

## RESPONSABILITATEA SOCIALĂ INTERNĂ ȘI PRODUCȚIA DE TIP *LOHN*. STUDIU DE CAZ: O ÎNTREPRINDERE MICĂ, CU CAPITAL STRĂIN, DIN INDUSTRIA CONFECȚIILOR

Lect. univ. dr. **Racolța-Paina Nicoleta Dorina**

Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca

Drd. **Mateescu Veronica Maria**

École doctorale „Entreprise, Travail, Emploi”: Sciences économiques,  
Université de Marne-la-Vallée, Paris

**Abstract.** *At present, the business social responsibility is considered by a costs-benefits perspective, one of its most important benefits being that it can constitute a competitive advantage source for large enterprises as well as for the small and medium-sized enterprises (SMEs). For the SMEs that have a lower financial power, the most recommended is the internal social responsibility (ISR), oriented toward enterprise employees, because of its low costs and important benefits that can generate competitive advantage. A special case is represented by the SMEs operating on the basis of outward processing trade type of subcontracting, a business form characteristic for a large number of foreign investments operating on the Romanian market in the clothing industry, their competitive advantage being represented by the low cost production; it implies, also, a low cost of the workforce. In these conditions, one raises the question of the existence of ISR and of its forms of manifestations, the main hypothesis being that if the ISR exists, it is limited by the pursued advantage of the lowest costs possible and it is not formally practiced. This hypothesis was partially confirmed by the results of our case study, the most important finding being that of the necessity for the enterprise to practice some forms of ISR, as a result of contextual factors (cultural and socio-economical) influence, in order to efficiently function, it couldn't be possible only through the pursuit of low costs competitive advantage.*

**Keywords:** internal social responsibility; competitive advantage; SMEs; *lohn* (outward processing trade); clothing industry; case study.

Interesul pentru responsabilitatea socială a afacerilor, cunoscută mai ales ca *responsabilitate socială corporativă* (RSC), nu este de dată recentă, încă de la sfârșitul secolului XIX punându-se problema unei datorii „morale” a întreprinderilor de a contribui, mai ales sub forma filantropiei, la bunăstarea comunității care le asigură existența și profitul. În prezent, discuția s-a mutat dinspre abordarea de tip moral înspre o abordare de tip utilitarist (L'Etang, 1996), responsabilitatea socială (RS) a afacerilor fiind privită mai degrabă din perspectiva costurilor și a beneficiilor implicate, cel puțin la nivelul documentelor oficiale ale Uniunii Europene. Pornind de la acestea, ne vom construi un scurt demers teoretic introductiv ca bază a unor delimitări conceptuale necesare prezentului articol. Astfel, conceptul de *responsabilitate socială corporativă* apare strâns legat de cel de *stakeholders*, prin RSC înțelegându-se „[...] un concept prin care companiile includ, în mod voluntar, în operațiunile lor (cotidiene) de afaceri și în interacțiunea cu *stakeholderii*<sup>1</sup>, preocupări sociale și de mediu” (EC, 2001, p. 4); unde

prin *stakeholderi* se înțelege „acele persoane sau grupuri care au sau pretind că au (un drept de) o proprietate, un drept sau un interes în ceea ce privește firma și activitățile acesteia”<sup>2</sup> (EC, 2002, p. 11). *Stakeholderii* se împart în două mari categorii: *externi* – parteneri de afaceri, furnizori, consumatori, comunități locale, mediu natural, generații viitoare – și *interni* – angajați, acționari și manageri/proprietari (Sustainability, 2004, p. 8). Pornind de la cele două categorii de *stakeholderi*, putem distinge, fără a exclude interesul și impactul diferitelor practici de responsabilitate socială asupra tuturor categoriilor de *stakeholderi*, între ceea ce se poate numi *responsabilitate socială externă* (RSE) și *responsabilitate socială internă* (RSI).

După cum se poate vedea și din definiția dată RSC în documentele oficiale ale Uniunii Europene, sfera de cuprindere a acestui concept este foarte largă, neexistând un număr finit de practici etichetate drept *responsabile social*. De asemenea, nu există o definiție comun acceptată a responsabilității sociale a afacerilor, iar ceea ce reprezintă responsabilitate socială într-un anumit context, într-un alt context poate fi considerat drept modul obișnuit de desfășurare a afacerilor. În aceste condiții, firmelor le revine libertatea – și în același timp dificultatea – de a alege acele practici de responsabilitate socială care răspund cel mai bine situației lor specifice, fără ca profitabilitatea să le fie amenințată (Paina, Mateescu, 2006).

O atenție specială, la nivelul Uniunii Europene, este acordată și responsabilității sociale a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), nu numai celei a marilor firme, existând chiar și un termen special pentru a desemna responsabilitatea socială a acestora: *antreprenoriat responsabil* (*responsible entrepreneurship*), a cărui definiție se suprapune deplin cu cea a RSC, folosirea altui termen fiind justificată de faptul că RSC este o noțiune complexă, elaborată mai ales pentru marile firme (EC, 2003). Interesul pentru IMM-uri se datorează faptului că acestea reprezintă, la nivelul Uniunii Europene, o formă predominantă de organizare a afacerilor, atât ca număr, cât ca contribuție la PNB și la crearea de locuri de muncă (EC, [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm), accesat iulie 2006). De asemenea, rata de apariție și dispariție a acestora este foarte mare, activitatea lor derulându-se într-un context dominat de firme multinaționale mari/foarte mari și de politici financiare și bancare nu întotdeauna favorabile. Ca urmare, succesul economic al IMM-urilor este dificil, fiind posibil prin combinarea specifică a unui complex de factori, care se poate transforma în avantaj competitiv. În aceste condiții, Comisia Europeană s-a implicat, în special în ultimul deceniu, în identificarea unor căi noi de obținere a succesului de către IMM-uri, una dintre ariile prioritare ale politicii sale fiind încurajarea responsabilității sociale în rândul acestora (EC, <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/sme.htm>, accesat iulie 2006), considerată ca potențială sursă de avantaj competitiv.

Interesul privind sectorul IMM-urilor, respectiv potențialele surse de avantaj competitiv al acestui tip de firmă poate fi regăsit și în România, unde „guvernul recunoaște și apreciază importanța acestuia ca bază pentru dezvoltarea economiei moderne, dinamica, bazată pe cunoaștere” (potrivit *Strategiei guvernamentale pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii în perioada 2004-2008*). În ceea ce privește responsabilitatea socială la nivelul IMM-urilor din România, o cercetare

## **Responsabilitatea socială internă și producția de tip *lohn***

---

secundară efectuată în anul 2004 relevă o lipsă generală a cunoștințelor și a preocupărilor pentru promovarea acestui concept/acestor practici (Paina, Mateescu, 2006). Însă cercetarea primară, care a însoțit cercetarea secundară respectivă, a arătat disponibilitate în rândul managerilor acestor firme de a fi informați asupra conceptului de RS, o parte dintre ei chiar desfășurând astfel de activități, în absența oricăror cunoștințe despre acesta. Unul dintre principalele obstacole invocate în calea desfășurării unor activități de RS, înțeleasă mai ales ca RS externă (sponsorizări, donații etc.), este lipsa posibilităților financiare. În aceste condiții, practicile de RS internă sunt recomandate IMM-urilor, întrucât le-ar putea aduce beneficii importante – fără eforturi financiare mari – cum ar fi: „coeziune internă, reducerea fluctuației personalului, motivarea angajaților, o relație bună cu comunitatea [...]” (Paina, Mateescu, 2006, pp. 450-451), beneficii care s-ar putea transforma în avantaj competitiv pentru firmele respective.

După cum menționam în partea de început a prezentului articol, nu există o definiție comună acceptată a responsabilității sociale sau un număr strict definit de practici care pot fi incluse în categoria responsabilității sociale. De aceea, fiecare firmă este responsabilă intern față de angajații săi în nenumărate moduri, pornind de la respectarea/cunoașterea legislației privind angajații, acordarea de oportunități egale, implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor, preocuparea pentru sănătatea și siguranța acestora și asigurarea existenței unui echilibru între viața privată și cea profesională, până la pregătirea/dezvoltarea angajaților și o politică de remunerare și beneficii care să ia în considerare interesele acestora (EC, 2003). După cum se poate vedea, chiar de la o primă lectură a elementelor mai sus menționate, există o legătură strânsă între RSI și managementul resurselor umane (MRU)/managementul personalului<sup>3</sup>, considerându-se că responsabilii cu desfășurarea activităților de MRU au un rol-cheie în consolidarea/crearea RSI a unei firme (\*\*\*, „*HR must take its chance to drive CSR strategies*”, 2004).

Un caz aparte, din perspectiva responsabilității sociale interne, este reprezentat de IMM-urile angajate în producția de tip *lohn*, una dintre principalele forme sub care investitorii străini sunt prezenți pe piața românească, atrași fiind de avantajele de cost (Racolța-Paina, Mateescu, 2005). Pentru aceste IMM-uri, principala sursă de avantaj competitiv (adeseori, chiar unica sursă) este reprezentată de menținerea unor costuri cât mai reduse. În aceste condiții, angajații sunt văzuți, de cele mai multe ori, doar ca simpli executanți (factori de producție clasici), fiind plătiți cu cele mai mici salarii posibile tocmai pentru menținerea avantajului competitiv. Se pune astfel problema existenței responsabilității sociale interne față de angajați și a formei/formelor sub care aceasta se manifestă, în cazul existenței sale. Ipoteza noastră este aceea că în cazul IMM-urilor angajate în producția de tip *lohn* responsabilitatea socială internă poate exista, dar este limitată de interesul pentru costuri cât mai scăzute ca sursă de avantaj competitiv; iar în cazul în care există, RSI nu se desfășoară, cel mai adesea, într-o manieră formalizată/intenționată, în condițiile în care, de cele mai multe ori, aceste firme se confruntă, în marea lor majoritate, atât cu lipsa de cunoștințe în domeniul MRU, cât și cu lipsa unui departament/persoană responsabilă în acest domeniu.

Unul dintre principalele sectoare de activitate, în România, în care se concentrează producția de tip *lohn* (cunoscută și ca *outward processing trade* – OPT) este cel al confecțiilor și textilelor (la nivelul limbajului comun, *lohn*-ul se referă, cel mai adesea, numai la acest sector, deși, teoretic, *lohn*-ul poate fi întâlnit și în alte domenii de activitate, reprezentând o formă de delocalizare a producției care poate fi definită, în general, ca o cooperare în producție, bazată pe un contract legal între firme legal independente, din țări diferite – *Economic Bulletin for Europe*, 1995, vol. 47: 109), în prezent, România fiind una dintre principalele destinații ale firmelor de profil (atât companii multinaționale, firme mari, cât și IMM-uri) din Uniunea Europeană, care și-au delocalizat o mare parte a propriei producții spre țări care oferă forță de muncă ieftină și (relativ) calificată.

Un caz aparte în rândul investițiilor străine în România îl reprezintă investitorii italieni care, spre deosebire de alți investitori străini care sunt atrași de marile întreprinderi românești, investesc în România, în principal, sub forma IMM-urilor (Saunier, 2004), fiind atrași, în general, de avantajele sistemului de producție în *lohn*, orientându-se spre sectoarele unde există o forță de muncă ieftină, relativ calificată și valoare adăugată scăzută, cum ar fi: textile, pielărie, lemn (Saunier, 2004; Ambasada Italiei la București, 2005). În prezent, investițiile italiene au o pondere însemnată în totalul capitalului străin prezent pe piața românească, Italia ocupând la data de 30 iunie 2006 locul cinci în clasamentul pe țări de rezidență a investitorilor în societăți comerciale cu participare străină la capitalul social (ONRC, 2006, p. 8), numărul de firme cu capital de investiție italian fiind de 18.795 pentru perioada 1991- decembrie 2005 (ONRC, 2006, p. 26). Se remarcă o concentrare geografică a investitorilor italieni în principal în județele din nord-vestul României, mai ales în județul Timiș, unde au creat chiar districte industriale (Ambasada Italiei la București, 2005).

Având în vedere acest specific al investițiilor italienești, am ales să ne concentrăm analiza privind RSI asupra firmelor mici, cu capital de investiție italianesc, producătoare în sistem de tip *lohn*, din domeniul confecțiilor, metoda de cercetare folosită fiind studiul de caz, care permite o înțelegere în profunzime a unui fenomen, fără a avea însă pretenția de generalizare (Yin, 2005). Înaintea prezentării situației specifice a RSI în cazul acestei întreprinderi, pentru o încadrare în contextul mai general al situației industriei confecțiilor și textilelor în România, vom face o scurtă trecere în revistă a situației acesteia.

Astfel, conform declarațiilor Mariei Grapini, președinta Federației Patronale a Industriei Ușoare (FEPAIUS), la nivelul anului 2006, în România funcționau, în domeniul textilelor, 5.743 de microîntreprinderi și aproape 4.000 IMM-uri (\*\*\*, *Biz*, 24.07.2006), în condițiile în care producția din industria textilă a scăzut cu 11% în 2005 față de 2004, previziunea pentru 2006 indicând o scădere cu 20% față de anul 2005. (\*\*\*, *Wall-Street*, 2006). În 2005, industria textilă românească s-a confruntat cu o criză acută, generată, în principal, de liberalizarea totală a importurilor din Asia – mai cu seamă din China –, de aprecierea leului în raport cu euro (ceea ce a dus la scăderea veniturilor realizate din exporturi) și de presiunea crescândă a sindicatelor pentru creșterea salariilor (\*\*\*, *New Business*, 2005). Astfel, situația IMM-urilor din industria

textilă, angajate în producția de tip *lohn*, a fost mult îngreunată de contextul general nefavorabil, în condițiile în care aceste firme sunt practic simpli executanți, activitatea lor depinzând, de cele mai multe ori exclusiv, de comenzile primite de la diverși contractori, reînnoirea contractelor de producție fiind influențată în foarte mare măsură de prețul scăzut al manufacturii. În aceste condiții, proprietarii, respectiv managerii, acestor IMM-uri sunt preocupați permanent de menținerea unui nivel cât mai mic al costurilor totale, implicit al costurilor forței de muncă. Spre exemplu, acesta a reprezentat motivul care a determinat în cazul firmei studiate de noi delocalizarea producției din Italia în România. În fapt, această decizie de pătrundere pe piața românească a fost modalitatea investitorului de a răspunde amenințării făcute de unul dintre principalii săi clienți (o bine-cunoscută companie multinațională) cu apelarea la noi subcontractori în țări cu o forță de muncă ieftină, relativ calificată – condiții ce asigură costuri de producție mici și, de aici, un preț mai mic al comenzilor făcute – România fiind menționată printre acestea.

Firma X, înființată în 2001, având ca obiect principal de activitate producția de articole de îmbrăcăminte și accesorii vestimentare – mai precis, confecționarea de costume de baie, destinate exclusiv exportului în Italia, țară de unde se importă și materia primă necesară proceselor de producție efectuate în România – își are sediul în localitatea Șomcuta Mare, județul Maramureș. Forma juridică de desfășurare a afacerii este SRL, capitalul de investiție fiind, după țara de origine a investitorului (persoană fizică), integral italianesc. În momentul realizării cercetării de teren (aprilie-august 2005), structura organizatorică a firmei presupunea: proprietarul (italian), directorul general (româncă), maistrul, ajutorul de maistrul și 31 de confecționeri, cifra de afaceri a firmei pe anul precedent încadrându-se în intervalul 400.000-500.000 RON (pentru anul financiar 2004, conform datelor oferite de site-ul oficial al Ministerului Finanțelor Publice).

În primul an de funcționare a firmei, activitățile privind recrutarea și selecția personalului erau împărțite între un consultant extern de origine italiană – proprietarul unei firme din România, firmă contractată în vederea găsirii unui loc pentru deschiderea afacerii – și maistra de origine italiană, angajată a investitorului italian, care fusese expatriată pentru un an (în vederea formării personalului din România în confecționarea de obiecte vestimentare cu ajutorul mașinilor automate), decizia finală de angajare revenind investitorului italian (uneori implicându-se soția și fiul acestuia<sup>4</sup>). În anul 2005, activitățile și deciziile privind personalul intrau numai în atribuțiile directorului general, analiza noastră asupra RSI concentrându-se exclusiv asupra acestei perioade. Având în vedere strânsa legătură, deja menționată în partea de început a articolului, între RSI și MRU, analiza noastră se va concentra asupra principalelor procese de management al resurselor umane: recrutare și selecție, integrare, formarea/dezvoltarea personalului, motivare și recompensare, evaluare și control, aceste procese fiind analizate din perspectiva RSI, urmărindu-se existența acesteia, formele de manifestare (dacă este cazul) și impactul avantajului de cost urmărit de către investitor asupra politicilor de personal și, implicit, asupra practicilor de RSI. În afara politicilor/practicilor de personal, vom analiza și aspecte legate de climatul

organizațional, de condițiile fizice de muncă, de implicarea angajaților în procesul decizional, de echilibrul între viața privată și cea profesională, toate acestea reprezentând, de asemenea, arii în care se poate manifesta RSI în cadrul unei firme.

În procesul de recrutare, metodele folosite sunt anunțarea publică a angajaților despre nevoia de personal a firmei și difuzarea de anunțuri publicitare prin intermediul postului de televiziune local, cel mai des utilizată fiind prima dintre acestea. Din perspectiva RSI, poate fi considerată ca o practică ce ia în calcul interesele angajaților, aceștia putând anunța alți membri ai familiei lor sau alte cunoștințe de existența respectivelor locuri de muncă, investitorul italian recomandând explicit directorului general să angajeze membri ai aceleiași familii, după modelul practicat în firma din Italia, pornind de la premisa unei loialități crescute și a unui interes mai mare din partea acestora pentru randamentul/calitatea muncii depuse (mai mulți membri dintr-o familie depinzând financiar de întreținere). Însă practica de angajare propusă de investitorul italian poate fi considerată ca încadrându-se mai degrabă în sfera lipsei de RSI, în condițiile în care avantajul de cost urmărit prin investiția în România transformă amenințarea cu delocalizarea producției, în cazul în care costurile, în general, ar crește, într-un instrument de care se folosește managementul firmei pentru a păstra un nivel scăzut al salariilor și pentru a determina angajații să accepte numărul mare al orelor suplimentare – acestea sunt cu mult peste limita prevăzută în Codul muncii (48 de ore pe săptămână, incluzând orele suplimentare; în cadrul firmei X se poate ajunge până la 60-72 ore de muncă pe săptămână) – necesitate pentru respectarea termenelor comenzilor, comenzi al căror volum depășește de multe ori capacitatea productivă a firmei.

De asemenea, această practică de recrutare a personalului poate fi interpretată și prin prisma costurilor mici implicate și/sau a unei lipse de cunoștințe a directorului general în domeniul MRU, neexistând un cadru formal care să reglementeze activitatea de MRU a firmei (directorul general ajungând în această funcție în urma ocupării unei poziții anterioare de secretar, cu atribuții, în realitate, de *assistant manager*, ceea ce i-a permis să învețe „din mers” cum se conduce firma). În plus, nu trebuie ignorat caracterul de comunitate tradițională al localității (deși figurează ca oraș, Șomcuta Mare păstrează caracteristici de comunitate rurală, foarte multă vreme fiind comună), în care informația circulă printr-un sistem informal de comunicare bazat pe relații personale. Acest caracter de comunitate tradițională al localității, în care încă funcționează „cultura rușinii”, a determinat și o acțiune de responsabilitate socială externă, constând în sponsorizarea unei sărbători locale, *Zilele Chioarului*<sup>5</sup>, intenția declarată de directoarea generală, într-unul dintre interviurile acordate fiind aceea de a avea relații bune cu comunitatea locală și de a șterge impresia proastă făcută de administratorul italian (consultantul extern) în rândul locuitorilor din Șomcuta Mare și din satele învecinate, în perioada de început a funcționării firmei, prin comportamentul său față de angajați. Se poate vedea deci cum contextul în care firma operează influențează practicile de personal ale acestuia și relațiile cu comunitatea, chiar dacă firma este preocupată, în principal, de menținerea avantajului de cost. Astfel, lipsa de RSI a firmei poate fi mult mai aspru sancționată de comunitatea locală, nu numai prin blam, ci și prin

disponibilitatea scăzută a forței de muncă de a se angaja în această firmă, situație favorizată atât de condițiile culturale specifice, cât și de condițiile socioeconomice ale zonei (pe care le vom detalia în partea articolului referitoare la motivarea și remunerarea personalului).

În procesul de selecție a personalului, principalul criteriu este relația personală/recomandarea din partea unor rude, cunoștințe. Și în acest caz se poate identifica manifestarea specificului cultural al zonei, neputându-se vorbi de „favoritism” sau „nepotism”, care ar plasa comportamentul managementului firmei în sfera lipsei de RSI. În plus, însuși specificul activității firmei permite folosirea acestui criteriu de selecție a personalului, deoarece confecționerii sunt pregătiți de maestru și de ajutorul acestuia în efectuarea operațiilor folosind mașini automate, experiența de lucru/calificarea în domeniul confecțiilor/croitoriei constituind un avantaj, dar nefiind o condiție eliminatorie. De asemenea, se poate identifica, din nou, influența condițiilor socioeconomice ale zonei asupra activităților de personal ale firmei, Șomcuta Mare confruntându-se cu un nivel relativ ridicat al migrației forței de muncă în străinătate și în alte zone din țară, firma având atât concurență directă (cel puțin alte trei firme existau în localitate la data realizării cercetării noastre), cât și indirectă, reprezentată de firme din alte domenii de activitate care, la rândul lor, folosesc forță de muncă necalificată, ceea ce determină firma să angajeze și în funcție de disponibilitatea forței de muncă existente.

În ceea ce privește practicile de integrare a noilor angajați, analiza relevă un interes minim al conducerii firmei, neexistând demersuri formalizate în această privință; rareori, noul (noua) angajat(ă) este prezentat(ă) colegilor de către maestru. Însă și în acest caz intervine specificul cultural al zonei, majoritatea angajaților cunoscându-se între ei, dacă nu direct, cel puțin „din vedere” sau „din auzite”, ceea ce facilitează integrarea noilor veniți. Interacțiunile între angajați se produc, în cea mai mare măsură, în timpul pauzelor de lucru, munca desfășurată fiind în cea mai mare parte individuală. Nivelul scăzut al interacțiunilor pe orizontală este favorizat și de modul de formare a personalului (practic, neputându-se vorbi de o dezvoltare a acestuia, singura formă de *training* fiind cea de calificare la locul de muncă, fără de care firma nu și-ar putea desfășura activitatea) care revine exclusiv maestrului și de faptul că, în timpul programului de lucru, angajaților le este interzis să vorbească între ei, motivul invocat de directorul general, care a instituit această regulă informală, fiind păstrarea disciplinei și concentrarea asupra sarcinilor de lucru. Încălcarea acestei reguli informale este sancționată de către maestru prin admonestări verbale care, potrivit declarațiilor confecționerilor intervievați, pot fi foarte violente, unii dintre ei resimțind chiar o adevărată stare de teroare, descrierile celor intervievați conturând, în anumite cazuri, existența unor situații care pot fi încadrate în categoria *mobbing*<sup>6</sup>-ului. Această regulă informală a fost unul dintre principalele motive ale demisiilor, așa cum reiese din interviurile atât cu angajații, cât și cu directorul general, părerea acesteia fiind că cei care demisionează din acest motiv nu fac față cerințelor de disciplină. Pe lângă limitarea comunicării pe orizontală, comunicarea între confecționeri și investitorul italian se produce numai în cadrul formalizat al ședințelor organizate în perioada vizitelor

acestui în România (o dată pe lună sau chiar o dată la două luni) și numai prin intermediul directorului general care realizează traducerea dintr-o limbă în alta, investitorul italian refuzând să învețe limba română, pornind de la premisa că cine dorește să i se adreseze va învăța limba italiană. Reducerea la minimum a interacțiunilor pe orizontală, tăcerea impusă în timpul programului de lucru, muștrările verbale atrase de încălcarea acestei reguli informale, precum și comunicarea cu investitorul italian care are loc numai în cadrul formalizat al ședințelor și numai prin intermediul directorului general generează un climat organizațional caracterizat prin tensiune și conflicte care pot fi apreciate drept negative, latente și distructive, cu alte cuvinte un cadru marcat de un nivel redus al RSI.

În afara elementelor mai sus menționate, există și alte surse de nemulțumire ale angajaților, una dintre cele mai des menționate fiind raportul negativ între plata primită și volumul de muncă depus. Astfel, numărul mare al orelor suplimentare (care afectează negativ echilibrul între viața profesională și cea privată, în detrimentul ultimei; se lucrează inclusiv sâmbăta) și plata primită pentru acestea (2 RON/oră, salariul net variind între 250 RON și 600-700 RON) constituie un alt motiv al demisiilor. De asemenea, un alt factor de insatisfacție legat de locul de muncă este reprezentat de condițiile fizice de muncă: lucrul în poziție șezând, cu numai două-trei pauze de lucru (multe angajate acuzând dureri de spate) și iluminarea proastă (nu există o sursă de iluminare individuală a meselor de lucru).

Elementele analizate în paragraful precedent relevă o trăsătură esențială a contractului psihologic creat între managementul firmei și angajați, care derivă, de asemenea, și din caracterul specific al producției de tip *lohn*: angajații sunt văzuți ca simpli executanți. Astfel, nu există o implicare a lor în deciziile care le vizează munca în mod direct, ceea ce primează fiind realizarea la timp a comenzilor (adesea mult mai mari decât capacitatea productivă a firmei) și păstrarea avantajelor de cost urmărite de investitor – toate acestea fiind în detrimentul RSI. Sistemul de control al angajaților subliniază și el rolul de simpli executanți al acestora. Astfel, în afara normelor de muncă strict reglementate – pe baza acestora realizându-se și evaluarea, care poate fi considerată ca luând în calcul interesele angajaților, deci responsabilă social, fiind bazată pe performanță individuală, în funcție de parametri strict stabiliți de timp și de număr de obiecte produse *per* unitate de timp („timp lucrat”) – și a existenței cartelelor de acces și de identificare, angajații sunt supravegheați în permanență chiar prin modul în care este conceput spațiul de lucru. Astfel, conducerea firmei dispune de un birou cu pereți din sticlă care permite controlul în permanență al sălii în care lucrează angajații (se „cronometrează” inclusiv perioada petrecută de angajați la toaletă, existând situații în care maistrul a fost trimis de directorul general să verifice motivul pentru care unele angajate „întârziu prea mult”). De asemenea, controlul vizează și respectarea regulii informale a tăcerii, fiind exercitat prin prezența aproape în permanență a maistrului în sala de producție. O altă formă de exercitare a controlului este cea „fizică”: la terminarea programului de lucru, angajaților li se controlează gențile, forma extremă fiind controlul unor părți vizibile din lenjeria intimă, pentru a se verifica dacă aceasta nu a fost substituită cu costumele de baie produse în firmă. Se poate identifica, astfel, un alt



element al contractului psihologic, care ne trimite în mod clar la Teoria X a lui McDouglas: angajatul, prin natura lui, este considerat ca fiind „rău” și trebuie, deci, controlat pentru a-și „face bine treaba”; iar dacă își „face bine treaba”, aceasta nu se datorează bunătății înăscute a omului, ci existenței sistemului de control (Cole, 2004).

Revenind la aspectele legate de motivare și recompensare, dincolo de raportul negativ între salariu și volumul de muncă depus, s-au identificat elemente care ar putea fi incluse în sfera RSI. Astfel, în afara salariului, se acordă bonuri de masă care, dincolo de avantajul scutirii de impozit atât pentru angajator, cât și pentru angajați, răspunde unei probleme întâlnite la nivelul mai larg al societății românești: accesul la bunurile de larg consum care au prețuri prea mari raportat la venituri (Fundatia pentru o Societate Deschisă, Gallup Organization Romania, 2005). De asemenea, anual, angajații primesc câte un costum de baie, înregistrându-se și excepții în cazul angajaților cu o situație financiară considerată „mai dificilă” (de exemplu, mame singure cu mai mulți copii, mame care sunt singurele întreținătoare ale familiei), care primesc costume de baie pentru fiecare membru al familiei. În plus, în condițiile în care rămâne un stoc din materialul destinat producției (de obicei, de tip *lycra*), acesta este distribuit muncitorilor, care au dreptul să confecționeze, pentru uz personal, folosind echipamentul firmei, obiectele vestimentare dorite, acestei activități fiindu-i destinată o zi de sâmbătă, după programul de lucru.

Aceste elemente de motivare pozitivă și recompensare, care constituie, de asemenea, și elemente de RSI, intră în contradicție cu principiul avantajului de cost care guvernează politica de recompensare sub forma sa financiară. Utilizarea acestor elemente are, dincolo de posibila lor interpretare ca manifestări ale RSI, o explicație mai largă: intensificarea concurenței directe în zonă care atrage angajații oferindu-le salarii ușor mai ridicate și condițiile socioeconomice specifice. Astfel, o mare parte din populația localității, în afara locului de muncă formal, lucrează și în agricultură, obținând astfel bunurile necesare consumului propriu. În plus, majoritatea localnicilor nu plătesc chirie pentru locuință, având locuința proprie (achiziționată, de regulă, cu ajutorul banilor obținuți în urma căsătoriilor) sau locuind împreună cu părinții și alte rude, funcționând încă modelul familiei extinse. De asemenea – pentru a corela situația particulară a locuitorilor din Șomcuta Mare, cu situația mai generală din România – într-o analiză asupra situației economice a locuitorilor României confrunțați cu turbulența economiei de tranziție, Richard Rose (1993) a identificat dezvoltarea de către aceștia a unui „portofoliu de economii”, care le permite să își suplimenteze resursele/veniturile obținute prin locul de muncă formal, acest portofoliu de economii constând din: economia legală, monetizată, oficială; economiile alegate, neplătite (de exemplu: producția de alimente în interiorul gospodăriei, micile reparații în casă, ajutorul prietenilor și al rudelor etc.) și economiile ilegale, plătite (de exemplu: plata sau primirea de bacșișuri, mita, folosirea valutei etc.). Prin urmare, angajații firmei X, în marea lor majoritate, nu sunt atât de dependenți financiar de firmă, încât să accepte necondiționat plata și condițiile de lucru oferite de aceasta, ceea ce obligă managementul firmei să folosească și alte modalități de motivare, care se pot încadra în sfera RSI.

Analiza principalelor procese de MRU și a unor aspecte legate de climatul organizațional, de condițiile fizice de muncă, de implicarea angajaților în procesul decizional, de echilibrul între viața privată și cea profesională, analiză făcută din perspectiva RSI, relevă existența unor elemente neformalizate de RSI, limitate de urmărirea menținerii unor costuri cât mai scăzute în vederea prezervării avantajului competitiv conferit de cost, specific producției de tip *lohn*, ceea ce confirmă ipoteza cercetării noastre.

Un element esențial care se desprinde din analiza efectuată este acela al *necesității practicării unor forme de responsabilitate socială internă*, formalizată sau nu (practicată), conștientă sau nu, *ca rezultat al influenței factorilor contextuali* (factori culturali și socioeconomici), de a căror luare în calcul depinde funcționarea eficientă a firmei, care nu poate, în ultimă instanță, supraviețui, numai prin avantajul competitiv al costurilor scăzute.

### Note:

<sup>1</sup> Pe parcursul articolului, vom folosi termenul de *stakeholder*, fără a-l traduce în limba română, întrucât considerăm ca nu există un echivalent care să cuprindă întreaga sferă noțională a acestuia.

<sup>2</sup> În engleză, în original: definiția responsabilității sociale corporative „(...) a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their (daily) business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”; definiția *stakeholder*-ilor: “those persons or groups who have, or claim to have, an ownership, right or interest in an enterprise and its activities”.

<sup>3</sup> Pe parcursul articolului, conceptele de *management al personalului* și *management al resurselor umane* sunt folosite interschimbabil, distincția făcută în literatura de specialitate între cele două concepte, deși de o valoare teoretică și practică incontestabilă, neinfluențând prezenta analiză.

<sup>4</sup> Pentru o mai mare claritate și înțelegere a modului în care funcționează această afacere de familie, trebuie făcute următoarele precizări: există un proprietar/investitor de drept al firmei din România (fiul) și un proprietar/investitor *de facto* (tatăl), cel care este proprietarul de drept al unei firme din Italia prin care se obține subcontractarea producției și care a avut inițiativa deschiderii afacerii din România, conducând efectiv această afacere; pe parcursul prezentului articol, referirile la investitorul italian îl vor avea în vedere pe investitorul *de facto* (tatăl).

<sup>5</sup> Regiunea în care este situată Șomcuta Mare este cunoscută și sub denumirea de „Țara Chioarului”.

<sup>6</sup> Conform lui Leymann (în Zlate, Crețu, 2002: 13), conceptul de *mobbing* are două accepții posibile: persecuția la locul de muncă (accepția atenuată) și psihoterarea la locul de muncă (accepția „dură”); orice situație agresivă, ostilă, practică sistematic și pentru o lungă perioadă de timp poate fi considerată ca o manifestare a *mobbing*-ului.

## Bibliografie

- Ambasada Italiei la București, biroul economico-comercial (2005), „Relații economice și comerciale între Italia și România”, [http://www.ambitalia.ro/commerciale\\_ro.html](http://www.ambitalia.ro/commerciale_ro.html), accesat august 2005
- Cole, Gerald. A. (2004). *Management. Teorie și practică*, Editura Știința, Chișinău
- European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs (2001), „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility-Green Paper”, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf), accesat aprilie 2006
- European Commission, Directorate-General for Enterprise (2003), *Responsible Entrepreneurship. A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-sized Enterprises across Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- European Commission (2002), „European SMEs and Social and Environmental Responsibility”, *Observatory of European SMEs*, 2002, No. 4, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf), accesat iulie 2006
- Fundația pentru o societate deschisă, Gallup Organization România (mai 2005), Barometrul de Opinie Publică, <http://www.gallup.ro>, accesat octombrie 2005
- L’Etang, Jacquie (1996), „Corporate Responsibility and Public Relations Ethics” în L’Etang, Jacquie; PIECZKA, Magda (eds.), *Critical Perspectives in Public Relations*, International Thomson Business Press, London
- Oficiul Național al Registrului Comerțului (2006), Societăți comerciale cu participare străină la capital. Sinteza statistică a datelor din Registrul central al comerțului – la 30 iunie 2006 – date provizorii, nr. 98, [http://www.onrc.ro/statistici/is\\_iunie\\_2006.pdf](http://www.onrc.ro/statistici/is_iunie_2006.pdf), accesat iulie 2006
- Paina, Nicoleta D., Mateescu, Veronica M. (2006), „The Social Responsibility of Business. A Case Study: Romanian Small and Medium-Sized Enterprises”, în *Globalism, Globality, Globalisation. Ten Years of European Studies in Cluj*, Editura Fundației pentru Studii Europene, Cluj-Napoca, pp. 438-455
- Paina-Racolța; Nicoleta D., Mateescu ; Veronica M. (2005), Aspects actuels des investissements directs étrangers en Roumanie, în *Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Studia Europaea*, L, 2-3, pp. 239-263
- Rose, Richard (aprilie 1993), Who Needs Social Protection in East Europe? A Constrained Empirical Analysis of Romania, în *Societies in Transition: East-Central European Today*, Prague Papers on Social Responses to Transformation, A Central European University Publication, pp. 175-220
- Saunier, Fabien (august, octombrie 2004), Investissements Directs Etrangers en Roumanie, Ambassade de France en Roumanie, Mission Economique, <http://www.missioneco.org/economie/>, accesat noiembrie 2005
- Sustainability (2004), Gearing Up. From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions, <http://www.sustainability.com/publications/gearing/up.pdf>, accesat octombrie
- Yin, Robert K. (2005), *Studiul de caz. Designul, colectarea și analiza datelor*, Editura Polirom, Iași
- Zlate, Mielu, Crețu, Romeo, Zeno (2002), *Mobbing-ul sau psihoterapia la locul de muncă*, în *Revista de psihologie organizațională*, vol. II., nr. 1, pp. 11-25

## Management & marketing

---

- \*\*\* Outward Processing – Definitions and Concepts (1995), în *Economic Bulletin for Europe*, 0041638x, vol. 47:109; database *Academic Search Premier*, accesat mai 2006
- \*\*\* (2006), Aderarea amenință microîntreprinderile și IMM-urile din industria textilă, în *Biz*, 24.07.2006, <http://bizcity.ro/index.php?x=readnews&sid=23315>, accesat iulie 2006
- \*\*\* (2004), HR must take its chance to drive CSR strategies, în *Personnel Today*, 3/30/2004
- \*\*\* Liberalizarea importurilor a dus industria textilă românească în pragul crizei (februarie 2005), în *New Business*, , <http://www.fepaius.ro/index6.html>, accesat iulie 2006
- \*\*\* Strategia guvernamentală pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii în perioada 2004-2008, în [http://www.mimmc.ro/files/imm/strategia\\_20042008.pdf](http://www.mimmc.ro/files/imm/strategia_20042008.pdf), accesat iulie 2006
- \*\*\* (2006), 20% mai puține textile în 2006 (25 iulie 2006), în *Wall-Street*, <http://www.wall-street.ro/articol/Economie/17031/20-mai-putine-textile-in-2006>, accesat iulie 2006

### Adrese web site-uri:

- [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm), accesat iulie 2006
- <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/sme.htm>, accesat iulie 2006
- <http://www.mfinante.ro/contribuabili/link.jsp?body=/bilant.do>, accesat iulie 2006
- [http://www.onrc.ro/statistici/is\\_iunie\\_2006.pdf](http://www.onrc.ro/statistici/is_iunie_2006.pdf), accesat iulie 2006