

RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A UNIVERSITĂȚILOR. ROLUL PERSONALULUI DIN FRONT OFFICE

Alina Minea căs. Trocin^[1]

Rezumat

Responsabilitatea socială a universităților se înscrie în marea temă a responsabilității sociale a comunității. Unul dintre cele mai importante roluri ale instituțiilor de învățământ superior, pe lângă generarea și aplicare noilor cunoștințe, a cunoașterii în general și formarea resurselor de muncă autohtone, rămâne susținerea obiectivelor economiei naționale a unui stat, dintre care cel mai cunoscut este generarea de venituri. Literatura studiată ne demonstrează că personalul din front office poate contribui la stabilirea standardelor de funcționare ale instituțiilor de învățământ, în special în ceea ce privește conținutul curriculei și deprinderile și abilitățile ce trebuie induse studenților pentru a putea concura pentru ocuparea unui loc de muncă. Factorii frenatori în asumarea responsabilității sociale și implicarea în dezvoltarea durabilă a societății pot fi lipsa resurselor, managementul defectuos, conflictele de interese și lipsa informațiilor datorată proastei comunicări. Succesul unei companii se datorează personalului angajat, care ce poate face tangibil serviciul oferit și poate reduce riscul variabilității serviciilor.

Cuvinte cheie: *Universități, responsabilitate socială, personal front office, management.*

Imaginea și performanța organizațiilor este strâns legată de eficiența comunicării instituționale. Drept urmare, acestea îi revine sarcina de a îmbina toate elementele managementului strategic al firmei pentru ca aceasta să fie cunoscută pe o piață sau un segment de piață nou și ulterior să-și mențină cât mai mult timp un eventual avantaj competitiv câștigat.

Indiferent că este vorba de o organizație din sfera producției de bunuri sau de una din sfera serviciilor, comunicarea din cadrul acesteia, precum și cea cu mediul exterior ei îi va permite managerului să concea-

^[1] Doctorand al Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași, str. Lascăr Catargiu str., Iasi, 700107; tel.: +40745 766899; e-mail: alina_trocin@yahoo.com

pă strategia de dezvoltare a firmei prin care se va asigura “anticiparea schimburilor și modificărilor ce trebuie operate în cadrul organizației și în întreprinderile acesteia pentru a împiedica producerea situațiilor în care lucrurile și serviciile oferite de organizație, fabricarea și vânzarea acestora, întreaga activitate să devină total depășite, neconcordante cronic cu schimbările produse.” (Rusu, 1993, p. 92).

Pentru majoritatea firmelor din domeniul serviciilor, responsabile cu asigurarea comunicării sunt departamentele și serviciile ce constituie așa-numitul front office. Serviciul de front office poate fi considerat responsabil atât cu comunicarea instituțională internă eficientă, prin care se asigură circulația normală a informațiilor și tratarea corectă, echitabilă a angajaților firmei, indiferent de climatul cultural în care ea operează, precum și comunicarea instituțională externă, prin care se menține legătura cu clienții și ceilalți agenți economici, prin acest mod organizația asumându-și responsabilități față de mai multe tipuri de clienți (Rogojanu, 2004, p. 8).

Termenul utilizat după 1990 cu privire la integrarea organizației în mediul economic și societate prin comunicare este cel de «responsabilitate socială» privită ca o expresie a „simțului civic” al acesteia, impunând totodată crearea de produse sau servicii calitativ superioare, a căror notorietate în domeniu să inspire încredere consumatorilor. Pe de altă parte, responsabilitatea socială a fiecărei firme se reflectă și sub aspectul relațiilor interumane și contribuie în sens pozitiv la sănătatea socio-economică și politică a societății.

Prezentul studiu este axat pe identificarea elementelor caracteristice ale relațiilor interumane din cadrul departamentelor de front office aparținând diverselor organizații ce își desfășoară activitatea în cadrul sectorului serviciilor, cu precădere a celor din universități, pentru a putea evidenția trendul actual care caracterizează adaptarea managementului și a strategiilor manageriale la promovarea acelor relații care asigură motivarea, pregătirea și calificarea personalului, astfel încât să se asigure eficiența organizației în condițiile specifice ale mediului socio-economic actual.

În domeniul educației și mai precis cel al învățământului superior, în care activează organizații de tipul universităților publice și private, putem considera front office-ul ca reprezentând acele *departamente*

implicate direct în promovarea imaginii instituției atât în fața potențialilor consumatori ai serviciilor oferite de aceasta (viitorii studenți sau susținători financiari ai acestora), cât și în fața angajatorilor de pe piața forței de muncă, cu care aceasta ar trebui să intre în relație, precum și departamentele implicate în asigurarea comunicării (secretariate, rectorate) atât între facultăți, catedre, centre de cercetare, precum și cu ministerul de resort și instituțiile de acreditare și certificare a calității serviciilor prestate, pentru apărarea intereselor instituției și angajaților acesteia.

Totodată, front office-ul va cuprinde și acele *departamente menite să asigure mobilitatea studenților și a personalului didactic și nedidactic*, precum și cele responsabile cu perfecționarea acestuia din urmă, inclusiv *departamentele responsabile cu cercetarea*, ca element primordial în dezvoltarea cunoașterii și sursă de autofinanțare.

Să nu facem abstracție însă de faptul că principala sursă de promovare a imaginii unei universități o reprezintă actul didactic în sine, ce depinde de talentul și gradul de pregătire al personalului didactic, precum și de baza materială utilizată în momentul prestării acestuia, ceea ce ne îndreptățește să considerăm că și cadrele didactice ce intră în relație directă cu studenții, reprezintă personal din front office.

Schimbările ce survin în privința naturii și scopului învățământului superior precum și la nivelul mediului socio-economic în care acesta este furnizat sub formă de servicii de educație în cadrul pieței de profil, au condus la o modificare a caracteristicilor sistemelor de învățământ moderne, de la cele centrate pe instituții autonome, care își stabilesc regulamente proprii de funcționare și organizare în virtutea dreptului la autonomie al acestora, astfel încât să decidă singure în legătură cu modul în care prestează serviciile către public și își ating propriile obiective specifice, la cele în care se respectă seturi de reglementări stabilite la nivel suprastatal, promovate și stabilite în urma unor raportări ale unor instituții cu rol de acreditare și auditare a calității serviciilor oferite de către acestea.

Situația este generalizată la nivel mondial, așa cum o arată studiile de specialitate. Astfel, în Marea Britanie instituțiile de învățământ superior își desfășoară activitățile supunându-se unui cadru din ce în ce mai restrictiv ce precizează așteptările și codurile de practică conform că-

rora trebuie să fie prestate serviciile oferite publicului larg (Johnson, 1994, p. 121). Aceste condiții au fost impuse din nevoia din ce în ce mai presantă a existenței unei convergențe legate de mecanismele prin care se asigură calitatea serviciilor în învățământ, astfel încât acestea să fie pliate pe cerințele unei piețe aflată în continuă dezvoltare și diversificare.

Totodată, prin dezvoltarea unei relații bune cu mediul exterior al instituției de învățământ se va putea urmări mai corect eficiența cheltuielilor pentru învățământ și a utilizării banilor publici și, mai important, se va putea verifica concordanța dintre calitatea serviciilor și nivelul standardelor.

Ca orice întreprindere modernă, o universitate poate fi considerată ca o organizație a învățării, adică, conform definiției date de Duke (Duke, 1998), o instituție capabilă să analizeze mediul și să acționeze astfel încât să se adapte la acesta. În acest caz (Barnett, 2002), cele patru scopuri ale acesteia ar fi, conform teoriei lui Barnett:

1. Urmărirea atentă a capitalului uman pe care îl folosește, astfel încât prin acesta să-și consolideze celelalte capitaluri de care dispune;

2. Urmărirea îmbunătățirii calității vieții, atât la nivelul societății, cât și pentru proprii angajați;

3. Oferirea de life-chances (oportunități care se ivesc o dată în viață) indivizilor, astfel încât aceștia să poată să joace roluri importante în cadrul societății;

4. Dezvoltarea unei capacități auto-didactice la nivel societal, astfel încât transformările ce au loc la nivelul acesteia să fie rezultatul unui proces rațional de autodezvoltare a indivizilor.

În ceea ce privește legătura dintre universitate și piața muncii privită ca un alt element al mediului extern, specialiștii subliniază necesitatea corelării ofertei educaționale cu nevoile acesteia din urmă, altfel, ideea de life-learning riscă să cadă în desuetudine, iar rolul universității să fie doar unul formal (Yorke, 1999). În acest caz, organizațiile de tipul universităților vor trebui să își construiască o infrastructură specifică de comunicare cu angajatorii ce se constituie ca cerere pe piața forței de muncă, în funcție de tipul serviciilor educaționale și al formării profesionale a studenților, din acest punct de vedere literatura de specialitate sugerând câteva categorii de domenii (Reich, 1991, p. 171):

- domeniul producției clasice de bunuri – pentru care pregătirea trebuie să urmărească formarea unui personal cu bune cunoștințe de bază, cu spirit loial dezvoltat și care se pretează conducerii sau ghidării de către alte persoane în practicarea meseriei;

- domeniul serviciilor orientate către persoană / individ – în care se urmărește inducerea și formarea unor aptitudini precum amabilitatea, bunăvoința, stilul interpersonal, folosirea calităților empatică etc.;

- servicii simbolic-analitice – categorie în care se înscriu cercetătorii, oamenii de știință, inginerii, consultanții;

- domeniul activităților în sectoarele strategice ale economiilor naționale, sponsorizate în mare parte de guvern, cum sunt: educația, sănătatea, serviciile de comunicații, infrastructura etc.

Acestea fiind precizate, se poate deduce și ideea că nu trebuie neglijată implicarea învățământului superior în atingerea obiectivelor economiei naționale. Astfel, unul dintre cele mai importante roluri ale instituțiilor de învățământ superior, pe lângă generarea și aplicarea noilor cunoștințe, a cunoașterii în general și formarea resurselor de muncă autohtone, rămâne susținerea obiectivelor economiei naționale a unui stat, dintre care cel mai cunoscut este generarea de venituri. În acest scop ele trebuie să formeze indivizi capabili să se adapteze condițiilor mediului economic, dornici să adopte ideea de (auto)formare permanentă, conștienți de faptul că în zilele noastre trebuie să accepti ideea reformării profesionale cât mai rapide în cazul unui eșec.

În acest context crește rolul angajatorilor și al asociațiilor profesionale, care, prin dezvoltarea unor relații de cooperare cu universitățile, prin interfața de comunicare pusă la dispoziție de front office-ul acestora, pot contribui la stabilirea standardelor de funcționare ale instituțiilor de învățământ, în special în ceea ce privește conținutul curriculei, deprinderile și abilitățile ce trebuie dezvoltate studenților pentru a putea concura la ocuparea unui loc de muncă.

În condițiile globalizării actuale, acest rol este mult mai evident, întrucât standardele conform cărora universitățile își desfășoară activitatea și nivelul pregătirii studenților trebuie demonstrate și ridicate la nivelul așteptărilor unor instituții precum Global Alliance for Transnational Education, de exemplu (Yorke, 1999, p. 19).

Universitățile sunt nevoite să-și modifice optica privind poziția lor în cadrul pieței serviciilor, precum și optica legată de proprii studenți, care nu mai reprezintă doar simple surse de venit în cadrul unei perioade de timp limitate la durata unui ciclu de formare, ci și „materia primă” pe care acestea trebuie să o transforme într-un „produs finit” oferit viitorilor angajatori, priviți nu doar ca simpli clienți, ci ca parteneri colaboratori, ce pot interveni cu soluții în cadrul amplului și continuului proces de educare. Front office-ul instituțiilor de învățământ va trebui, în aceste condiții, să pună accentul pe dezvoltarea relațiilor de cooperare, pe asigurarea deschiderii și a liberei circulații a informațiilor, căutând să deschidă noi căi de comunicare, atât între departamentele instituției, cât și cu mediul extern al acesteia.

Această optică nu este îmbrățișată decât de către instituțiile de învățământ din puține state ale lumii, însă necesitatea unei schimbări este acceptată la scară largă în prezent. Practic, deschiderea și comunicarea depind atât de dotările patrimoniale și accesul la tehnica de vârf, cât și de formarea personalului propriu și valorile culturale și spirituale ale societății în care activează.

Cele mai multe universități își concentrează atenția asupra regândirii rolului jucat de acele birouri și departamente ce stabilesc primele contacte cu viitorii studenți și asigură înscrierea lor, în speță: secretariatele, birourile de promovare, compartimentele de marketing, în virtutea convingerii că „acestea sunt percepute ca niște cerberi ce asigură paza porților instituției” (Gunn și Bakers, 1992, p. 184).

Data fiind natura birocratică a serviciilor publice de învățământ din unele state, în special cele mai puțin dezvoltate sau cele cunoscute ca având un sistem administrativ corupt, cererea pentru aceste servicii este mult descurajată, orientându-se fie spre sistemul de învățământ privat propriu, fie, în cazul în care acesta nu este dezvoltat sau nu există, către cel din străinătate (Abouchedid și Nasser, 2002, p. 199).

Măsura în care studenții percep raportul dintre modul în care serviciile sunt prestate în universități și cel al așteptărilor lor reflectă nivelul calității serviciilor prestate în instituțiile respective. Din acest motiv transformarea procedurii de înscriere într-unul permisiv și ușor de realizat a devenit un avantaj pentru orice instituție de învățământ superior. Bineînțeles, există în continuare și vor exista diferențe între ce

înțeleg clienții, respectiv studenții, prin calitatea serviciilor, modul în care acestea trebuie să fie prestate și viziunea organizației despre acestea.

Bineînțeles că este mai facilă aducerea la același nivel a tuturor serviciilor prestate într-o instituție de învățământ superior în care se regăsesc aceleași sisteme de valori în toate departamentele și facultățile sale, astfel încât studenții și ceilalți clienți ai universității să perceapă o uniformitate a calității acestora, însă în cadrul universităților moderne, în cele mai multe cazuri se constată diferențe vizibile legate de această calitate. Iar diferențele cele mai vizibile sunt la nivelul serviciilor prestate în front office-ul facultăților.

Numeroși cercetători și-au pus întrebarea dacă percepția individuală despre responsabilitatea socială a instituției conduce către revizuirea politicilor de personal și a condițiilor de angajare, în momentul actual. Rezultatele studiilor arată că principalele modificări s-au constatat în ceea ce privește cerințele de angajare (Backhaus ș.a., 2002; Turban și Greening, 1997) și respectiv atitudinea angajatorilor vizavi de acestea (Maignan ș.a., 1999; Peterson, 2004). Totodată, cercetările demonstrează faptul că modificarea climatului și eticii de lucru poate să inducă angajaților, în special celor responsabili cu relațiile publice, atitudinile potrivite pentru ca munca lor să dea rezultatele cele mai bune la nivelul întregii organizații (Tervino și Weaver, 2001).

Cu toate că responsabilitatea socială a corporației a devenit subiectul analizei a numeroși cercetători, foarte puține studii își îndreaptă atenția către factorii ce țin de nivelul individual (al angajaților) care afectează relația dintre manifestarea responsabilității sociale și reacția celorlalți actori din mediul de afaceri la aceasta (Aguilera ș.a., 2007, p. 839). Există multe întrebări la care nu s-au găsit încă răspunsurile legate de măsura în care diferențele dintre indivizi, ce țin de valorile personale și de educație, au o influență asupra relației despre care se vorbește mai sus.

Conștientizarea responsabilității sociale a organizației de către angajații acesteia se referă la măsura în care un individ înțelege să contribuie la asumarea responsabilităților economice, legale, etice sau specifice, impuse de către fondatorii, finanțatorii sau beneficiarii acesteia (Maignan și Ferrell, 2000). Această concepție se referă la aprecierile sau evaluările individuale și interpretarea modului în care o instituție își

desfășoară activitatea și mai puțin la interpretarea rezultatelor economice ale acesteia. Universitatea are un rol important în “integrarea unui tânăr în societate, prin grupul din care face parte”, de studenți (Palaghia și Miftode, 2012), și, de asemenea, prin spațiul socio-cultural oferit.

Din aceste motive, trebuie ținut cont de faptul că orice potențial viitor angajat al unei organizații ce urmărește să-și asume responsabilitatea socială a acțiunilor sale va fi atras de către organizație și va accepta oferta angajatorului în măsura în care va avea o percepție favorabilă legată de modul în care instituția reușește să îndeplinească acest obiectiv. De asemenea comportamentul angajaților va depinde și de modul în care aceștia își vor prefigura în conștiință responsabilitățile ce le au în legătură cu postul pe care îl ocupă și rolul pe care îl joacă în cadrul organizației. Astfel, rolul angajatului va fi dat de setul complet al responsabilităților asociate postului pe care îl ocupă, incluzând atât elementele formale ce derivă din sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, cât și elementele informale ce derivă din sistemul social (Murphy și Jackson, 1999).

Așadar, principalele elemente de care se ține cont atunci când o organizație stabilește standardele (în special cele ocupaționale) ce trebuie respectate pentru a putea beneficia de o percepție favorabilă asupra modului în care aceasta își asumă responsabilitatea socială sunt menționate în Tabelul nr 1.

Tabel nr. 1. *Elementele pentru stabilirea standardelor într-o organizație*

Elemente ce țin de responsabilitățile economice:	<ul style="list-style-type: none"> - Găsirea căilor optime de scădere a costurilor; - Încercarea de a face cunoscută strategia de dezvoltare a organizației; - Maximizarea performanțelor angajaților la locul de muncă pentru creșterea profitului (mai puțin valabilă pentru o organizație de tipul universităților); - Stabilirea sarcinilor pentru fiecare post, în conformitate cu obiectivele financiare ale organizației; - Găsirea de noi căi de creștere a veniturilor.
Elemente ce țin de responsabilitățile legale:	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea normelor de comportament al angajaților astfel încât să nu fie posibilă hărțuirea sexuală a clienților sau altor parteneri de lucru;

	<ul style="list-style-type: none"> - Respectarea tuturor normelor, regulamentelor și legilor; - Raportarea oricăror acțiuni ilegale către conducere; - Reguli stricte de utilizare a documentelor pentru a nu fi posibilă falsificarea acestora; - Implementarea regulamentelor interne de funcționare și comportament, astfel încât să se asigure tratamentul nediscriminatoriu al angajaților.
Elemente ce țin de responsabilitatea etică:	<ul style="list-style-type: none"> - Raportarea oricărui comportament sau act ce contravine eticii către managementul superior; - Neimplicarea în practici sau comportamente cu rea credință; - Descurajarea producerii oricăror conflicte de interese; - Urmarea strictă a prevederilor standardelor profesionale de conduită și comportament; - Tratarea corectă a tuturor angajaților și partenerilor de afaceri
Elemente ce țin de responsabilitățile facultative:	<ul style="list-style-type: none"> - Acordarea de sume pentru acte de caritate sau de timp pentru rezolvarea unor probleme ale comunității; - Luarea în considerare a intereselor comunităților locale și societății în general; Implicarea în activități și acțiuni de voluntariat.

Conceput după Evans și Davis, 2008, p. 10

Unii autori consideră că aceste patru categorii de responsabilități pe care trebuie să și le asume o organizație pe parcursul desfășurării activității sale ar putea fi dispuse sub forma unei piramide, care are la bază responsabilitățile economice ca suport sau fundație pe care se bazează restul responsabilităților, urmând apoi responsabilitățile legale, apoi cele etice și cele filantropice, ca urmare a faptului că acestea două din urmă au fost luate în considerare mai recent (Caroll, 1979, p. 289).

Pe scurt, noul concept al responsabilității sociale a corporației instituie existența unei legături strânse între organizație și societate și stipulează faptul că managerii de top trebuie să țină permanent cont de faptul că unul dintre obiectivele organizației este să cultive permanent această relație. Cele mai recente studii arată că în cazul organizațiilor

care fac acest lucru se poate beneficia de ceea ce literatura de specialitate numește „avantajul celui care mută primul”.

În termeni economici, „avantajul primei mutări” sau „avantajul celui care face prima mutare” se referă la capacitatea unei organizații sau unități economice de a câștiga o poziție privilegiată în cadrul pieței, care să-i permită obținerea facilă sau rapidă de profit (Liebermann și Montgomery, 1988), dobândită ca urmare a utilizării unor resurse sau factori de producție superiori, datorită unor previziuni bine fundamentate sau pur și simplu datorită șansei.

Acestea fiind precizate și considerând că responsabilitatea socială poate fi integrată în cadrul activităților strategice^[1] ale organizației reprezentate de o instituție de învățământ superior, apare o nouă serie de probleme ce vor trebui rezolvate de managerii instituției, ca de exemplu:

1. Stabilirea condițiilor sau factorilor care ar putea să-i permită instituției să beneficieze de un „avantaj al primei mutări”;

2. Stabilirea momentului oportun pentru apelarea la o anumită strategie sau pentru modificarea factorilor de producție.

În cazul studiului de față, când accentul este pus pe utilizarea resurselor de muncă din front-office-ul universităților, sugerăm că un asemenea avantaj s-ar putea obține pe baza utilizării unei strategii legate de resursele umane de care dispune universitatea și axarea pe relațiile ce trebuie dezvoltate în interiorul acesteia și cu mediul extern, pentru a se putea obține o poziție favorabilă și a se asigura consolidarea în timp a acesteia. De altfel, o altă abordare a responsabilității sociale prevede faptul că aceasta trebuie să însemne și un angajament al organizației privind contribuirea la dezvoltarea durabilă a societății, prin dezvoltarea relațiilor cu familiile celor angajați, cu comunitatea locală și cu societatea în ansamblul ei, pentru a rezulta o îmbunătățire a calității vieții^[2].

Așa cum arată concluziile unor studii recente (Montiel, 2008), o organizație care se va baza pe abordarea unei strategii de personal pentru a

[1] Conform Burke and Lodgson, 1996, pp- 499 și McWilliams et al, 2006, pp. 12

[2] Conform World Business Council for Sustainable Development, Corporate social responsibility: Making good business sense, 2000, pp. 10, accesat la 29 martie 2012, <http://www.wbsd.ch/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4X C/csr2000.pdf>

putea beneficia de un avantaj al primei mișcări și a dobândi o poziție favorabilă față de ceilalți competitori va trebui să caute să își formeze personalul astfel încât să dețină o resursă rară, inimitabilă și de valoare, prin intermediul căreia să beneficieze de elemente distinctive ale responsabilității sociale și care să-i aducă atât beneficii tangibile, precum scăderea costurilor, de exemplu, dar și intangibile, precum reputația (Tetrault, Sirsly și Lamertz, 2008, p. 364).

Alături de conceptul de responsabilitate socială a organizației, în multe studii se utilizează și conceptul de *performanță socială a organizației* sau corporației, aceasta desemnând o extrapolare a responsabilității sociale, ce integrează trei aspecte: răspundere (la nivel organizațional), solitudine (ca urmare a adaptării la societate) și reactivitate (ca urmare a adaptării externe la mediul de afaceri și social) (Warick și Cochrane, 1985), bazat pe trei principii:

- a) legitimitate la nivel instituțional;
- b) răspundere la nivel organizațional și
- c) libertate de acțiune a managerului (Agle, Mithell și Sonnenfeld, 1999)

măsurate prin intermediul a opt dimensiuni, printre care: relațiile intracomunitare, relațiile de muncă, problematica mediului înconjurător, problematica minorităților etc. (Graves și Waddock, 1994).

Alți cercetători iau în considerare o serie mai mare de indicatori care pot contribui la măsurarea performanței sociale și responsabilității sociale a organizației, precum poluarea mediului, calitatea produselor și serviciilor oferite pe piață, degradarea localităților ca urmare a activității organizației, calitatea educației, participarea la acțiuni caritabile, profitul corporației, resursele umane, angajarea și implicarea minorităților în activitatea organizației (Grunig, 1979) sau așa numitul Indice Moskowitz al Reputației, care urmărește controlul poluării, oferirea de oportunități egale la angajare, reprezentarea femeilor și minorităților în consiliile de administrație, acordarea de asistență pentru întreprinderile minorităților, gradul de responsabilitate a publicității, contribuțiile la fonduri, relațiile comunitare, susținerea programelor culturale, viteză mare de răspuns la nevoile consumatorilor de servicii, tratament corect aplicat partenerilor de afaceri și clientelei (Cochrane și Wood, 1984).

Mare parte a cercetătorilor europeni au o optică ușor diferită de a celor americani și anglo-saxoni, aceștia susținând faptul că pentru ca universitățile să adopte ideea de responsabilitate socială este nevoie de implicarea și reglementarea guvernamentală. De exemplu, cercetători suedezi au ajuns la concluzia că cea mai mare parte a universităților consideră că responsabilitatea protecției mediului socio-economic se limitează la reciclarea hârtiei și deșeurilor, ignorând restul relațiilor cu mediul înconjurător care ar putea mări impactul acțiunilor lor asupra societății. Mai mult decât atât, se consideră că responsabilitatea managementului superior este doar cea financiară, restul responsabilităților căzând în sarcina personalului de la niveluri ierarhice inferioare (Sammalisto și Arvidsson, 2008).

Deoarece se pare că va trebui ca personalul, mai ales cel didactic, să fie instruit pentru a deveni preocupat de modul în care stilul de viață și modul în care practică meseria să aibă impact pozitiv asupra mediului economic și social, se pune problema instituirii unor standarde și reglementări legale în acest sens.

Pentru universitățile cu tradiție din statele dezvoltate, principalele elemente din cadrul acestora care fac posibilă conceperea strategiilor de management al mediului, privite ca forțe principale în asigurarea dezvoltării durabile a societății sunt: *personalul didactic și administrativ, managerii și consiliile de administrație, directivele și reglementările statale, studenții și nu în ultimul rând întreținerea unor relații de colaborare și cooperare cu ceilalți actori din cadrul comunității.*

Printre factorii care frânează asumarea responsabilității sociale și implicarea în dezvoltarea durabilă a societății se numără: *lipsa resurselor, managementul defectuos, conflictele de interese și lipsa informațiilor datorată proastei comunicări.* Nu este de neglijat, în conturarea tendințelor, “procesul de îmbătrânire din Europa, în special din Europa de Est, și nevoia de reforme extrem de diverse, de la piețele de muncă și de capital, sănătate și educație și până la pensii” (Alexandrescu, A.M, 2012)

Managementul strategic al resurselor umane a fost recomandat de către specialiștii în domeniu din întreaga lume încă din momentul manifestării primelor efecte ale crizei economice de la sfârșitul deceniului

al șaptelea al secolului trecut (Devanna ș.a., 1984; Angle ș.a., 1985; Lorange și Murphy, 1983; Golden și Ramanujam, 1985).

Se observă, de aici, importanța pe care o joacă personalul, departamentul resurse umane și managerul de personal din cadrul unei universități sau al oricărei instituții din domeniul serviciilor. De altfel, așa cum o demonstrează numeroase studii, responsabilitățile managerului de resurse umane din organizațiile axate pe servicii sunt în continuă creștere atât din punctul de vedere al conținutului cât și al influenței în cadrul acesteia.

Concluzii

Pentru a deveni mai bine orientat din punct de vedere strategic, managementul resurselor umane se confruntă astăzi cu o serie de provocări datorate modificărilor mediului în care organizațiile își desfășoară activitatea. Principalii factori de influență țin atât de internaționalizarea și globalizarea piețelor, cât și de condițiile specifice fiecărui domeniu de activitate și impun adaptarea permanentă a organizațiilor pentru a căpăta sau menține o poziție avantajoasă în cadrul acestora, această adaptare fiind condiționată foarte mult de calitatea și pregătirea resurselor umane.

Există numeroase articole în literatura de specialitate care recomandă apelarea la managementul strategic al resurselor umane și la rolul acestuia în creșterea performanțelor firmei, însă prea puține explică clar cum trebuie pus în practică (Ulrich, 1987). Este de la sine înțeles însă că apelarea la managementul strategic al resurselor umane ale organizației depinde destul de mult de domeniul în care aceasta își desfășoară activitatea, respectiv producția de bunuri sau prestarea de servicii, precum și de contextul socio-economic.

Astfel, din nevoia consolidării relațiilor cu clienții, trebuie regândite și adaptate permanent rolurile jucate de angajați și responsabilitățile asumate de aceștia, cu scopul de a alinia calitatea serviciilor cel puțin la nivelul standardelor concurenței. Rolul fiecărui angajat trebuie să fie foarte bine stabilit și conștientizat de către acesta, mai ales în cazul personalului din front-line, întrucât acesta se asociază în multe cazuri

cu serviciul cumpărat, reprezintă compania în fața consumatorului și nu de puține ori este singurul care vinde/promovează serviciul.

Nu trebuie neglijat însă faptul că succesul unei companii se datorează personalului angajat: atât celui din front-office, ce materializează efectiv produsul oferit, cât și celui din back-office, care asigură condițiile efective de desfășurare a activităților, contribuind totodată la crearea imaginii companiei. De asemenea, personalul este cel ce poate face tangibil serviciul oferit și poate reduce riscul variabilității serviciilor, risc perceput ca fiind foarte ridicat.

Pentru universitățile din ziua de astăzi, selectarea și angajarea personalului capabil să vină în întâmpinarea nevoilor organizației și să dezvolte relațiile interne și externe de care aceasta are nevoie pentru a se dezvolta, reprezintă un punct critic. În cazul acestor instituții, ca de altfel și în cazul multor organizații din domeniul serviciilor, atributele cele mai prețioase ale persoanelor care aplică pentru anumite posturi nu coincid cu cele apreciate cel mai mult de către angajatori.

În vederea asigurării că face alegerile cele mai bune în ceea ce privește personalul, organizația trebuie să delimiteze și să stabilească clar o serie de criterii utilizate la departajarea viitorilor angajați, pe baza studiilor ce se efectuează de specialiștii din domeniul resurselor umane (Tews ș.a., 2010), care vor reflecta strategia managerului resurselor umane. În acest mod se va constata o mai bună aliniere între teorie și practică, se va ajunge la îmbunătățirea performanțelor tuturor angajaților și satisfacerea într-o mai mare măsură a nevoilor clienților, asigurându-se totodată și asumarea responsabilității sociale a organizației. „Serviciile sau produsele oferite trebuie să răspundă unor cereri concrete de pe piață”, fără a pierde din vedere misiunea organizației și nevoile beneficiarilor (Sterea, Mathe, 2012).

Bibliografie

1. Abouchdid, K., Nasser, R. (2002), Assuring quality service in higher education: registration and advising attitudes in a private university in Lebanon, în *Quality Assurance in Education*, 10 (4), 198-206

2. Agle, B.R., Mitchell, R.K., Sonnenfeld, J.A. (1999), Who matters to CEO's? An investigation of stakeholder attributes and salience, în *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525

3. Angle, H., Mantz, C., Van de Ven, A. (1985), Integrating human resources management and corporation strategy, în *Human Resources Management*, 24 (1), 51-68

4. Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, în *Academy of Management Review*, 32, 836-863

5. Alexandrescu, A.M. (2012), Economia socială și îmbătrânire activă, un răspuns conjugat la provocările societății moderne, în *Revista de Economie Socială*, 2, 81

6. Backhaus, K.B., Stone, B., Heiner, K. (2007), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, în *Business & Society*, 41, 292-318

7. Barnett R., "In" or „for" the learning society?, *Higher Education Quarterly*, vol. 52, no. 1, pp. 7-21

8. Carroll, A.B. (1979), *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, în *Academy of Management Review*, 4, 497-505

9. Carroll, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, în *Business & Society*. Sage Publications, 38 (3), 268-295

10. Cochrane, P.L., Wood, R.A. (1984), Corporate sociale responsibility and financial performance, în *Academy of Management Review*, 27 (1), 42-56

11. Devanna, M.A., Fombrun, C., Ticky, N. (1984), *Strategic Human Resources Management*, Wiley Ed., New York

12. Duke, C., *Towards a lifelong curriculum*, Repositioning Higher Education, SRHE and Oper University Press, Buckingham, pp. 57-73

13. Evans, R. (2008), *An Examination of Percieved Corporate Citizenship, Job Applicant Attraction and CSR Work Role Definition*, în *Business & Society*, XX (X), Sage Publications, pp. 1-25

14. Graves, S.B., Waddock, S.A. (1994), Institutional owners and corporate social performance, în *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1034-1046

15. Golden, K.A., Ramanujam, V. (1984), Between a dream and nightmare: On the integration of the human resources management and strategic business planning process, în *Human Resources Management*, 24 (1), 429-452

16. Grunig, J.E. (1979), A new measure of public opinion on corporate social responsibility, în *Academy of Management Journal*, 22 (4), 738-764

17. Gunn, M., Baker, R. (1992), Avoidance of pain: the register's role in enrollment management, în *College and University*, 67 (3), 183-186

18. Liebermann, M.B., Montgomery, D.B. (1988), First-mover advantages, în *Strategic Management Journal*, 9, 41-58

19. Lorange, P., Murphy, D.C. (1983), Strategy and Human Resources. Concepts and Practice, în *Human Resources Management*, 22, 111-135

20. Maignan, I., Ferrell, O.C. (2000), Measuring corporate citizenship in two countries: the case of United States and France, în *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297

21. Montiel, I. (2008), Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, Separate Pasts, Common Futures, în *Organization and Environment*, 21(3), 245-269

22. Murphy, P.R., Jackson, S.E. (1999), Managing work role performance: Challenges for twenty-first-century organizations and their employees, în *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development*, D.R. Ilden & E.D. Pulakos Edt., San Francisco: Jossey-Bass, 325-365

23. Palaghia, C. și Miftode, V. (2012), Implicații ale parteneriatului dintre școală și comunitate în formarea responsabilității la elevi, în *Revista de Economie Socială*, 3, 44, 58

24. Reich, R.B. (1999), *The Work of Nations*, Simon & Schluster Edt, London, 171

25. Rogojanu, A., Tașnadi, A., Hristache, D.A. (2004), *Comunicare instituțională*, Ed. ASE, București

26. Rusu, C. (1993), *Management*, Ed. Expert, București

27. Sammalisto, K., Arvidsson, K. (2005), Environmental management in Swedish higher education – directives, driving forces, hindrances, environmental aspects and environmental co-ordinators in Swedish universities, în *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6 (1), 18-35

28. Sterea, A și Mathe, A. (2012), Economie socială. Organizații și practici în *Revista de Economie Socială*, 2, 178

29. Tetrault Sirsly, C.-A., Lamertz, K. (2008), When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage?, în *Business & Society*, 47 (3), 343-369

30. Tews, M.J., Stafford, K., Tracey, B. (2010), What Matters Most? The Perceived Importance of Ability and Personality for Hiring Decisions, în *Cornell Hospitality Quarterly OnlineFirst*, XX (X), 1-10

31. Yorke, M. (1999), Assuring quality and standards in globalised higher education, în *Quality Assurance in Education*, 7 (1), 14-24