

005.95/96:614.4(100)

PROVOCĂRI ALE RESURSEI UMANE ȘI MANAGEMENTULUI RESURSEI UMANE

Prof. univ. dr. hab. Ala COTELNIC, ASEM
cotelnic.ala@ase.md
Drd. Constantin SCARLAT, ASEM
scarlat.constantin@gmail.com

Articolul în cauză are drept scop evidențierea importanței pe care o are resursa umană în cadrul unei organizații. În acest sens, sunt analizate evoluția conceptelor, preponderent, cel de personal și resursă umană, precum și managementul acestora. În prezent, organizațiile, precum și societatea în întregime, se confruntă cu necesitatea schimbării metodelor, tehnicilor de lucru și găsirea unor modalități noi de activitate, adaptându-se la criza provocată de pandemia de COVID-19. Argumentăm că cea mai afectată resursă a organizației o constituie resursa umană, care necesită un tratament deosebit din partea managerilor atât în perioada de pandemie, cât și în perioada de post-pandemie. Beneficiul este de partea organizației prin menținerea personalului eficient și, respectiv, prin asigurarea performanței și productivității.

Cuvinte-cheie: *resurse, resursă umană, personal, pandemie, schimbare, risc, performanță.*

JEL: M12, M50.

Introducere

Trăim într-o societate și într-o perioadă, în care schimbările se succed cu o viteză enormă și în care provocările și obligativitatea schimbărilor în lumea afacerilor ține de domeniul normalității. Lumea afacerilor este constituită din diverse organizații, care apar, se dezvoltă sau dispar. Între intrările pe care se bazează orice organizație, resursele dețin o poziție esențială. Fără ele nu poate exista și funcționa nicio organizație. Totuși, există o resursă a organizațiilor, care asigură supraviețuirea acestora, dezvoltarea și succesul (sau eșecul).

005.95/96:614.4(100)

CHALLENGES RELATED TO HUMAN RESOURCES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Prof. Dr. Hab. Ala COTELNIC, ASEM
cotelnic.ala@ase.md
PhD cand. Constantin SCARLAT, ASEM
scarlat.constantin@gmail.com

This article aims to highlight the importance of human resources within an organization. In this sense, we have analysed the evolution of the concepts mainly related to personnel and human resource, as well as their management. Today, organizations, and society as a whole, are facing the need to change methods, working techniques and find new ways of working, adapting to the crisis caused by the COVID-19 pandemic. We argue that the human resource of an organization is the most affected resource and requires special treatment from managers both during the pandemic and in the post-pandemic period. The benefit is on the part of the organization by maintaining efficient staff and, respectively, by ensuring performance and productivity.

Keywords: *resources, human resource, personnel, pandemic, change, risk, performance.*

JEL: M12, M50.

Introduction

We live in a society and in times where changes happen at an enormous speed and in which the challenges and the obligation of change in the business world belong to the field of normality. The business world is made up of various organizations, which appear, grow or disappear. Among the inputs on which any organization is based, resources hold an essential position. Without them, no organization can exist and function. However, there is a resource of organizations, which ensures their survival, development and success (or failure). We refer to the key resource of

Ne referim la resursa-cheie a oricărei organizații – resursa umană. Gary Jones făcea următoarea remarcă: „Caracteristica esențială a unei organizații constă în prezența coordonată a oamenilor, și nu neapărat a lucrurilor” [1, p. 664]. Prin urmare, organizațiile implică oameni și, în final, depind de efortul oamenilor.

În prezent, resursa umană se află într-o situație foarte dificilă, fiind afectată de amenințarea, din ce în ce mai mare, a virusului COVID-19, care a dus la schimbări substanțiale în activitatea companiilor și prezintă un risc important de întrerupere a lanțurilor de aprovizionare globale cu pierderi importante de venituri. În primul rând, este afectată resursa umană, abordată nu doar ca ființă umană, supusă îmbolnăvirii, dar și ca resursă din cadrul organizației.

Pe măsură ce pandemia evoluează în timp și spațiu, se poate constata preocuparea companiilor de a lua măsuri pentru siguranța angajaților și pentru atenuarea expunerii financiare și operaționale.

Depășirea acestei situații, în vederea minimizării pierderilor din partea companiilor și a resursei umane a acestora, este posibilă prin planificarea dezvoltării și finanțării soluțiilor optime anticriză efectuată de către companii. Dar astfel de planuri, chiar și dacă sunt elaborate, atunci doar de companiile mari, multinaționale. În plus, companiile sunt mobilizate, în general, de o motivație scăzută pentru a investi în capacități separate de gestionare a pandemii, deoarece acestea sunt evenimente cu probabilitate scăzută. Există diferențe importante între sistarea activității organizațiilor, determinate de catastrofe naturale, de intervenția omului, de avarii tehnologice sau de defecțiuni operaționale și de cele provocate de evenimentele pandemice [2]. Aceste diferențe constau, în primul rând, în răspândirea extinsă, nivelul de gravitate și în durata evenimentelor pandemice, care impun organizațiilor o abordare, ce depășește strategiile tradiționale de planificare.

Efectele posibile ale pandemiei sunt, deja, studiate de diverși savanți [3], de diferite organizații naționale [4] și internaționale [5]. Aspectele analizate de către aceștia sunt diferite, dar, preponderent, se axează pe efectele economice, financiare, posibilele măsuri ce ne-

any organization – the human resource. Gary Jones made the following remark “The key characteristic of an organization is the coordinated presence of people, not necessarily of things” [1, p. 664]. Therefore, organizations involve people and ultimately depend on people’s effort.

Today, human resources are in a very difficult situation, being affected by the growing threat of COVID-19 virus, which has led to substantial changes in the activity of companies, and presents a significant risk of disruption of global supply chains with significant losses of income. First of all, the human resource is affected, treated not only as a human being, subject to illness, but also as a resource within the organization.

As the pandemic evolves over time and space, we can see the companies’ concern in taking steps to ensure employee safety and to mitigate financial and operational exposure.

Overcoming this situation is possible by planning the development and financing of optimal anti-crisis solutions by companies; all these meant to minimize losses of companies and their human resources. However, such plans, even if they are developed, are done only by large, multinational companies. Moreover, companies are driven generally by low motivation to invest in separate pandemic management capacities, as these are low-probability events. There are important differences between the cessation of the activity of organizations, caused by natural disasters, human intervention, technological breakdowns or operational defects and those caused by pandemic events [2]. These differences consist primarily of the wide spread, severity and duration of pandemic events and require organizations to take an approach that goes beyond traditional planning strategies.

The possible effects of the pandemic are already being studied by various scientists [3], by various national [4] and international organizations [5]. The aspects analysed by them are different, but mainly focus on the economic and financial effects, the possible measures that need to be taken in order to reduce the negative effects at the societal level.

cesită să fie întreprinse în vederea reducerii efectelor negative la nivel de societate.

Scopul prezentei cercetări constă în evidențierea vulnerabilității resursei umane, ca resursă-cheie a organizațiilor, studierea impactului pe care îl resimte aceasta în perioada muncii pe timp de pandemie și efectele care vor fi resimțite în perioada postpandemie, măsurile pe care trebuie să le întreprindă organizațiile, în această perioadă, pentru a menține performanța și productivitatea angajaților.

Metode de cercetare

Metodele de cercetare utilizate sunt determinate de scopul înaintat și constau în analiza materialului teoretic cu referire la noțiunea de resursă umană, personal, abordările teoretice existente la acest capitol. A fost studiată și analizată literatura economică raportată la subiectul cercetat, precum și materialele existente în internet, privind impactul pe care îl are pandemia de COVID-19 asupra activității companiilor și a angajaților acestora. Deci, am recurs la următoarele metode:

- *Analiza*. În acest scop, activitatea economică a companiilor am defalcat-o în elemente componente, ce formează funcțiunile acesteia și am supus-o unui studiu mai profund ce ține de funcțiunea resurse umane;
- *Sinteza* este o altă metodă utilizată de noi în acest studiu. Analizând funcțiunea resurse umane, ca element separat în cadrul sistemului integrat al companiei, am reunit componentele pentru a vedea impactul, pe care îl are resursa umană asupra întregii activități a organizației;
- *Metoda istorică*. Utilizarea acestei metode ne-a permis studierea proceselor cu referire la subiectul cercetat în consecutivitatea lor cronologică și în dezvoltare;
- *Comparația*. A fost efectuată analiza comparativă a abordărilor teoretico-metodologice cu referire la conceptele de „personal” și „resursă umană”.

Rezultate și discuții

1. Evaluarea resurselor umane și abordări ale managementului resursei umane în literatura de specialitate

Oamenii, ca resursă de muncă, în toate timpurile, au simțit o atitudine diferită din par-

The *aim* of this research is to highlight the vulnerability of human resources, as a key resource of organizations, to study the impact it feels during work during the pandemic, and the effects that will be felt in the post-pandemic period, the measures that organizations must take during this period to maintain employee performance and productivity.

Research methods

The purpose of the present article has determined the research methods and consist in the analysis of theoretical material with reference to the notion of human resource, personnel, existing theoretical approaches in this field. The economic literature on the researched subject was studied and analysed, as well as existing materials on the Internet on the impact that the COVID-19 pandemic has on the activity of companies and their employees. So, we used the following methods:

- *Analysis*. For this purpose, we have decomposed the economic activity of the companies into components, which form its functions, and we have subjected to a deeper study the one related to the human resource function;
- *Synthesis* is another method that was used in this study. Analysing the human resource function, as a separate element within the company’s integrated system, we brought together the components to see the impact that human resources have on the entire activity of the organization;
- *Historical method*. The use of this method allowed us to study the processes with reference to the researched subject in their chronological sequence and evolution.
- *Comparison*. The comparative analysis of the theoretical and methodological approaches was performed with reference to the concepts “personnel” and “human resource”.

Results and discussions

1. Evaluation of human resources and approaches to human resource management in literature

People, as a labour resource, have always felt a different attitude from employers, but also a different approach from researchers.

tea angajatorilor, dar și o abordare diferită din partea cercetătorilor. Astfel, în decursul timpului, pot fi identificate sau individualizate diverse periodizări sau etape de dezvoltare, care reprezintă stadii în evoluția funcției de personal.

În teoria tradițională a întreprinderii, salariații erau priviți prin prisma în care aceștia executau anumite operații prestabilite, puneau în mișcare mașini și dispozitive tehnologice sau îndeplineau anumite activități. Astfel au apărut conceptele, folosite și în prezent, de forță de muncă sau mână de lucru.

Studiul diferitelor moduri de funcționare a organizațiilor a început odată cu revoluția industrială. Puțin mai mult de un secol, concepțiile asupra rolului omului în întreprindere au evoluat foarte mult, distingându-se, pe acest parcurs, trei etape principale:

1. Concepția clasică (H. Fayol – Franța, F.W. Taylor – SUA); Școala clasică fondată de Frederick Taylor sau „Managementul științific”, concretizat cel mai bine de Henry Ford în fabricile sale de producție a vehiculelor, plasează accentul pe meseria în sine și pe adaptarea eficientă a lucrătorilor la procesele de muncă.

2. Dinamica relațiilor umane (E. Mayo, F.Y. Roethlisberger, W. Dikson); Școala comportamentală se concentrează asupra lucrătorilor înșiși și a satisfacției nevoilor lor, pentru a obține o productivitate organizațională mai mare.

3. Considerarea factorului uman ca resursa cea mai importantă a organizației (concepția modernă):

3.1. *Teoria resurselor umane* (A. Maslow, D. Mc.Gregor, F. Herzberg);

3.2. *Teoria capitalului uman* (W. Petty, A. Smith, J.B. Say).

Teoriile ulterioare ale managementului încearcă să se bazeze pe ideile anterioare pentru a beneficia atât angajații, cât și organizațiile lor. Relevanța acestor teorii pentru managementul resurselor umane comportă un caracter dublu. În primul rând, managementul personalului s-a dezvoltat istoric în managementul resurselor umane prin încorporarea teoriilor managementului (în special, managementul strategic); în al doilea rând, o cunoaștere temeinică a acestor teorii poate să ajute managerii de resurse umane să își adapteze

Thus, over time, various periods or stages of development can be identified or individualized that represent stages in the evolution of the personnel function.

In the traditional theory of the enterprise, the employees were seen through the prism of the way in which they performed certain predetermined operations, set in motion machines and technological devices or performed certain activities. This is how the concepts up to now by workforce or labour force.

The study of the different ways of organizations' functioning started with the industrial revolution. A little more than a century, the concepts on the role of man in the enterprise have evolved a lot, distinguishing in this course three main stages:

1. The classical conception (H. Fayol – France, F.W. Taylor – USA); The classical school or “Scientific Management”, founded by Frederick Taylor and best exemplified by Henry Ford in his vehicle manufacturing factories, emphasis is put on the profession itself and the efficient adaptation of workers to work processes.

2. Dynamics of human relations (E. Mayo, F.Y. Roethlisberger, W. Dikson); Behavioural school focuses on the workers themselves and the satisfaction of their needs, in order to achieve greater organizational productivity.

3. Considering the human factor as the most important resource of the organization (modern conception):

3.1. *Human resources theory* (A. Maslow, D. Mc.Gregor, F. Herzberg);

3.2. *The theory of human capital* (W. Petty, A. Smith, J.B. Say).

Subsequent management theories try to build on previous ideas so as to benefit both, the employees and their organizations. The relevance of these theories for human resource management has a double character. First, personnel management has historically developed in human resource management by incorporating management theories (especially strategic management); second, a solid knowledge of these theories can help human resource managers to more effectively adapt their practices to organizational requirements and realities. (Nankervis et al. (2011) [6]).

mai eficient practicile la cerințele și realitățile organizaționale (Nankervis et.al (2011) [6]).

Resursele umane reprezintă, așa cum au reușit să demonstreze Wright McMahon și McWilliams (1994) [7], acele resurse ale firmei, care îndeplinesc criteriile de sursă principală de asigurare a competitivității. În societatea modernă, capitalul uman a înlocuit și înlocuiește treptat capitalul financiar ca resursă strategică, fapt reliefat în studiile efectuate de Naisbitt și Aburdere (1990) [8].

Astfel, am constatat că, în teoria, cât și în practica economică, se întâlnesc tot mai frecvent termenii „resurse umane” și „personal”. Există opinia [9], potrivit căreia termenul de „personal” comportă o accepțiune restrânsă la nivelul unei anumite organizații, deci, la nivel microeconomic, în timp ce termenul „resurse umane” presupune o accepțiune mai largă, cu un conținut bivalent:

- la nivel macroeconomic, are sensul și conținutul explicate anterior;
- la nivel microeconomic, are sens și conținut mai larg decât cel de „personal”, deoarece se referă atât la resursele proprii constituite din personalul angajat, cât și la resursele exogene – resurse pentru nevoile ulterioare ale organizației și care urmează să devină „personal”, prin angajare, într-un viitor mai mult sau mai puțin îndepărtat, precum și personal propriu, care poate fi disponibilizat temporar sau definitiv, parțial sau total: șomaj tehnic, șomaj temporar, șomaj definitiv sau parțial (prin restrângerea de activitate), șomaj total (prin închiderea/lichidarea unității).

Diferența de conținut a termenilor „personal” și „resurse umane” conferă și managementului dimensiuni corespunzătoare; se impune, deci, evidențierea particularităților managementului de personal și ale managementului resurselor umane.

Astfel, abordarea actuală a managementului resurselor umane (MRU) prezintă o imagine radical diferită de predecesorul său – managementul personalului (MP). În opinia unor savanți, principalele diferențe între MRU și MP pot fi prezentate concis, așa cum indicăm în tabelul 1.

Human resources are, as Wright Mc Mahon and Mc Williams (1994) [7] have demonstrated, those company resources that meet the criteria to be the main source of competitiveness. In modern society, human capital has replaced and is gradually replacing financial capital as a strategic resource, as highlighted in studies conducted by Naisbitt and Aburdere (1990) [8].

Thus, we have found that in economic theory, as well as in economic practice, the terms human resources and personnel are more and more common. There is the opinion [9] according to which the term “personnel” has a limited meaning at the level of a certain organization, thus, at the microeconomic level, while the term “human resources” has a broader meaning, with a bivalent content:

- at the macroeconomic level it has the meaning and content explained above;
- at the microeconomic level it has a wider meaning and content than the personnel because it refers both to the own resources made up of the employed staff and to the exogenous resources – resources for the subsequent needs of the organization and which are to become “personnel” by hiring in a more or less distant future, as well as own staff that can be temporarily or permanently laid off, partially or totally: technical unemployment, temporary unemployment, permanent or partial unemployment (by restricting activity), total unemployment (by closing-liquidating the unit).

The difference in content of the terms “personnel” and “human resources” also gives the management appropriate dimensions; it is therefore necessary to highlight the particularities of personnel management and human resources management.

Thus, the current approach to human resource management (HRM) presents a radically different picture from its predecessor – personnel management (PM). In the opinion of some scientists the main differences between HRM and PM can be summarized as presented in table 1.

Tabelul 1/ Table 1

**Diferențele dintre managementul personalului și managementul resurselor umane/
Differences between personnel management and human resources management**

Factorii/ Factors	Managementul personalului/ Personnel management	Managementul resurselor umane/ Human resources management
Perspectiva timpului și planificării/ Time and planning perspective	Perioadă scurtă, reactiv, ad hoc, marginal/ Short-term, reactive, ad hoc, marginal	Perioadă lungă, proactiv, strategic, integrate/ Long-term, proactive, strategic, integrated
Contract psihologic/ Psychological Contract	Conformitate/ Compliance	Angajament/ Commitment
Perspectiva relațiilor cu angajații/ Perspective on employee relations	Pluralist, colectiv, încredere scăzută/ Pluralist, collective, low trust	Unitarist, individual, încredere mare/ Unitarian, individual, high trust
Roluri/ Roles	Specializate/profesional/ Specialized/professional	În mare parte, integrat în linia managerială/ Mainly integrated in the managerial line
Evoluția/ Evolution	Minimizarea costurilor/ Minimizing costs	Utilizare maximă (contabilizarea activelor umane)/ Maximum utilization (accounting for human assets)

Sursa: elaborat de autori în baza [10]/

Source: developed by the authors based on [10]

Explicațiile din tabel oferă MRU o abordare modernă, având la bază flexibilitatea, personalizarea, în mare parte, a relațiilor în colectiv, dedicate activităților desfășurate.

Provenind din sinteza literaturii disponibile pe acest subiect: (Taylor, 2011[11]; Nankervis et.al, 2011[6]; History of Human Management, 2010; Kelly[12], 2003; Ogier, 2003, [13]), istoria, evoluția și dezvoltarea MRU poate fi rezumată, prezentând-o ca în tabelul 2.

The explanations in the table offer HRM a modern approach, based on flexibility, personalization, for the most part, of team relationships, dedication to activities.

Coming from the synthesis of the literature available on this topic (Taylor, 2011 [11]; Nankervis et.al, 2011 [6]; History of Human Management, 2010; Kelly [12], 2003; Ogier, 2003, [13]), the history, the evolution and development of HRM can be summarized, presenting it as we did in table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Evoluția și dezvoltarea conceptului de management al resurselor umane/
Evolution and development of the human resources management concept**

Perioada/ Period	Anii/ Years	Caracteristici/ Characteristics
1	2	3
Până la Cel de-al Doilea Război Mondial/ Until World War II	2000-1000 îH/ 2000-1000 BC	Mecanisme de selectare a conducătorilor tribului; înregistrarea și diseminarea cunoștințelor despre siguranță, sănătate, vânătoare și gășirea de alimente; utilizarea tehnicilor de screening a angajaților de către chinezi; utilizarea sistemului de ucenici de către greci./ Mechanisms for selecting tribal leaders; recording and disseminating knowledge about safety, health, hunting and finding food; the use of employee screening techniques by the Chinese; the use of disciples system by the Greeks.
	1700-1900	Apariția teoriei managementului științific ca filosofie a vremii; începutul revoluției industriale, care a dus la înlocuirea micilor ateliere cu fabrici mari; creșterea numărului forței de muncă datorită lucrătorilor imigranți; introducerea funcției personalului, în principal, pentru păstrarea evidenței lucrătorilor; creșterea supraveghetorilor de nivel mediu; exploatarea maximă a lucrătorilor; creșterea muncii copiilor; mărirea decalajului între lucrători și supraveghetori; condiții precare de muncă; creșterea rolului sindicatelor pentru a opta pentru drepturile lucrătorilor; expansiunea funcției de personal, menită să includă bunăstarea și administrarea în principal în Marea Britanie și SUA./ The emergence of the scientific management theory as a philosophy of the time; the beginning of the industrial revolution that led to the replacement of cottage industries with large factories; increasing the number of workers due to immigrant workers; the introduction of the staff function mainly for keeping records of workers; increase of mid-level supervisors; maximum exploitation of workers; increasing child labour; widening the gap between workers and supervisors; poor working conditions; increasing the role of trade unions in opting for workers' rights; expanding staffing to include welfare and administration mainly in the UK and the US.
	1920-1960	Creșterea practicilor de motivație ocazionate de studiile Hawthorne, diverse încercări de satisfacere a angajaților încep să fie implementate, cum ar fi salarii mai bune și condiții mai bune de muncă. În 1936, H. Maslow devine cunoscut pentru studiul nevoilor umane, pe care le ierarhizează conform „piramidei trebuințelor”, iar Peter Drucker (1955), pune accentul pe necesitatea unui „Leadership creativ”. Tot în această perioadă, apare și se dezvoltă mișcarea „Behavioral Science Movement”, care a cunoscut trei etape: 1915-1965, 1965-1985, 1985-2000./ Increasing motivational practices caused by Hawthorne studies, various attempts at employee satisfaction are beginning to be implemented, such as better wages and better working conditions.

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3
		In 1936, H. Maslow became known for his study of human needs, which he ranked according to the “pyramid of needs”, and Peter Drucker (1955) emphasized the need for “creative leadership”. Also, during this period, the “Behavioural Science Movement” appears and develops, which has known 3 stages: 1915-1965, 1965-1985, 1985-2000.
Era problemelor sociale/ Social problems era	1963-1980	Mișcarea pentru Drepturile Civile a modelat gândirea conducătorilor din epocă; actul privind drepturile civile (1964, SUA) a eliminat toate formele de discriminare și a introdus șanse egale de angajare; trecerea de la gestiunea personalului la managementul resurselor umane; începe implementarea sistemelor computerizate de administrare a resurselor umane; dezvoltarea Sistemului de informare a resurselor (HRIS); creșterea sindicalismului a condus la condiții de muncă mai bune; adoptarea diverselor legi privind sănătatea muncii și siguranță, pensii și reglementări fiscale; participarea angajaților la luarea deciziilor în management./ The Civil Rights Movement shaped the leadership thinking of the time; the Civil Rights Act (1964, USA) eliminated all forms of discrimination and introduced equal employment opportunities; the transition from personnel management to human resources management; increased computerization of the human resources function for accuracy, speed, storage and reporting of human resources data; development of the Resource Information System (HRIS); the rise of trade unionism has led to better working conditions; adoption of various laws on occupational health and safety, pensions and tax regulations; employee participation in decision making management.
Era cost-eficiență/ Cost-efficiency era	1980 – începutul/ early 1990	Creșterea automatizării locului de muncă pentru a stimula producția; trecerea de la administrarea de personal la dezvoltarea și implicarea acestora; accent pe eficiență și eficacitate prin adoptarea tehnologiilor; apariția hard și soft în abordarea resurselor umane; apariția rentabilității angajaților; este un angajat un cost inutil, care trebuie minimizat/eliminat sau o resursă vitală, care trebuie dezvoltată?/ Increasing job automation to stimulate production; the transition from employee management to their development and involvement; emphasis on efficiency and effectiveness through the adoption of technology; the emergence of hardware and software in the human resources approach; the emergence of employee profitability; is an employee an unnecessary cost that needs to be minimized/ eliminated or a vital resource that needs to be developed?
Era avansării tehnologice/ Technological advancement era	1990 – până în prezent/ 1990 – prezent	Această eră se modelează prin forțe crescânde ale globalizării, schimbări rapide ocazionate de descoperiri tehnologice extraordinare și presiuni pentru eficiență sporită; apariția managementului strategic, apariția reengineerengului business-proceselor, recunoașterea capitalului intelectual; strategii sporite de recunoaștere, recompense, motivație, o mai bună conștientizare a rolului HR în calitate de partener strategic de afaceri; apariția

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3
		<p>unor strategii de îmbunătățire pentru atragerea, păstrarea, dezvoltarea și implicarea talentului; apariția metodelor de evaluare a forței de muncă, cum ar fi un scor echilibrat, tehnici de evaluare a performanței, accentul pe contribuția MRU la avantajul competitiv; tehnici de planificare a resurselor umane; managementul diversității; managementul talentelor; apariția e-resurse umane; e-training, recrutare electronică, telecomunicații, aranjamente de lucru flexibile, echipe virtuale; echilibru între viață și profesie; îmbunătățirea rețelei; influența mass-media; etică; economie verde; noua ordine mondială./ This era is shaped by increasing forces of globalization, rapid changes brought about by extraordinary technological discoveries, and pressures for increased efficiency; the emergence of strategic management, the emergence of business process re-engineering, the recognition of intellectual capital; increased recognition strategies, rewards, motivation, better awareness of the role of HR as a strategic business partner; the emergence of improvement strategies for attracting, retaining, developing and involving talent; the emergence of labour valuation methods, such as a balanced score, performance appraisal techniques, emphasis on the contribution of HRM to competitive advantage; human resource planning techniques; diversity management; talent management; the emergence of e-human resources; e-training, electronic recruitment, telecommunications, flexible working arrangements, virtual teams; balance between life and profession; network improvement; media influence; ethics; green economy; the new World Order.</p>

Sursa: elaborat de autori în baza surselor [6; 10; 11; 12; 13]/

Source: developed by the authors based on sources[6; 10; 11; 12; 13]

Aceste etape reflectă, în mare măsură, dezvoltarea managementului resurselor umane în lume, în special în Marea Britanie și SUA. Suntem absolut siguri de faptul că depășirea stării de pandemie va favoriza apariția unei noi etape în dezvoltarea conceptului de management al resurselor umane.

Trecerea succintă în revistă a abordărilor privind evoluția conceptului de resurse umane ne permite să conchidem că, în esență, managementul resurselor umane diferă de modelele anterioare de gestionare a personalului în raport cu obiectivul, principiile și aplicațiile sale.

MRU poate fi descris simplu, ca fiind convergența a trei factori – ființe umane, resurse și management – unde ființele umane au resursele reale și potențiale (cunoștințe, abili-

These stages largely reflect the development of human resource management in the world, especially in the UK and the US. We are absolutely sure about the fact that overcoming the pandemic will favour the emergence of a new stage in the development of the concept of human resources management.

A brief review of the approaches to the evolution of the human resources concept allows us to conclude that, in essence, human resource management differs from previous personnel management models in relation to its objective, principles and applications.

HRM can be simply described as the convergence of three factors – human beings, resources and management – where human beings have real and potential resources (know-

tăți și capacități) care pot fi valorificate, tehnici eficiente de management pentru atingerea obiectivelor organizaționale, pe termen scurt și lung, precum și a nevoilor personale. Astfel, obiectivul de gestionare a resurselor umane, în prezent, este determinat de gestiunea efectivă a forței de muncă a organizației pentru a contribui la realizarea acestuia.

2. Resursa umană, abordată ca factor-cheie a organizației și măsurile pe care trebuie să le întreprindă organizația pentru a diminua efectele negative ale pandemiei

Având la bază abordările științifice ale resursei umane, prezentate mai sus și, revenind la problema enunțată anterior, am constatat că există companii care au reacționat la situația impusă de pandemie, fără niciun fel de strategie, concediindu-și angajații, de exemplu, pentru a-și păstra afacerea, companii care și-au închis porțile, dar sunt și companii, care depun eforturi nu doar în a-și păstra oamenii, ci în a-i ține cât mai aproape și a-i motiva, în această perioadă, pentru că au înțeles, cât de important este factorul uman nu doar în acest context, ci, în general și cât de eficient contribuie oamenii motivați la producerea rezultatelor de calitate.

Totuși, trebuie să constatăm că, indiferent de situația în care se încadrează compania cu activitatea economică desfășurată, s-a schimbat esențial caracterul lucrului. Desigur, nu toți angajații s-au pomenit în aceeași situație. Astfel:

- unii au rămas să lucreze, practic, având același program (magazine alimentare, spitale), dar cu o expunere mare riscului de a se îmbolnăvi, deci, având permanent această frică. Evident, acest lucru a avut consecințe și asupra eficienței muncii;
- altă parte a trecut la munca de la distanță (învățători, lucrători bancari etc.);
- a treia parte include angajații, care au intrat în șomaj tehnic;
- a patra parte implică persoanele, care și-au pierdut locul de muncă: fie că firma în care activau s-a închis, fie că au fost nevoiți să plece de bunăvoie din motivul imposibilității de a lăsa co-

ledge, skills and abilities) that can be harnessed, effective management techniques to achieve short-term organizational goals and long, as well as personal needs. Thus, the goal of human resource management today is determined by the effective management of the organization's workforce to contribute to their achievement.

2. Human resource, considered as a key factor of the organization and the measures that the organization must take in order to reduce the negative effects of the pandemic on it

Based on the above mentioned scientific approaches to human resources, and returning to the mentioned problem, we found that there are companies that have reacted to the situation imposed by the pandemic without any strategy, dismissing their employees, for example, to keep their business, companies that have closed their doors, but there are also companies that make efforts not only to keep their people, but to keep them as close as possible and motivate them during this period because they understood how important it is the human factor not only in this context, but in general, and how efficiently motivated people contribute to producing quality results.

However, we must state that, regardless of the situation in which the company carries its economic activity, the nature of the work has changed significantly. Of course, not all employees found themselves in the same situation. So:

- some remained to work, practically having the same schedule (grocery stores, hospitals), but with a high exposure to the risk of getting sick, so having this fear permanently. Obviously, this also had consequences on work efficiency;
- another part are the one who switched to remote work (teachers, bank workers, etc.);
- the third part are the employees, who have entered technical unemployment;
- the fourth part involves people who have lost their job: either the company where they worked has closed, or they

pii la grădiniță, neadaptării la munca de la distanță sau alte motive personale.

În această perioadă, aproape toți angajații s-au confruntat cu probleme de ordin financiar, dar, tot mai insistent, se vorbește despre problemele de ordin psihologic, care au afectat o mare parte din resursele umane ale companiilor. Acestea sunt determinate de frica de necunoscut, lipsa comunicării cu colegii, creșterea volumului de muncă prin activitatea la distanță, învățarea pe parcurs, supraîncărcarea (atât activitatea propriu-zisă, cât și temele efectuate cu copiii etc.). Toate acestea, precum și incertitudinea procesului, duc la depresie, stres. Dar, după cum se știe, un angajat, care simte disconfort psihologic, nu poate fi un angajat eficient. În acest caz, este în pierdere nu doar persoana, ci și compania în întregime. Provocările cele mai mari pentru angajați constau în a înțelege, a accepta și a se reface, în noul context, în care rutina și percepția despre cum funcționăm și muncim este diferită.

Organizațiile din întreaga lume și-au adaptat abordările de gestionare a oamenilor în ultimele luni. Munca de la distanță, reducerea orelor de muncă, reducerea activităților de formare și dezvoltare sau interdicția recrutării sunt doar câteva exemple. Una din problemele, care nu trebuie să ne scape, se referă la ce se întâmplă cu sprijinirea activităților, care ajută la menținerea performanței sau la încurajarea colaborării și comunicării în perioadele de lucru la distanță.

În acest sens, considerăm că unul din factorii ce trebuie luați în calcul de către organizații îl constituie bunăstarea și siguranța angajaților, care trebuie să fie de o importanță crucială. Trecerea la munca la distanță nu se potrivește oricui. Elementele implicate în acest lucru sunt, evident, multe. Nu doar că fiecare răspunde diferit la cerințele de a lucra la distanță, dar contextul de acasă este, de asemenea, important. Angajații nu se pot concentra asupra responsabilităților profesionale, dacă bunăstarea lor sau a familiilor este în pericol. În consecință, problema esențială, de care trebuie să se ocupe companiile la începutul unei pandemii [14], este să se informeze dacă angajații lor sunt în siguranță, apoi să

have had to leave voluntarily due to the impossibility of leaving their children in kindergarten, not being able to work remotely or other personal reasons.

During this period, almost all employees faced financial problems, but more and more insistently there is talk about psychological problems, which affected a large part of the human resources of companies. These are caused by fear of the unknown, lack of communication with colleagues, increased workload through distance learning, learning along the way, overloading (both the actual activity and homework with children, etc.). All this, as well as the uncertainty of the process leads to depression, stress. But, as is well known, an employee who feels psychological discomfort cannot be an effective employee. In this case, not only the person but also the company as a whole is at a loss. The biggest challenges for employees are to understand, accept and put themselves back in the new context where the routine and perception of how we work and work is different.

Organizations around the world have adapted their approaches to people management in recent months. Remote work, reduced working hours, reduced training and development activities or a ban on recruitment are just a few examples. One of the issues that should not be missed concerns what happens when supporting activities that help maintain performance or encourage collaboration and communication during periods of remote work.

We consider, in this sense, that one of the factors that must be taken into account by organizations is the well-being and safety of employees, which must be of crucial importance. Switching to remote work does not suit everyone. There are obviously many elements involved in this. Not only the fact that each person responds differently to the requirements of working remotely, but the context at home is also important. Employees cannot focus on their professional responsibilities if their well-being or that of their families is at stake. Consequently, the key issue that companies need to address at the beginning of a pandemic [14] is to find out if their employees

clarifice dacă aceștia sunt disponibili pentru a îndeplini funcții critice. Este important ca organizațiile să poată monitoriza situația, să ofere un loc de muncă sigur și să le acorde angajaților sprijinul necesar.

De asemenea, companiile trebuie să ofere angajaților instruire pentru situațiile de pandemie, cu scopul de a crește nivelul de pregătire al acestora și pentru a atenua orice îngrijorări. Sunt necesare investiții în tehnologie și infrastructură pentru a permite lucrul la distanță și colaborarea virtuală.

S-a constatat că, deși munca la distanță reprezintă o opțiune viabilă pentru industria de servicii, aceasta nu funcționează la fel de bine pentru sectoarele productive, ceea ce duce la afectarea critică a lanțurilor de aprovizionare cu produse. În cazul în care ne raportăm la o activitate de producere, atunci, locul de muncă ar trebui să fie restructurat și reorganizat astfel, încât să permită distanțarea socială, precum și asigurarea lucrătorilor cu echipamentele de protecție necesare, cum ar fi măștile de față, mănușile și salopetele adecvate, curățarea periodică a suprafețelor și zonelor de lucru. Tuturor lucrătorilor cu funcții neesențiale trebuie să li se permită să stea acasă.

Concluzii

După cum am constatat, în orice context organizațional, resursa umană ocupă locul central atât sub aspectul importanței, cât și ca factor determinant și agent al progresului. Resursa umană constituie imboldul pentru schimbare, factorul care o determină și o canalizează, precum și agentul care asigură funcționarea în scopul schimbării și adaptării tuturor celorlalți factori la schimbare.

Abordările existente în literatura economică relevă preocupările savanților cu privire la conținutul muncii angajaților, iar, de aici, diferite accepțiuni pentru personalul organizației. În decursul timpului, s-au perindat noțiuni precum „mâna de lucru”, „forța de muncă”, „personal”, „resursă umană”. Fiecare dintre aceste noțiuni este marcată de amprente timpului, în care au fost utilizate, caracterizând și conținutul muncii, dar și caracteristicile persoanelor, care le realizează.

Situația creată în urma crizei ce ține de pandemie face ca mulți specialiști să prevadă o

are safe, then to clarify if they are available to perform critical functions. It is important for organizations to be able to monitor the situation, provide a secure job and provide the necessary support to employees.

Companies must also provide training to employees for pandemic situations, in order to increase their level of preparedness and to alleviate any concerns. Investments in technology and infrastructure are needed to enable remote work and virtual collaboration.

It has been found that while distance work is a viable option for the service industry, it does not work as well for the productive sectors, leading to a critical impact on product supply chains. If we are referring to a production activity, then the workplace should be restructured and reorganized so as to allow social distancing as well as provide workers with the necessary protective equipment, such as face masks, gloves and adequate overalls, regular cleaning of all surfaces and work areas. All workers with non-essential functions must be allowed to stay at home.

Conclusions

As we have found, in any organizational context, human resources occupy the central place, both in terms of importance and as a determining factor and agent of progress. The human resource is the impetus for change, the factor that determines and channels it, as well as the agent that ensures the functioning for the purpose of change and the adaptation of all other factors to change.

The existing approaches in the economic literature reveal the concerns of scientists regarding the content of employees' work, and, hence, different meanings for the organization's staff. Over time, notions such as "labour force", "workforce", "personnel", "human resources" have changed one another. Each of these notions has the imprints of the time in which they were used, characterizing the content of the work, but also the characteristics of the people who performed them.

The situation created by the pandemic crisis makes many specialists predict an increase in the activity of distance companies in the future. But, it is not certain. Organizations analyse the effectiveness of remote

creștere a activității companiilor la distanță în viitor. Dar nu este un lucru cert. Organizațiile analizează eficacitatea lucrului la distanță, gradul în care acesta afectează performanța și productivitatea, având în vedere că majoritatea îl folosesc pentru prima dată. Organizațiile dezbate, cu siguranță, problema, fără a adopta încă decizii clare cu privire la munca de la distanță după pandemie.

O altă îngrijorare a organizațiilor ține de revenirea oamenilor, după criza provocată de COVID-19, care, posibil, să se confrunte cu un val de stres post-traumatic. Viața modernă poate fi confortabilă, din punct de vedere material, însă stresul post-traumatic nu se soldează doar cu prezența unor simptome fizice, cum ar fi o frecvență cardiacă crescută, furnicături, palpitații etc., dar are impact și asupra sănătății emoționale (anxietatea, insomnia, frica, dificultatea în a face față stresului...), ținând mai mult de pierderea controlului, concentrației, sentimentului de securitate și stabilitate. Senzația că nu te afli sub control este un factor important în apariția și menținerea stresului post-traumatic.

Normalitatea post-pandemie a pieței muncii va fi definită și printr-o schimbare de atitudine din partea angajaților, fapt ce determină nevoia de un nou stil de leadership. Organizațiile vor avea nevoie, mai mult decât oricând, de consultanți și traineri capabili să alinieze și să instruiască eficient angajații la revenirea din criza COVID-19.

work, the degree of how much it affects performance and productivity, given that most use it for the first time. Organizations are certainly debating the issue without making clear decisions about remote work after the pandemic.

Another concern of the organizations is the return of people after the crisis caused by COVID-19, which may face a wave of post-traumatic stress. Modern life can be comfortable, from a material point of view, but post-traumatic stress not only results in the presence of physical symptoms, such as high heart rate, tingling, palpitations, etc., but also has an impact on emotional health (anxiety, insomnia, fear, difficulty coping with stress...), more related to loss of control, concentration, sense of security and stability. The feeling that you are not in control is an important factor in the occurrence and maintenance of post-traumatic stress.

The post-pandemic normality of the labour market will also be defined by a change of attitude on the part of employees, which determines the need for a new leadership style. Organizations will need, more than ever, consultants and trainers capable of effectively aligning and training employees when returning from the COVID-19 crisis.

Bibliografie/Bibliography:

1. JOHNS, Gary (1998). *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică, 664 pag., CZU 65:061
2. https://www.ey.com/ro_ro/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond#chapter-1964280102
3. IORDACHI, V.; TIMOFEI, O.; PERCIUNE, R. *Unele măsuri întreprinse de guvernele țărilor pentru redresarea situației economice și sociale cauzate de virusul COVID-19*. disponibil https://ince.md/uploads/files/1584872428_masuri.pdf
4. https://www.expert-grup.org/media/k2/attachments/Covid-19_-Cum_salvam_economia.pdf
5. https://ec.europa.eu/romania/news/20200313_raspuns_coordonat_covid19_ro
6. NANKERVIS et.al (2011). *Human Resource Management: Strategy and Practice*, (7th ed.) Cengage Learning, Melbourne, Australia.

7. WRIGHT, McMahon; McWILIAMS. *Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage*. The International Journal of Human Resource Management, Volume 5, 1994 – Issue 2, pp.301-326, <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
8. NAISBITT, J. & ABURDENE, P. (1990). *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York: William Morrow and Company, Inc., 384 pp., ISBN 0-688-07224-0
9. ROSCA, D. (2003) *Managementul personalului și managementul resurselor umane – asemănări și diferențe*. Economica nr. 1, 2003, ISSN 1810-9136.
10. TUBEY, R.; KIPKEMBOI, J. ROTICH (M. Phil); KURGAT, A. *History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. In: European Journal of Business and Management www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.9, 2015.
11. TAYLOR, S. (2011). *Contemporary Issues in Human Resource Management*. CIPD, UK.
12. KELLY, D. (2003). *A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK*. 1980-1995. Asia-Pacific Journal of Human Resources, 41(2), pp. 149-71.
13. OGIER, J. (2003). Advancing the profession. HR Monthly, February, pp. 30-2.
14. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>