanswered Question and Future Research Perspectives*, 'Entrepreneurship Theory and Practice', Fall, vol.25, nr.1, p.11-26, 2000.
- Hornsby, J. și Kuratko, D.K., *Human Resource Management in Small Firms: Critical Issues for the 1990s*, 'Journal of Small Business Management', p.9-17, 1990.
- Ionescu, V., 'Managementul firmelor mici și mijlocii', Ed. Economică, București, 2004.
- Isaic-Maniu, Al., 'Tehnica sondajelor și anchetelor', Editura Independentă Economică, 2001.
- Kok, P.M., 'Human Resource Management within Small and Medium-sized Enterprises', Thela Thesis, 2003.
- Kotey B. și Slade P., *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*, 'Journal of Small Business Management', January, p.16-40, 2005.
- Jennings, P. și Beaver, G., *The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective*, 'International Small Business Journal', vol.15, nr.2, p.63-75, 1997.
- Manolescu A., 'Managementul Resurselor Umane', Ediția a patra, Editura Economică, București, 2003.
- Nicolescu (coord.), 'Managerii și managementul resurselor umane', Editura Economică, București, 2004.
- Nicolescu, O., 'Managementul întreprinderilor mici și mijlocii – concepte, metode, aplicații, studii de caz', Editura Economică, București, 2001.
- Nicolescu, O. și Verboncu, I., 'Fundamentele managementului organizației', Ed. Tribuna Economică, București, 2001.
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B. și Wright, P.M., 'Fundamentals of Human Resource Management', Second Edition, Mcgraw-Hill, 2007.
- Pfeffer, J., 'The Human Equation: Building Profits by Putting People First', Harvard Business School Press, 1998.
- Pitariu, D., 'Managementul resurselor umane', Ed. ALL Beck, București, 2000.

- Pugh, D.S. și Hickson, D.J., 'Managementul organizațiilor', Ed. CODECS, 1996.
- Price, A., 'Human Resource Management in a Business Context', 2nd Edition, Thomson Learning, 2004.
- Russu C., 'Managementul Resurselor Umane', Ed. Tribuna Economică, București, 2004.
- Sasu, C., 'Inițierea și dezvoltarea afacerilor', Ed. Polirom, Iași, 2003.
- Sels, L.; Winne, S. De; Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. și Forrier, A., *Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses*, 'Small Business Economics', nr.26, p.83-101, 2006.
- Singly, Fr.; Blanchet, A.; Gotman, A. și Kaufmann, J.K., 'Ancheta și metodele ei: chestionarul, interviul de producere a datelor, interviul comprehensiv', Ed. Polirom, Iași, 1998.
- Storey, D.J. și Westhead, P., *Management Training in Small Firms: A Case of Market Failure?*, 'Human Resource Management Journal', Vol.7, p.61-71, 1997.
- Văduva, S., 'Antreprenoriatul', Ed. Economică, București, 2004.
- Welsh, J.A și White, J.F., *A Small Business Is Not a Little Big Business*, 'Harvard Business Review', July-August, p.18-32, 1981.
- Williamson, I.O., *Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses*, 'Entrepreneurship, Theory and Practice', Fall, p.27, 2001.
- \*\*\* [www.hrd.ro](http://www.hrd.ro)
- \*\*\* [www.hrmanagement.gc.ca](http://www.hrmanagement.gc.ca)
- \*\*\* [www.hrmguide.co.uk](http://www.hrmguide.co.uk)
- \*\*\* Legea 133/1999, Monitorul Oficial al României, nr. 349, 23 iulie 1999.
- \*\*\* Legea 346/2004, Monitorul Oficial al României, nr. 681, 29 iulie, 2004.
-