

MICHAEL ARMSTRONG
STEPHEN TAYLOR

Manualul *Armstrong*:
MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE

GHID DE TEORIE ȘI BUNE PRACTICI

Traducere din limba engleză de Nicoleta Dascălu
Consultant în resurse umane: Adriana Tofan

Prior.
București, 2024

Prior Media Group

Adresă: Str. Răspântiilor nr. 32,

Sector 2 București, 020548

Telefon: +4021 210 89 08

Fax: +4021 212 35 61

E-mail: office@prior.ro

Web: www.prior.ro;

www.ebookshop.ro

EDIȚIA ÎN LIMBA ENGLEZĂ:**ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE****A guide to the theory and practice of people management**

Michael Armstrong, Stephen Taylor

© Michael Armstrong, 1977,1984,1988, 1991, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014, 2017, 2020, 2023

This translation of Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 16th edition is published by arrangement with Kogan Page.

EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ**MANUALUL ARMSTRONG: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE****Ghid de teorie și bune practici**

Michael Armstrong, Stephen Taylor

Copyright © 2024 Editura PRIOR, București, România. ISBN 9786069666388

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Prior Media Group. Nicio parte a prezentei publicații nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă, fie ea tipărită sau electronică, incluzând fotocopierea, înregistrarea sau vreo altă formă de stocare sau sustragere din sistem, fără acordul scris al editorilor.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**ARMSTRONG, MICHAEL****Manualul Armstrong : managementul resurselor umane : ghid de teorie și bune practici /**

Michael Armstrong, Stephen Taylor ; trad. din lb. engleză de Nicoleta Dascălu. - București : Prior, 2024

Conține bibliografie

Index

ISBN 978-606-9666-38-8

I. Taylor, Stephen

II. Dascălu, Nicoleta (trad.)

658.3

Editor: Ion Arzoiu

Traducător: Nicoleta Dascălu

Consultant în resurse umane: Adriana Tofan

Redactori: Adela Neacșu, Teodora Slăvuică

Tehnoredactare și DTP: Carmen Dumitrescu

Design copertă: Magdalena Radu

APRECIERI PENTRU MANUALUL ARMSTRONG: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Textul lui Armstrong și Taylor este cuprinzător și accesibil, prezentând conceptele și modelele-cheie din MRU, procesele și aplicațiile MRU, împreună cu strategiile de livrare adecvate. Această ediție aprofundează și actualizează versiunile anterioare și reprezintă dovada relevanței și a succesului de care se bucură.

John Simmons, lector, *University of Liverpool Management School* (referitor la o ediție anterioară)

Cărțile de RU ale lui Michael Armstrong reprezintă un etalon de aur, din motive întemeiate: sunt atât complexe, cât și riguroase din punct de vedere academic, bazându-se pe experiențe concrete și o perspectivă informată asupra practicii.

Robert Jeffrey, redactor-șef, *People Management* (despre o ediție anterioară)

Manualul de referință scris de Armstrong continuă să fie un model de perfecțiune în lumea textelor de RU. Noua ediție a acestei resurse absolut esențiale pentru studenți, tutori și practicieni deopotrivă urmează un format de încredere și coerent.

Lezlee-Jayne Stones, profesor asociat, planificarea forței de muncă și resurse, *University of Lincoln* (despre o ediție anterioară)

Acest manual cuprinzător reprezintă o resursă majoră și oferă cititorului o viziune complexă și detaliată a tuturor subiectelor cu care un manager de RU se va confrunta în mediul de lucru. De asemenea, este o resursă prețioasă pentru cei care învață Managementul RU.

Thordur S Oskarsson PhD, fost profesor asociat, *School of Business, University of Iceland* (despre o ediție anterioară)

Un text complex, dar accesibil pentru orice nivel. Această ediție recentă își consolidează poziția de text de referință pentru studenții în RU, cadrele universitare și practicieni deopotrivă. O recomand cu mare căldură.

Dr. Edward O'Connor, Asistent, *Maynooth University, School of Business* (despre o ediție anterioară)

Michael Armstrong a propus, probabil, textul fundamental din domeniu... o carte excelentă.

***The Times Higher Education Supplement* (despre o ediție anterioară)**

La subiect, exhaustivă, bine informată și ușor de utilizat.

Dr. Izabela Robinson, lector asociat, *Northampton Business School* (despre o ediție anterioară)

Standardul de aur în domeniul textelor de MRU.

Connie Nolan, fost lector senior, *Canterbury Christ Church University* (despre o ediție anterioară)

Dacă există o carte care merită să fie desemnată drept titlu de referință standard în profesia de RU, atunci este aceasta... acoperă aproape tot ceea ce poate fi considerat relevant pentru practicarea RU.

***Personnel Today* (despre o ediție anterioară)**

Armstrong abordează MRU într-un mod destul de academic, dar echilibrat cu bune practici și logică.

Dr. Janet Astley, lector senior, *York St. John Business School* (despre o ediție anterioară)

Această carte [este] o lectură obligatorie pentru toți cei interesați de managementul resurselor umane.

Niki Kyriakidou, *Leeds Business School*, pentru *International Journal of Training and Development* (despre o ediție anterioară)

CUPRINS PE SCURT

Lista figurilor xxx
Lista tabelelor xxxii
Prefață la ediția în limba engleză xxxiii
Prefață la ediția în limba română xxxv

PARTEA I Principiile de bază ale managementului resurselor umane 1

- 01** Esența MRU 3
- 02** Managementul capitalului uman 17
- 03** Contextul MRU 24
- 04** Viitorul muncii 27
- 05** MRU și performanța organizațională 35
- 06** Dimensiunea etică a MRU 47
- 07** Responsabilitatea socială corporativă 57

PARTEA A II-A Abordarea strategică a MRU 63

- 08** MRU strategic 65
- 09** Strategia de RU 74

PARTEA A III-A Livrarea serviciilor de RU 85

- 10** Rolul RU 87
- 11** Rolul managerilor de linie în MRU 100

PARTEA A IV-A Procesele de management al resurselor umane 107

- 12** Procesele de management al resurselor umane 109

- 13 Instrumente analitice de RU 113
- 14 Conceptul de digitalizare în MRU 119
- 15 Managementul cunoștințelor 127
- 16 MRU bazat pe competențe 131

PARTEA A V-A Organizație 137

- 17 Comportament organizațional 139
- 18 Design organizațional 158
- 19 Designul muncii 164
- 20 Designul postului 171
- 21 Dezvoltare organizațională 179

PARTEA A VI-A Factori care influențează comportamentul oamenilor în cadrul profesional 193

- 22 Motivație 195
- 23 Angajament 210
- 24 Implicarea angajatului 218

PARTEA A VII-A Identificarea talentelor 231

- 25 Strategia de identificare a talentelor 233
- 26 Planificarea forței de muncă 235
- 27 Recrutare și selecție 245
- 28 Managementul talentelor 265

PARTEA A VIII-A Practici de angajare 275

- 29 Experiența angajatului 277
- 30 Managementul procesului de angajare 281

- 31 Managementul diversității și al incluziunii 298
- 32 Managementul flexibilității 303
- 33 Managementul muncii de acasă și al muncii în regim hibrid 309

PARTEA A IX-A Învățare și dezvoltare 317

- 34 Procesul de învățare și dezvoltare 319
- 35 Procesul de învățare și dezvoltare strategică 325
- 36 Învățarea în cadrul organizației și organizația care învață 329
- 37 Învățarea individuală 334
- 38 Procesul de învățare și dezvoltare 344
- 39 Practica procesului de învățare și dezvoltare 353
- 40 Dezvoltarea leadershipului și a managementului 366

PARTEA A X-A Managementul performanței 375

- 41 Bazele managementului performanței 377
- 42 Sisteme de management al performanței 383
- 43 Leadershipul performanței 393

PARTEA A XI-A Managementul compensațiilor și al beneficiilor 401

- 44 Bazele pentru managementul compensațiilor și al beneficiilor 403
- 45 Strategia de recompensare 415
- 46 Practica managementului recompensării 420
- 47 Managementul compensațiilor și al beneficiilor pentru categorii speciale de angajați 435
- 48 Reducerea diferențelor de remunerare între femei și bărbați 445

PARTEA A XII-A Relații contractuale de muncă 453

- 49 Bazele relațiilor contractuale de muncă 455
- 50 Strategia relațiilor de muncă 459
- 51 Relația contractuală de muncă 464
- 52 Contractul psihologic 469
- 53 Practica relațiilor industriale 473
- 54 „Vocea” angajaților 479
- 55 Comunicarea cu angajatul 486

PARTEA A XIII-A Bunăstarea angajaților 491

- 56 Principiile și practica bunăstării angajaților 493
- 57 Sănătate și securitate 501

PARTEA A XIV-A Practici de RU 513

- 58 Politici de RU 515
- 59 Proceduri de RU 522
- 60 Abordarea aspectelor legale ale angajării 528

PARTEA A XV-A MRU internațional 543

- 61 Bazele MRU internațional 545
- 62 Practica MRU internațional 551
- 63 Managementul expaților 559

PARTEA A XVI-A Abilități și competențe în managementul angajaților 569

- 64** Abilități strategice de management al angajaților 571
- 65** Abilități de afaceri 573
- 66** Abordarea problemelor de afaceri din perspectiva RU 581
- 67** Abilități de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor 586
- 68** Abilități analitice și critice 591
- 69** Abilități de cercetare 596
- 70** Abilități statistice 608
- 71** Abilități pentru interviurile de selecție 613
- 72** Analiza postului, a rolului, a abilităților și modelarea competențelor 623
- 73** Abilități de învățare și dezvoltare 638
- 74** Abilități de negociere 643
- 75** Managementul schimbării 649
- 76** Abilități de influențare 659
- 77** Leadership 663
- 78** Abordarea problemelor legate de angajați 671
- 79** Abordarea conversațiilor dificile 678
- 80** Managementul conflictului 679
- 81** Abilități politice 683
- 82** Management de proiect 687

PARTEA XVII Concluzie 689

- 83** Tendințe în MRU 691

Harta profesiilor CIPD: Referințe încrucișate la text 696

Acronime 700

Indexul autorilor 702

Indexul subiectelor 707

CUPRINS

Lista figurilor xxx
Lista tabelelor xxxii
Prefața ediției în limba engleză xxxiii
Prefața ediției în limba română xxxv

PARTEA I Principiile de bază ale managementului resurselor umane 1

01 **Esența MRU** 3

- Introducere 3
- Practica MRU 3
- Arhitectura RU 3
- Sistemul RU 4
- Filozofia managementului oamenilor 11
- Practici referitoare la oameni 12
- Referințe 15

02 **Managementul capitalului uman** 17

- Introducere 17
- Definiția managementului capitalului uman 17
- Conceptul de capital uman 17
- Elemente constitutive ale capitalului uman 18
- Măsurarea capitalului uman 19
- Abordări ale MRU din perspectiva teoriei capitalului uman 20
- MCU și decizii de investiții 20
- Referințe 22

03 **Contextul MRU** 24

- Introducere 24
- Factori de mediu 24
- Piața muncii 25
- Referințe 26

04 **Viitorul muncii** 27

- Introducere 27
- Natura muncii 27

Teorii care explică semnificația muncii	27
Ce se întâmplă cu munca?	29
Factorii care influențează munca	29
Ce se întâmplă cu munca în prezent?	30
Ce se va întâmpla cu munca?	32
Referințe	33
05 MRU și performanța organizațională	35
Introducere	35
Măsurarea performanței organizaționale	35
Impactul RU	36
Impactul MRU	38
Dezvoltarea muncii de înaltă performanță	42
Sisteme de muncă de înaltă performanță	42
Referințe	45
06 Dimensiunea etică a MRU	47
Introducere	47
Ce este și cu ce se ocupă etica	47
Natura deciziilor și a judecăților etice	47
Corectitudinea	48
Teoria echității	49
Justiția	49
Orientări etice în MRU	50
Dileme etice	52
Rolul etic al resurselor umane	53
Referințe	55
07 Responsabilitatea socială corporativă	57
Introducere	57
Definiția responsabilității sociale corporative	57
Definiția CSR-ului strategic	58
Activități de CSR	58
Motivația pentru CSR	59
Perspectiva opusă	59
Criterii de responsabilitate socială utile pentru investiții	60
Beneficiile CSR	60
Baza pentru elaborarea unei strategii de CSR	60
Rolul funcțiunii RU	61
Referințe	62

PARTEA A II-A Abordarea strategică a MRU 63

08 MRU strategic 65

Introducere 65

Natura managementului strategic al resurselor umane 65

Viziunea bazată pe resurse a MSRU 66

Adecvarea strategică 67

Evaluarea critică a conceptului de MSRU 70

Referințe 72

09 Strategia de RU 74

Introducere 74

Natura strategiei de RU 74

Abordări ale strategiei de RU 75

Dezvoltarea strategiei de resurse umane 78

Implementarea strategiei de resurse umane 81

Referințe 82

PARTEA A III-A Livrarea serviciilor de RU 85

10 Rolul RU 87

Introducere 87

Funcțiunea de RU 87

Rolul profesionistului în RU 92

Referințe 98

11 Rolul managerilor de linie în MRU 100

Introducere 100

Rolul managerilor de linie în managementul oamenilor 100

Cât de bine funcționează transferul responsabilităților de RU către managerii de linie? 101

Factori care influențează calitatea implementării MRU de către managerii de linie 102

Abordarea factorilor 103

Referințe 105

PARTEA A IV-A Procesele de management al resurselor umane 107

12 Procesele de management al resurselor umane 109

Introducere 109

Definirea MRU bazat pe dovezi 109

Managementul bazat pe dovezi	109
Abordarea MRU bazat pe dovezi	110
Referințe	112
13 Instrumente analitice de RU	113
Introducere	113
Definiția instrumentelor analitice de RU	113
Scopul instrumentelor analitice de RU	113
Ce cuprind instrumentele analitice de RU	114
Procesul de utilizare a instrumentelor analitice de RU	114
Tipuri de instrumente analitice de RU	114
Informarea permanentă a oamenilor	118
Referințe	118
14 Conceptul de digitalizare în MRU	119
Introducere	119
Definirea MRU digital	119
Scopul MRU digital	119
Utilizările MRU digital	120
Transformarea digitală	121
Sistemul de informații privind resursele umane (HRIS)	121
<i>Cloud computing</i>	121
Inteligență artificială	122
Administrarea MRU digital	123
Referințe	126
15 Managementul cunoștințelor	127
Introducere	127
Definirea managementului cunoștințelor	127
Înțelesul cunoștințelor	127
Abordări ale managementului cunoștințelor	128
Dificultăți legate de managementul cunoștințelor	129
Implementarea managementului cunoștințelor	129
Referințe	130
16 MRU bazat pe competențe	131
Introducere	131
Definiția competenței	131
Cunoștințe, competențe și abilități (KSA)	132
Cadre de competențe	132
Elaborarea unui cadru de competențe	133
Abordări pentru utilizarea competențelor	133
Aplicații ale MRU bazat pe competențe	134
Aspecte-cheie pentru utilizarea competențelor cu succes	134
Referințe	135

PARTEA A V-A Organizație 137

17 Comportament organizațional 139

- Introducere 139
- Definiția comportamentului organizațional 139
- Sursele și aplicațiile teoriei comportamentului organizațional 140
- Cum funcționează organizațiile 141
- Cultura organizațională 144
- Climatul organizațional 147
- Procesele organizaționale 148
- Caracteristicile oamenilor 150
- Implicații pentru specialiștii în RU 153
- Referințe 156

18 Design organizațional 158

- Introducere 158
- Teorii privind designul organizațional 158
- Îndrumări privind designul organizațional 159
- Alegerea organizațională 160
- Abordarea designului organizațional 161
- Design organizațional de succes 162
- Referințe 163

19 Designul muncii 164

- Introducere 164
- Designul muncii – un scurt istoric 164
- Designul sistemului de lucru 164
- Abordări privind designul muncii 165
- Rolul RU în proiectarea muncii 168
- Referințe 169

20 Designul postului 171

- Introducere 171
- Calitatea locului de muncă 171
- Ce este un loc de muncă bun? 172
- Practica designului locului de muncă 173
- Principiile de design al postului 175
- Abordări privind designul posturilor 176
- Responsabilitatea pentru designul postului 176
- Modelarea locului de muncă 176
- Referințe 178

21	Dezvoltare organizațională	179
	Introducere	179
	Definiția dezvoltării organizaționale	179
	Natura dezvoltării organizaționale	179
	Povestea dezvoltării organizaționale	180
	Strategia de dezvoltare organizațională	183
	Programe de dezvoltare organizațională	184
	Diagnostic organizațional	184
	Concluzii privind dezvoltarea organizațională	189
	Referințe	190

PARTEA A VI-A Factori care influențează comportamentul oamenilor în cadrul profesional 193

22	Motivație	195
	Introducere	195
	Semnificația motivației	195
	Teoria întăririi	196
	Teoria conținutului	196
	Teoria proceselor	199
	Motivația intrinsecă și extrinsecă	201
	Motivația și satisfacția profesională	202
	Motivație și stimulente financiare	205
	Concluzii privind teoria motivației	205
	Strategii de motivare	205
	Referințe	207
23	Angajament	210
	Introducere	210
	Semnificația angajamentului organizațional	210
	Reciprocitate și angajament	210
	Angajament și performanță	211
	Perspectiva câștigurilor reciproce	211
	Angajament și implicare	212
	Factori care influențează angajamentul	212
	Evaluarea critică a conceptului de angajament	213
	Elaborarea unei strategii de angajament	214
	Referințe	216
24	Implicarea angajatului	218
	Introducere	218
	Semnificația implicării angajaților	218
	Teoria implicării	219

Componentele implicării angajaților	219
Factori de implicare a angajaților	221
Rezultatele implicării	221
Strategia de implicare	222
Creșterea implicării profesionale	222
Creșterea implicării organizaționale	225
Epuizarea profesională (burnout)	225
Măsurarea nivelului de implicare	226
Evaluarea critică a conceptului de implicare a angajaților	227
Referințe	229

PARTEA A VII-A Identificarea talentelor 231

25 **Strategia de identificare a talentelor** 233

Introducere	233
Identificare strategică	233
Natura strategiilor de identificare	233
Referințe	234

26 **Planificarea forței de muncă** 235

Introducere	235
Definiția planificării forței de muncă	235
Legătura dintre planificarea forței de muncă și planificarea activității/corporativă	236
Incidența planificării muncii	236
Dificultăți întâlnite în planificarea forței de muncă	236
Planificarea sistematică a forței de muncă	237
Abordarea planificării forței de muncă	241
Referințe	243

27 **Recrutare și selecție** 245

Introducere	245
Procesul de recrutare și selecție	245
Definirea cerințelor	246
Atragerea candidaților	247
Identificarea candidaților	248
Revizuirea candidaturilor	253
Metode de selecție	253
Interviuri de selecție	255
Teste de selecție	257
Centrele de evaluare	260
Luarea deciziei	260
Oferte provizorii și obținerea referințelor	261
Oferirea locului de muncă	262
Monitorizare	262

Abordarea problemelor de recrutare	262
Referințe	263
28 Managementul talentelor	265
Introducere	265
Definiția managementului talentelor	265
Politica de management al talentelor	266
Strategia de management al talentelor	267
Procesul de management al talentelor	268
Bazinul de talente	268
Planificarea talentelor	269
Identificarea	269
Identificarea talentelor	269
Dezvoltarea talentelor	271
Referințe	274
PARTEA A VIII-A Practici de angajare	275
<hr/>	
29 Experiența angajatului	277
Introducere	277
Conceptul de experiență a angajatului	277
Referințe	280
30 Managementul procesului de angajare	281
Introducere	281
Introducerea în organizație	281
Gestionarea retenției angajaților	283
Fluctuația de personal	285
Concedieri	289
Concediere și reangajare	289
Demitere	290
Managementul absenței	290
Prezenteism	293
Referințe	296
31 Managementul diversității și al incluziunii	298
Introducere	298
Semnificația și importanța gestionării diversității și a incluziunii	298
Motivația pentru gestionarea diversității și a incluziunii	299
Cum se gestionează diversitatea și incluziunea	299
Referințe	302

32	Managementul flexibilității	303
	Introducere	303
	Forme de flexibilitate	303
	Munca flexibilă	305
	Contracte cu zero ore	306
	Rolul RU	307
	Referințe	308

33	Managementul muncii de acasă și al muncii în regim hibrid	309
	Introducere	309
	Incidența muncii de acasă și a muncii în regim hibrid	309
	Munca de acasă: considerații generale	310
	Angajatorii	310
	Managerii de linie	311
	Angajați individuali	312
	Gestionarea proceselor de lucru la domiciliu și în regim hibrid	313
	Referințe	315

PARTEA A IX-A Învățare și dezvoltare 317

34	Procesul de învățare și dezvoltare	319
	Introducere	319
	Definiția procesului de învățare și dezvoltare	319
	Bazele procesului de învățare	319
	Elementele procesului de L&D	319
	Învățarea formală și informală	320
	Învățarea conectată	322
	Componentele procesului de învățare și dezvoltare	322
	Relațiile dintre procesul de L&D și alte activități de management al oamenilor	322
	Dimensiunea etică	322
	Starea procesului de învățare și dezvoltare	322
	Referințe	324
35	Procesul de învățare și dezvoltare strategică	325
	Introducere	325
	Procesul de învățare și dezvoltare strategică	325
	Strategii de învățare și dezvoltare	325
	Formularea și implementarea strategiilor de L&D	327
	Referințe	328
36	Învățarea în cadrul organizației și organizația care învață	329
	Introducere	329
	Învățarea în cadrul organizației	329

- Organizația care învață 331
- Comparația dintre conceptele de învățare în cadrul organizației și organizația care învață 332
- Referințe 333

- 37 Învățarea individuală 334**
 - Introducere 334
 - Caracteristicile învățării individuale 334
 - Cum învață oamenii 335
 - Modelul 70:20:10 337
 - Învățarea auto-direcționată 337
 - Cum ne instruiem pentru a învăța 340
 - Planificarea dezvoltării personale 341
 - Dezvoltare profesională continuă 341
 - Referințe 342

- 38 Procesul de învățare și dezvoltare 344**
 - Introducere 344
 - Identificarea nevoilor de învățare 344
 - Planificarea procesului de învățare și dezvoltare 347
 - Implementarea 347
 - Evaluarea procesului de învățare 347
 - Referințe 352

- 39 Practica procesului de învățare și dezvoltare 353**
 - Introducere 353
 - Învățarea la locul de muncă 353
 - Învățarea socială 356
 - Învățarea digitală 357
 - Formarea (training) 361
 - Stagiile de ucenicie 364
 - Referințe 365

- 40 Dezvoltarea leadershipului și a managementului 366**
 - Introducere 366
 - Definiția dezvoltării leadershipului și a managementului 366
 - Natura leadershipului și a managementului 366
 - Dezvoltarea leadershipului 368
 - Dezvoltarea managementului 370
 - Criterii pentru dezvoltarea leadershipului și a managementului 373
 - Referințe 374

PARTEA A X-A Managementul performanței 375

41 Bazele managementului performanței 377

- Introducere 377
- Definirea managementului performanței 377
- Scopul și obiectivele managementului performanței 378
- Natura managementului performanței 378
- Impactul managementului performanței 379
- Managementul performanței – dimensiunea etică 379
- Factori care influențează abordarea managementului performanței 380
- Alegerea abordării pentru managementul performanței 380
- Cum pot managerii să gestioneze performanța 380
- Referințe 382

42 Sisteme de management al performanței 383

- Introducere 383
- Caracteristicile unui sistem de management al performanței 383
- Planificarea performanței și a dezvoltării 383
- Monitorizare 385
- Revizuirea 385
- Feedback 360 de grade 386
- Realitatea managementului performanței 387
- Probleme întâlnite în managementul performanței 388
- Referințe 391

43 Leadershipul performanței 393

- Introducere 393
- Ce fac „managerii dedicați” 393
- Conceptul de leadership al performanței 394
- Abilități de leadership al performanței 395
- Conversații despre performanță 395
- Concluzie 398
- Referințe 399

PARTEA A XI-A Managementul compensațiilor și al beneficiilor 401

44 Bazele pentru managementul compensațiilor și al beneficiilor 403

- Introducere 403
- Definiția managementului compensațiilor și al beneficiilor 403
- Sistemul de recompensare 404
- Obiectivele managementului compensațiilor și al beneficiilor 404
- Factorii motivați pentru recompensare 405

- Valori și convingeri 405
- Politica de compensații și beneficii 406
- Compensații financiare 410
- Compensațiile non-financiare 411
- Recompensarea totală 411
- Referințe 414

- 45 Strategia de recompensare 415**
 - Introducere 415
 - Conținutul strategiei de recompensare 415
 - Formularea strategiei de recompensare 416
 - Evaluarea critică a conceptului de strategie de recompensare 418
 - Referințe 419

- 46 Practica managementului recompensării 420**
 - Introducere 420
 - Prețul de piață 420
 - Evaluarea locurilor de muncă 421
 - Gestionarea salariului de bază 422
 - Salarizare contingentă 426
 - Sisteme de recunoaștere 429
 - Beneficii pentru angajați 429
 - Administrarea managementului recompenselor 430
 - Referințe 434

- 47 Managementul compensațiilor și al beneficiilor pentru categorii speciale de angajați 435**
 - Introducere 435
 - Remunerarea directorilor executivi 435
 - Managementul recompenselor pentru personalul din domeniul vânzărilor și al serviciilor pentru clienți 438
 - Salarizarea lucrătorilor manuali 440
 - Referințe 444

- 48 Reducerea diferențelor de remunerare între femei și bărbați 445**
 - Introducere 445
 - Cauzele diferențelor de remunerare dintre femei și bărbați 445
 - Acțiuni de reducere a diferențelor de remunerare între femei și bărbați 446
 - Reducerea decalajului la nivel organizațional 448
 - Referințe 451

PARTEA A XII-A Relații contractuale de muncă 453

49 Bazele relațiilor contractuale de muncă 455

- Introducere 455
- Semnificația relațiilor de muncă 455
- Abordarea relațiilor de muncă 456
- Stilul de management în relațiile de muncă 456
- Politici privind relațiile de muncă 457
- Referințe 458

50 Strategia relațiilor de muncă 459

- Introducere 459
- Natura strategiei privind relațiile de muncă 459
- Strategia de creare a unui climat constructiv și pozitiv în ceea ce privește relațiile de muncă 460
- Strategia pentru obținerea câștigurilor reciproce 460
- Strategia acordului de parteneriat 461
- Strategia de consolidare a încrederii 461
- Strategia de exprimare a opiniei angajaților 461
- Strategia de recunoaștere a sindicatelor 462
- Referințe 463

51 Relația contractuală de muncă 464

- Introducere 464
- Natura relației de muncă 464
- Bazele relației de muncă 464
- Teoria proceselor de muncă și relația de muncă 465
- Contracte privind raporturile de muncă 466
- Gestionarea relației de muncă 466
- Dezvoltarea unui climat bazat pe încredere 467
- Referințe 468

52 Contractul psihologic 469

- Introducere 469
- Definirea contractului psihologic 469
- Semnificația contractului psihologic 470
- Contractul psihologic și relația de muncă 470
- Cum se dezvoltă contractele psihologice 470
- Provocări în gestionarea contractelor psihologice 470
- Dezvoltarea și menținerea unui contract psihologic pozitiv 471
- Referințe 472

53	Practica relațiilor industriale	473
	Introducere	473
	Apartenența la un sindicat	473
	Recunoașterea sindicală	473
	Negocierea colectivă	474
	Convenții colective	475
	Soluționarea litigiilor	476
	Procese informale de relaționare cu angajații	477
	Referințe	478

54	„Vocea” angajaților	479
	Introducere	479
	Nevoia de exprimare a opiniei angajaților	479
	Gradele de exprimare a opiniei angajaților	479
	Exprimarea opiniei în mod direct	480
	Exprimarea opiniei în mod indirect	482
	Ce cred angajații despre exprimarea opiniei	483
	Referințe	484

55	Comunicarea cu angajatul	486
	Introducere	486
	Importanța comunicării	486
	Ce cuprinde comunicarea	486
	Abordarea comunicării	487
	Mijloace de comunicare	487
	Strategia de comunicare cu angajații	488
	Referințe	489

PARTEA A XIII-A Bunăstarea angajaților 491

56	Principiile și practica bunăstării angajaților	493
	Introducere	493
	Bazele bunăstării	493
	Motivația interesului pentru bunăstare	494
	Factori care influențează bunăstarea	495
	Strategia de bunăstare a angajaților	495
	Referințe	499

57	Sănătate și securitate în muncă	501
	Introducere	501
	Gestionarea sănătății și a securității la locul de muncă	501
	Politici de sănătate și securitate în muncă	501

Evaluarea riscului	502
Audituri de sănătate și securitate	504
Inspecții privind sănătatea și siguranța în muncă	505
Prevenirea accidentelor	505
Programe de sănătate ocupațională (medicina muncii)	506
Gestionarea stresului	506
Măsurarea performanțelor în materie de sănătate și securitate în muncă	507
Comunicarea nevoii de practici mai bune de sănătate și securitate în muncă	508
Formarea în domeniul sănătății și al securității muncii	508
Organizarea în domeniul sănătății și al securității în muncă	509
Referințe	511

PARTEA A XIV-A Practici de RU 513

58 **Politici de RU** 515

Introducere	515
De ce este nevoie de politici de RU?	515
Politicele generale de RU	515
Politici specifice de RU	516
Dezvoltarea politicilor de RU	520
Implementarea politicilor de resurse umane	520

59 **Proceduri de RU** 522

Introducere	522
Procedura privind capacitatea	522
Procedura disciplinară	523
Procedura de soluționare a plângerilor	524
Procedura de concediere	525

60 **Abordarea aspectelor legale ale angajării** 528

Introducere	528
Dispoziții ale dreptului muncii	528
Cum se aplică legislația muncii?	536
MRU și dreptul muncii	537
Soluționarea cererilor și a cazurilor de la Tribunalul de muncă	539
Referințe	542

PARTEA A XV-A MRU internațional 543

61 **Bazele MRU internațional** 545

Introducere	545
Scena internațională	545

Strategii internaționale de management al resurselor umane	546
Factori contextuali	546
Convergență și divergență	548
Referințe	549

62 Practica MRU internațional 551

Introducere	551
RU în sucursalele internaționale	551
Diferențe între MRU internațional și național	552
Planificarea forței de muncă	552
Identificarea talentelor	552
Managementul internațional al talentelor	554
Managementul internațional al performanței	554
Managementul internațional al compensațiilor și al beneficiilor	555
Munca multiculturală	556
Rolul funcțiunii internaționale de RU	556
Referințe	558

63 Managementul expațiilor 559

Introducere	559
De ce sunt importanți expații?	559
Procesul de gestionare a expațiilor	559
Politici de identificare a talentelor	560
Politici de recrutare și selecție	561
Politica de pregătire	562
Asimilare și sprijin	562
Managementul carierei	563
Managementul performanței	563
Politici de revenire la locul de muncă	564
Politicile de salarizare și de acordare a indemnizațiilor	564
Referințe	566

PARTEA A XVI-A Abilități și competențe în managementul angajaților 569

64 Abilități strategice de management al angajaților 571

Introducere	571
Rolul strategic al profesionistului în RU	571
Modelul partenerului strategic de afaceri	571
Competențele strategice necesare	571
Referințe	572

- 65 Abilități de afaceri 573**
Introducere 573
Abilitățile de afaceri 573
Competențe financiare 574
Modele de afaceri 577
Inovarea modelelor de afaceri 577
Referințe 580
- 66 Abordarea problemelor de afaceri din perspectiva RU 581**
Introducere 581
Identificarea problemelor de afaceri 581
Stabilirea factorilor umani 582
Analiza critică a politicilor și a practicilor relevante în domeniul RU 582
Realizarea cercetării sau participarea la cercetare 583
Analiza informațiilor cantitative și calitative 583
Formularea concluziilor 584
Pregătirea și prezentarea unui caz de afaceri 584
Referințe 585
- 67 Abilități de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor 586**
Introducere 586
Rezolvarea problemelor 586
Procesul decizional 588
Referințe 590
- 68 Abilități analitice și critice 591**
Introducere 591
Abilități analitice 591
Abilități de diagnosticare 592
Raționamentul logic 592
Gândire critică 593
Evaluare critică 593
Elaborarea și justificarea argumentelor 594
Cuvânt de final 594
Referințe 595
- 69 Abilități de cercetare 596**
Introducere 596
Natura cercetării 596
Planificarea și desfășurarea programelor de cercetare 597
Metodologia de cercetare 598
Metode de colectare a datelor 599
Procesele implicate în cercetare 602
Referințe 607

70 Abilități statistice 608

Introducere 608
Frecvența 608
Măsurile tendinței centrale 608
Măsuri de dispersie 608
Corelație 609
Regresie 609
Cauzalitate 610
Teste de semnificație 610
Testarea ipotezelor 611
Referințe 612

71 Abilități pentru interviurile de selecție 613

Introducere 613
Pregătirea pentru interviu 613
Desfășurarea unui interviu de selecție 614
Tipuri de interviuri 615
Întrebări pentru interviul de selecție 617
Greșeli frecvente în procesul de interviu 619
Concluzionarea 620
Referințe 622

72 Analiza postului, a rolului, a aptitudinilor și modelarea competențelor 623

Introducere 623
Definiții 623
Analiza postului 624
Descrierea postului (fișele de post) 626
Analiza rolurilor și a profilurilor de rol 628
Analiza competențelor 628
Modelarea competențelor 632
Referințe 637

73 Abilități de învățare și dezvoltare 638

Introducere 638
Consiliere 638
Mentorat 639
Facilitarea 639
Instruire la locul de muncă 640
Referințe 642

74 Abilități de negociere 643

- Introducere 643
- Procesul de negociere 643
- Etapele negocierii 643
- Aptitudini de confruntare și negociere 647
- Referințe 648

75 Managementul schimbării 649

- Introducere 649
- Schimbarea 649
- Procesul de gestionare a schimbării 650
- Responsabilitatea pentru implementarea schimbării 655
- Orientări generale pentru managementul schimbării 656
- Referințe 657

76 Abilități de influențare 659

- Introducere 659
- Convingerea oamenilor 659
- Prezentare de caz 660
- Realizarea unui plan de afaceri (analiză de rentabilitate) 660
- Facilitarea 661
- Coordonarea discuțiilor 661

77 Leadership 663

- Introducere 663
- Semnificația leadershipului 663
- Teorii despre leadership 663
- Acțiunile întreprinse de lideri 664
- Stiluri de leadership 664
- Tipuri de lideri 665
- Calitățile unui lider bun 667
- Leadership eficient 668
- Referințe 669

78 Abordarea problemelor legate de angajați 671

- Introducere 671
- Abordare 671
- Aspecte disciplinare 671
- Absenteism 672
- Gestionarea cazurilor de pontaj necorespunzător 673
- Gestionarea comportamentului negativ 674
- Gestionarea performanțelor slabe 676

79	Gestionarea conversațiilor dificile	678	
80	Managementul conflictului	679	
	Introducere	679	
	Gestionarea conflictelor între grupuri	679	
	Gestionarea conflictelor interpersonale	680	
	Rezolvarea conflictelor dintre membrii unei echipe	681	
	Referințe	682	
81	Abilități politice	683	
	Introducere	683	
	Abordări politice standard	683	
	Folosirea metodelor politice pentru a obține rezultate	684	
	Sensibilitate politică	684	
	Pericolele politicii	684	
	Abordarea comportamentului politic	685	
	Referințe	686	
82	Management de proiect	687	
	Introducere	687	
	Planificarea proiectului	687	
	Crearea proiectului	688	
	Monitorizarea proiectului	688	
	PARTEA A XVII-A	Concluzie	689
83	Tendențe în MRU	691	
	Introducere	691	
	Tendențe generale	691	
	Tendențe specifice	693	
	Referințe	695	
	<i>Harta profesiilor CIPD: Referințe încrucișate la text</i>	696	
	<i>Acronime</i>	700	
	<i>Indexul autorilor</i>	702	
	<i>Indexul subiectelor</i>	707	

LISTA FIGURILOR

- 0.1 Harta manualului xxxvii
- 1.1 Sistemul RU 5
- 2.1 Evaluarea capitalului uman – Autoritatea aviației civile 21
- 5.1 Fenomenul cutiei negre 39
- 5.2 Impactul MRU asupra performanței organizaționale 40
- 5.3 Modelul AMO drept cadru pentru practicile de MRU de creștere a performanței 41
- 9.1 Diferite domenii de strategie 75
- 9.2 Cei cinci piloni ai MHCLG 77
- 9.3 Lista de verificare a eficienței RU 79
- 9.4 Matricea analizei părților implicate 80
- 9.5 Modelul valorilor grupului de interes Selfridge 80
- 12.1 Interconexiunile componentelor de management bazat pe dovezi 111
- 17.1 Surse și aplicații ale teoriei comportamentului organizațional 140
- 20.1 Modelul de analiză a calității postului 172
- 22.1 Procesul de motivare conform teoriei conținutului 197
- 22.2 Modelul procesului motivațional (Porter și Lawler) 199
- 24.1 Modelul IES de implicare a angajatului 220
- 24.2 Modul în care politicile de recompensare influențează performanța prin implicare 224
- 26.1 Organigrama procesului de planificare a forței de muncă 238
- 27.1 Exemplu de realizare a profilului în recrutare 247
- 27.2 Exemplu de formular de aplicare pentru un post 252
- 27.3 Utilizarea diverselor tipuri de metode de selecție 254
- 27.4 Interpretare – o curbă normală 258
- 28.1 Procesul de management al talentului 268
- 28.2 Grila de evaluare a performanței în nouă puncte 270
- 28.3 Modelul CEMEX de management al talentelor 272
- 30.1 Curba celor care rămân în organizație 287
- 33.1 Recomandări pentru managementul angajaților în telemuncă și munca în regim hibrid 312
- 34.1 Învățare formală și informală 320
- 34.2 Componentele procesului de învățare și dezvoltare 321
- 36.1 Învățarea în buclă simplă și buclă dublă 330
- 37.1 Ciclul de învățare Kolb 335
- 38.1 Analiza nevoilor de învățare – domenii și metode 345

- 38.2 Decalajul de învățare 345
- 38.3 Caiet de sarcini pentru învățare 346
- 39.1 Model de formare sistematică 361
- 41.1 Grupul bancar *Lloyds*: Definiția scopului sistemului de management al performanței 378
- 42.1 Ciclul de management al performanței 384
- 42.2 Model de sistem de management al performanței la *Astra Zeneca* 384
- 42.3 Model de sistem de management al performanței în banca *Halifax* 385
- 42.4 Model de sistem de management al performanței la *Pfizer Inc.* 385
- 42.5 Formular de management al performanței (partea 1) 386
- 42.6 Formular de management al performanței (partea 2) 387
- 43.1 Exemplu de profil de competență pentru un lider de performanță cu indicatori pozitivi și negativi 396
- 43.2 Caracteristici ale conversațiilor eficiente despre performanță și dezvoltare 397
- 44.1 Sistemul de recompensare 404
- 44.2 Factorii care influențează recompensarea 405
- 44.3 Modelul recompensării totale 411
- 45.1 Model al procesului de dezvoltare a strategiei de recompensare 417
- 46.1 Structuri standard de gradare și salarizare 423
- 46.2 Legătura directă între sistemul de evaluare și creșterea salariului 432
- 46.3 Matrice de salarizare 432
- 51.1 Dimensiuni ale relației de muncă 465
- 54.1 Etape de exprimare a opiniei angajaților 480
- 70.1 Exemple de grafice 609
- 70.2 O diagramă de dispersie cu linie (tendință) de regresie 610
- 71.1 Formular de evaluare pentru interviul telefonic 616
- 71.2 Exemplu de fișă de evaluare pentru interviul telefonic 621
- 72.1 Exemplu de fișă de post 627
- 72.2 Exemplu de profil de rol 629
- 72.3 Exemplu de profil de rol generic 630
- 74.1 Interval de negociere cu un acord final determinat 646
- 74.2 Interval de negociere fără un acord final determinat 646
- 77.1 Modelul de leadership propus de John Adair 664

LISTA TABELELOR

- 1.1 Comparație între MRU și managementul persoanelor 13
- 5.1 Studii de cercetare privind legătura dintre MRU și performanța organizațională 37
- 5.2 Componente ale unui HPWS 43
- 10.1 Domenii-cheie de competență pentru specialistul în RU 95
- 13.1 Date de RU și posibilitățile de utilizare a acestora 115
- 16.1 Exemplu de cadru de competențe de bază 132
- 16.2 Exemplu de definiție a cadrului de competențe cu indicatori pozitivi și negativi 133
- 17.1 Școli de teorie organizațională 142
- 18.1 Design mecanicist și organic 161
- 21.1 Activități de dezvoltare organizațională 187
- 22.1 Rezumat al teoriilor motivaționale 203
- 22.2 Strategii de motivare 206
- 24.1 Cadru de competențe pentru managementul implicării angajaților 223
- 27.1 Validitatea diverselor metode de selecție 254
- 30.1 O analiză a ratei celor care rămân în organizație 287
- 30.2 Analiza vechimii în muncă a celor care pleacă din organizație 288
- 37.1 Implicațiile practice ale teoriei învățării 338
- 37.2 Modelul de învățare auto-direcționată în etape 340
- 44.1 Teorii care explică nivelurile de salarizare 407
- 46.1 Descriere sumară a diferitelor structuri de grade și salarizare 424
- 46.2 Rezumat al schemelor de salarizare individuală contingentă 427
- 47.1 Rezumatul schemelor de salarizare și bonusuri pentru angajații din vânzări 438
- 47.2 Comparație între schemele de plată-conform-rezultatelor pentru angajații din producție 441
- 48.1 Acțiuni care pot fi întreprinse de organizații pentru reducerea diferenței de gen în procesul salarizării 448
- 56.1 Factori și acțiuni pentru bunăstarea angajaților 495
- 62.1 Avantaje și dezavantaje în angajarea forței de muncă din țara companiei-mamă (*parent company nationals* – PCN) sau din țara gazdă (*home country national* – HCN) 553
- 69.1 Analiza metodelor de bază de colectare a datelor 604
- 71.1 Ce trebuie și ce nu trebuie făcut într-un interviu de selecție 620
- 72.1 Criterii pentru definirea foarte riguroasă a competenței (Shippman et al., 2000) 633
- 74.1 Comparație între negocierile de relații comerciale și industriale 644

FIGURA 0.1 Harta manualului





PARTEA I

Principiile de bază ale managementului resurselor umane

PARTEA I CUPRINS

- 01 Esența MRU
- 02 Managementul capitalului uman
- 03 Contextul MRU
- 04 Viitorul muncii
- 05 MRU și performanța organizațională
- 06 Dimensiunea etică a MRU
- 07 Responsabilitatea socială corporativă

Introducere

Managementul resurselor umane (MRU) presupune managementul persoanelor cu scopul de a atinge rezultatele dorite.

Scopul acestei părți este de a analiza MRU în ansamblu și de a trece în revistă o serie de factori care îl influențează, cu scopul de a oferi un context pentru analiza detaliată a practicilor de MRU prezentate în cadrul acestui manual.

În general, termenul MRU se referă la conceptul și practica managementului resurselor umane, în timp ce termenul de RU se referă adesea specific la funcțiunea responsabilă pentru MRU sau la

practicienii săi. Cu toate acestea, RU este un termen folosit frecvent ca sinonim pentru MRU.

Capitolul 1 acoperă baza conceptuală a managementului resurselor umane și caracteristicile unui sistem de RU.

Capitolul 2 examinează conceptul asociat de management al capitalului uman (MCU). Acesta se referă la un principiu de bază în managementul resurselor umane, conform căruia oamenii trebuie considerați resurse valoroase. Prin urmare, este important să măsurăm valoarea capitalului uman și să valorificăm informațiile obținute în urma măsurării efectuate.

Practica MRU este influențată de contextul în care se desfășoară, aspect acoperit în Capitolul 3.

Un capitol separat (4) este dedicat unui element important al contextului – viitorul muncii sub influența dezvoltărilor tehnologice și a evenimentelor precum pandemia Covid-19.

O temă regăsită în majoritatea capitolelor din carte este impactul diferitelor aspecte ale MRU asupra performanței. Capitolul 5 oferă un cadru pentru aceste discuții, analizând impactul MRU.

O altă temă recurentă în manual este necesitatea asumării complete a responsabilităților sociale din

partea organizațiilor. Acest lucru presupune ca organizația să acționeze etic, conform unor valori bine definite, în orice chestiuni legate de angajați sau de alte părți implicate și să țină cont de aspectele sociale și de mediu. Aceste teme sunt abordate în Capitolele 6 și 7.

01

Esența MRU

Introducere

Organizațiile se bazează pe oameni. Acestea trebuie să identifice și să contribuie la dezvoltarea angajaților capabili, calificați și implicați de care au nevoie, să le gestioneze performanța, să îi recompenseze pe măsura contribuției, să creeze și să mențină relații de muncă pozitive și să se preocupe de starea lor de bine. În esență, aceasta este ceea ce presupune managementul resurselor umane (MRU).

Responsabilitatea supremă pentru modul în care o organizație administrează oamenii le revine managerilor de nivel superior. Aceștia sunt responsabili pentru buna guvernare a organizației – asigurând o conducere care să îi garanteze funcționarea eficientă. Managerii de nivel superior stabilesc direcția organizației și iau decizii referitoare la politici în subiec-te-cheie care influențează relațiile de muncă, dezvoltarea și bunăstarea angajaților. Managerii de linie au rolul de a implementa aceste politici. Rolul profesioniștilor din RU sau din managementul persoanelor este de a oferi sfaturi, sprijin și servicii atât managementului superior, cât și managerilor de linie.

Practica de gestionare a persoanelor, așa cum este descrisă în prima secțiune a acestui capitol, este cunoscută în general drept MRU (managementul resurselor umane) sau RU (resurse umane). Acest lucru nu înseamnă neapărat că se bazează pe filozofia de MRU dezvoltată în anii 1980. De regulă, aceasta este doar o etichetă utilă. După cum a observat Storey (2007: 6): „În sensul generic și în linii mari, [MRU] se referă pur și simplu la orice sistem de management al persoanelor.” Termenul de management al persoanelor este din ce în ce mai folosit ca alternativă la MRU, în special de *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD).

Practica MRU

Modul în care se practică MRU diferă în funcție de tipul de organizație, de tipologia angajaților și de

contextul în care operează organizația. Acest aspect este explicat de teoria contingenței, care afirmă că practicile MRU trebuie să se potrivească cu mediul și particularitățile organizației. Aceasta reprezintă noțiunea de „cea mai bună potrivire”, care este opusă celei de „cea mai bună practică”. Cea din urmă pornește de la ipoteza îndoielnică conform căreia există un set de cele mai bune practici în MRU, care sunt universale în sensul că sunt cele mai potrivite în orice situație. Importanța teoriei contingenței constă în faptul că atrage atenția asupra nevoilor organizației, în primul rând pentru a lămuri cum orice practică de RU propusă sau existentă s-ar potrivi acelor nevoi și caracteristici ale organizației și, în al doilea rând, pentru a evita simpla reproducere a ceea ce este considerat drept bună practică fără a ține cont de relevanța acesteia.

Procesul de management al persoanelor se face prin intermediul sistemului de RU, în cadrul conceptului denumit arhitectură RU.

Arhitectura RU

Arhitectura RU este o reprezentare cuprinzătoare a tot ceea ce implică MRU. Include sistemul RU de politici și practici, rolurile și comportamentul managerilor și ale angajaților în ansamblu, precum și contribuția membrilor funcțiunii de RU.

Termenul de „arhitectură RU” a fost folosit pentru prima oară de către Becker și Gerhart (1996:786), într-un articol care evalua impactul strategic al RU asupra rezultatelor-cheie din punctul de vedere al performanței. Conform acestora, „Poate că există cea mai bună versiune a sistemului de RU, dar indiferent de modelele și configurațiile politicilor implementate, politicile individuale trebuie să aibă un consens și să fie conforme cu arhitectura RU pentru a avea un efect asupra performanței firmei.” Conceptul a fost dezvoltat de Lepak și Snell (1999), care au afirmat că, într-o organizație, arhitectura RU constă în diferitele modalități de angajare,

relațiile de muncă și configurațiile RU. Aceștia au sugerat că arhitectura RU evidențiază rolul de activ strategic al MRU, permite studierea altor modalități de angajare folosite de firme și îi ajută pe cei implicați să înțeleagă ce forme de capital uman au potențialul de a deveni o sursă de avantaj competitiv. După cum explică Becker et al. (2001: 12): „Utilizăm termenul arhitectură RU pentru a descrie în linii mari continuumul de la profesioniștii RU din funcțiunea RU, la sistemul de politici și practici legate de RU, din punctul de vedere al competențelor, al motivației și al comportamentelor asociate ale angajaților firmei.”

Conceptul de arhitectură RU evidențiază faptul că managementul persoanelor este un proces complex influențat de un număr de factori interconecțați. După cum subliniau Lepak și Snell (1999: 32):

„Poate că nu e potrivit să simplificăm natura investițiilor în capitalul uman și să sugerăm că există o singură arhitectură RU «optimă» pentru managementul tuturor angajaților. Mai degrabă, credem că cel mai potrivit tip de investiție în capitalul uman va varia în funcție de diferitele tipuri de capital uman.”

Sistemul RU

Sistemul RU oferă baza pentru managementul persoanelor într-o organizație, în așa fel încât să se obțină rezultatele necesare. Esența sistemului constă într-un set de practici sau activități de MRU interconectate, care se sprijină reciproc. Domeniul de aplicare și natura acestor activități sunt reglementate de contextul organizației (mediul intern și cel extern) și de filozofia, strategiile și politicile de management al persoanelor. Sistemul RU este o componentă-cheie a arhitecturii RU, care, la rândul ei, este influențată de comportamentele angajaților și de contribuția funcțiunii de RU.

Un sistem de RU solid

Bowen și Ostroff (2004) au pledat pentru un sistem de RU „solid”, care să asigure implementarea mai eficientă a practicilor MRU. Aceștia au dezvoltat un model de MRU în care practicile RU pot fi considerate drept comunicări de la angajator către angajat și au sugerat că „atunci când sistemul de MRU este perceput ca având un grad ridicat de unicitate, coerență și consens, va rezulta un sistem de resurse umane solid” (2004: 208). Cei doi au susținut că un sistem de MRU puternic poate influența

semnificativ performanța firmei, prin crearea unor culturi organizaționale puternice, bine orientate, care ajută la structurarea și direcționarea comportamentului și a efortului angajaților către obiectivele organizației. De asemenea, Bowen și Ostroff au subliniat rolul important al implementării în transpunerea sistemului de MRU dorit în realitate. Această idee a fost mai târziu susținută de Nishii și Wright (2008) care au observat că există diferențe între sistemele de RU dorite și cele implementate și între sistemele de RU implementate și modul în care acestea sunt percepute.

Elementele unui sistem de RU

Un sistem de RU, așa cum este ilustrat în Figura 1.1, include:

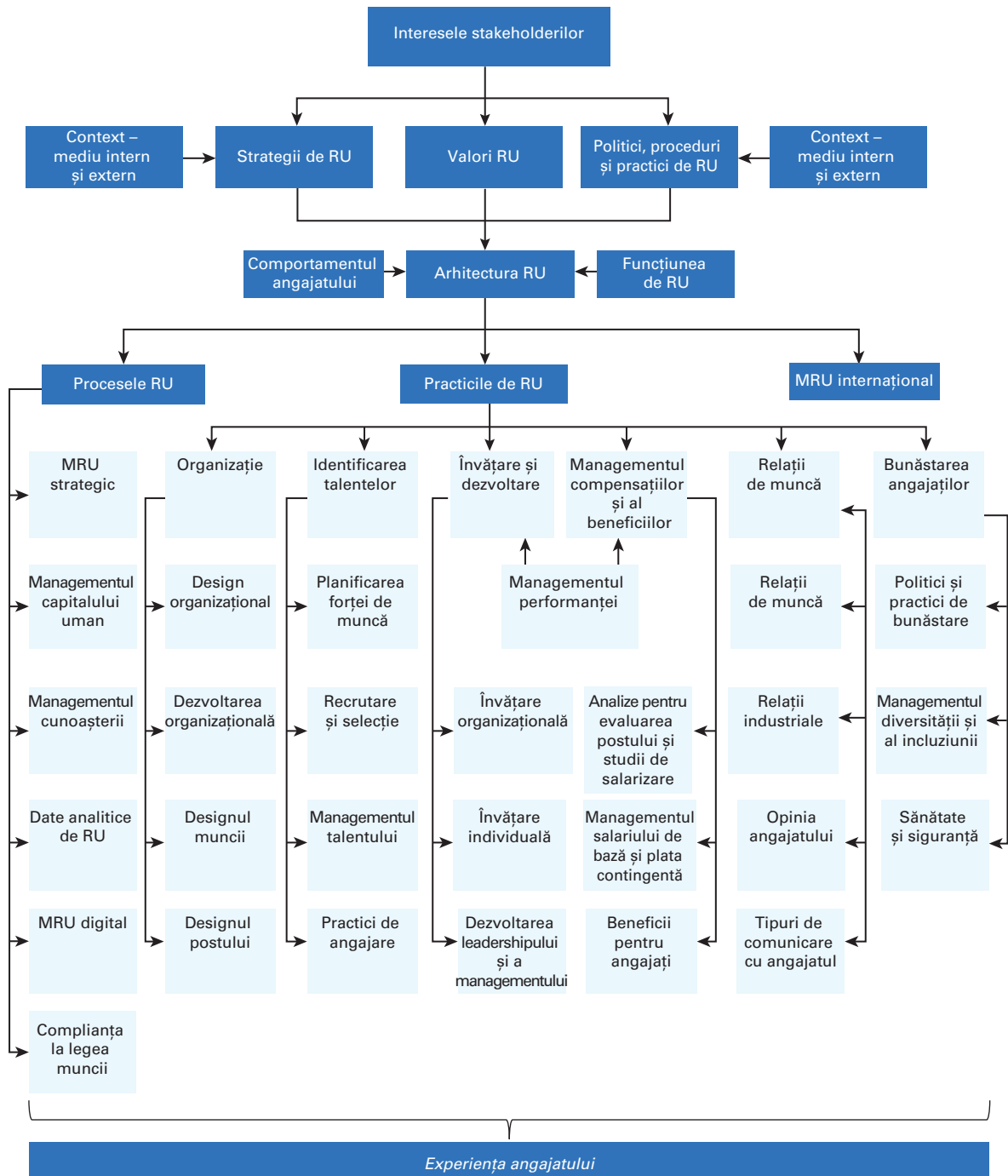
- *Strategii de RU*, care definesc direcția în care se intenționează ca MRU să meargă, în fiecare dintre domeniile principale de activitate. Conceptul de resursă umană strategică subliniază importanța integrării strategiilor de RU în strategiile corporative pentru a garanta faptul că primele sprijină atingerea obiectivelor organizației. De asemenea, se pune accentul pe nevoia de a integra strategii care să acopere simultan diverse aspecte de RU.
- *Politici de RU*, care definesc cu ce se ocupă funcțiunea de RU și oferă instrucțiuni privind modul în care trebuie să fie aplicate și implementate anumite aspecte de RU.
- *Practici de RU*, care includ activitățile RU implicate în coordonarea și dezvoltarea oamenilor și în administrarea relațiilor de muncă. Acestea fac parte din arhitectura RU, constituind centrul sistemului. Practicile de RU sunt influențate de interesele părților implicate, de responsabilitatea socială corporativă și de valorile de RU. Harta profesiilor CIPD le descrie folosind denumirea de „activități pentru oamenii din organizație.”

Sistemul va fi aliniat la interesul părților implicate. Acesta va ține cont de nevoia de exercitare a responsabilității sociale și de raportare la un sistem de valori.

Interesele stakeholderilor

Sistemul de RU trebuie să satisfacă interesele stakeholderilor. Un stakeholder (termen introdus de

FIGURA 1.1 Sistemul RU



Freeman, 1984) este persoana fizică sau entitatea cu un interes legitim într-o organizație. Stakeholderii interni pot fi proprietarii unei companii (acționarii, autoritățile sau consiliul de administrație al organizației), managerii superiori sau angajații. Stakeholderii externi includ clienții, furnizorii și comunitatea, sau publicul larg. Într-o companie, proprietarii și managementul superior, în calitate de agenți principali ai proprietarilor, reprezintă două dintre principalele părți implicate. Aceștia vor încerca să obțină avantajul competitiv (abilitatea de a depăși concurența) și succesul financiar (maximizarea valorii pentru acționari) o cerință necesară pentru supraviețuirea afacerii. Într-o organizație nonprofit, managementul va urmări îndeplinirea scopului organizației în mod practic și eficient. În ambele cazuri, aceste țeluri vor fi exprimate ca obiective strategice.

Celelalte părți-cheie dintr-o organizație sunt angajații companiei. Interesele lor sunt să fie tratați echitabil și corect, să primească oportunități și un grad rezonabil de siguranță și să li se ofere un mediu de lucru în care se ține cont de starea lor de bine. Interesele stakeholderilor externi sunt îndeplinite prin intermediul politicilor și al practicilor de responsabilitate socială corporativă.

Responsabilitatea socială corporativă

Responsabilitatea socială corporativă (CSR) este implementată de organizații atunci când își desfășoară afacerile într-o manieră etică, ținând cont de impactul social, economic și de mediu al modului în care operează și depășind standardele obișnuite. Administrarea unei organizații într-un mod responsabil din punct de vedere social va avea un impact direct asupra filozofiei de RU și, prin urmare, asupra strategiilor și a politicilor de RU.

Valori ale MRU

Organizațiile și funcțiunea RU din cadrul acestora trebuie să se ghideze după un set de valori. Sistemul de valori ar trebui să se bazeze pe convingerea că oamenii sunt valoroși prin ei înșiși și, totodată, reprezintă surse de valoare. Este posibil ca valorile companiei să nu fie clar formulate, dar acestea pot reprezenta un aspect important și chiar implicat al culturii corporative: „modul în care se fac lucrurile aici”. Dar există o discuție amplă în privința stabilirii oficiale a acestora sub forma unei declarații de valori, astfel încât să funcționeze ca un set de principii de îndrumare – stabilind comportamentul și

acțiunile considerate adecvate în cadrul companiei. Natura acestora va fi influențată de cultura și de contextul organizației. Îndrumări privind conținutul unei declarații de valori sunt oferite de următoarele standarde ale *British Standards Institution* (2015):

- Persoanele care lucrează în numele organizației au valoare intrinsecă, pe lângă protecția pe care o au în temeiul legii sau al reglementărilor, care trebuie să fie respectată.
- Stakeholderii și interesele lor sunt parte integrantă din interesele supreme ale organizației.
- Fiecare organizație face parte dintr-o societate mai largă și are responsabilitatea de a respecta contractul social al acesteia din urmă, în calitate de cetățean corporativ, și de a opera într-un mod sustenabil.
- Angajamentul de a aprecia oamenii care lucrează în numele organizației și de a respecta cerințele standardului este asumat și promovat la cel mai înalt nivel.

Mai jos puteți regăsi un exemplu de declarație de valori în zece puncte:

- 1 Oamenii trebuie să fie tratați cu demnitate și respect.
- 2 Tratatul corect este dreptul absolut al tuturor angajaților.
- 3 Organizația are datoria de a se îngriji de angajați și trebuie să promoveze bunăstarea lor în sensul cel mai larg.
- 4 Oamenii au dreptul moral de a fi tratați corect, mai presus și dincolo de drepturile lor legale.
- 5 Toată lumea trebuie să aibă ocazia de a-și folosi și dezvolta talentele în mod eficient.
- 6 Oamenii trebuie să aibă acces în mod egal la oportunitățile de la locul de muncă, conform capacităților individuale.
- 7 Oamenii trebuie să aibă posibilitatea de a influența deciziile care îi afectează.
- 8 Mediul trebuie să permită diferitelor tipuri de oameni să prospere și să reușească.
- 9 Organizația se angajează să îmbrățișeze diversitatea și incluziunea pe baza convingerii că toți oamenii trebuie să fie apreciați ca indivizi și tratați corect indiferent de rasă, gen, grad de dizabilitate, religie, orientare sexuală sau vârstă.
- 10 Organizația trebuie să implementeze responsabilitatea socială, preocupându-se de interesele tuturor stakeholderilor.

Astfel de valori formează baza bunelor practici în ceea ce privește oamenii. Acestea vor fi influențate de filozofiile atașate conceptelor de MRU și de management al oamenilor, examinate ulterior în capitolul de față. Cu toate acestea, deși nu este foarte greu să creăm și să publicăm un set de valori, este mult mai dificil să le punem în practică, să le transformăm în „valori folosite”. Formularea în mod clar este utilă, dar există mai multe șanse ca valorile să influențeze comportamentul angajaților dacă aceștia participă la formularea lor și dacă sunt explicit sprijinite de politicile și practicile de management al persoanelor, precum și de exemplul și leadershipul managementului superior.

Principalele componente ale modelului ilustrat în Figura 1.1 în ceea ce privește procesele, practicile și experiența angajaților sunt descrise mai jos.

Procese de RU

Managementul strategic al resurselor umane (MSRU) – o abordare a MRU, care urmărește rezolvarea strategică a aspectelor-cheie ale managementului resurselor umane, în scopul atingerii obiectivelor organizației. Abordarea strategică a aspectelor RU presupune stabilirea a ceea ce trebuie făcut imediat și pe termen lung, prin integrarea strategiilor de RU în strategia de business și între ele, iar mai apoi prin asigurarea faptului că ceea ce trebuie făcut este făcut. MSRU poate fi perceput mai degrabă ca un mod de gândire, decât ca un set de tehnici scrise.

Managementul capitalului uman (MCU) – tratarea oamenilor drept valori și obținerea avantajului competitiv prin investiții strategice în aceștia. Presupune măsurarea valorii capitalului uman pentru a reprezenta valoarea oamenilor și utilizarea cu folos a informațiilor generate de datele analitice de RU.

Managementul cunoașterii – păstrarea, distribuirea și valorificarea înțelepciunii, a informațiilor și a expertizei acumulate într-o organizație cu privire la procese, tehnici și operațiuni.

Date analitice de RU – aplicarea tehnicilor matematice, statistice și de colectare a datelor pentru a obține date și, prin urmare, pentru a înțelege aspectele de RU legate de aplicarea și impactul strategiilor, politicilor și practicilor de angajare, învățare, dezvoltare și recompensare în RU și pentru a ajuta la luarea unor decizii de RU bazate pe dovezi.

MRU digital – utilizarea tehnologiilor digitale sub forma unor aplicații web ce implică date analitice, inteligență artificială (AI), tehnologii de tip cloud, componente hardware și software, telefoane inteligente și rețele de socializare pentru a ajuta la implementarea serviciilor de MRU.

Proceduri de RU – acestea stabilesc modul în care anumite acțiuni referitoare la oameni trebuie să fie implementate de management sau de managerii individuali. În realitate, astfel de proceduri sunt o abordare formalizată pentru rezolvarea unor aspecte specifice de politici și bune practici, cum ar fi problemele de disciplină, concedierile și performanța (abilitatea) scăzută.

Respectarea legislației muncii – asigurarea faptului că cerințele din legislația muncii sunt respectate de organizație, de managerii și de angajații individuali și, dacă este cazul, rezolvarea problemelor legate de legislația muncii.

Practici de RU

Organizare – crearea unor structuri organizaționale, a sistemelor de lucru și a posturilor, precum și dezvoltarea organizațiilor în așa fel încât să funcționeze eficient.

Identificarea talentului – activitățile legate de angajarea forței de muncă, în care sunt incluse:

- planificarea forței de muncă – stabilirea cerințelor unei organizații în ceea ce privește personalul, astfel încât să poată fi întocmite planuri care să răspundă acestor cerințe;
- recrutare și selecție – găsirea oamenilor de care are nevoie organizația și luarea unei decizii cu privire la ce aplicanți sau candidați trebuie angajați pentru a ocupa posturile libere.
- managementul talentului – asigurarea faptului că organizația are oamenii capabili și calificați de care are nevoie pentru a-și atinge obiectivele. Implică atragerea, retenția, identificarea și dezvoltarea sistematică a indivizilor care reprezintă o valoare deosebită pentru organizație.

Relații de muncă – managementul experienței angajaților (ceea ce li se întâmplă angajaților la locul de muncă și felul în care se simt aceștia) și abordarea următoarelor aspecte ale angajării într-o organizație: inițierea (*onboarding*), concedierea și păstrarea angajaților, managementul absențelor, îndeplinirea

obligățiilor organizației de promovare a incluziunii și de gestionare a diversității, identificarea unor modalități de creștere a muncii flexibile, care să aducă beneficii atât individului, cât și organizației, managementul angajaților care muncesc de acasă sau în regim hibrid.

Învățare și dezvoltare – asigură prezența oamenilor capabili de care organizația are nevoie pentru a-și atinge obiectivele. Învățarea și dezvoltarea au loc la nivel de organizație și individual. Această etapă implică sprijinirea angajaților pentru a căpăta cunoștințe și abilități și a-și dezvolta potențialul prin experiență și contact social, consiliere, mentorat, îndrumare oferită de managerii de linie, învățare individuală, învățare digitală și învățare formală oferită de organizație. Include oferirea unor condiții speciale pentru dezvoltarea abilităților de leadership și management.

Managementul performanței – procesul continuu de definire a obiectivelor individuale și colective, de aliniere a acestor obiective cu țintele strategice ale organizației, planificarea performanței pentru a atinge obiectivele, revizuirea și evaluarea progresului, adoptarea unor pași pentru îmbunătățirea performanței acolo unde este necesar și pentru dezvoltarea abilităților angajaților. Managementul performanței este efectuat de managerii de linie care acționează ca lideri de performanță. Este o metodă de identificare a nevoilor de învățare și dezvoltare, precum și de recompensare a angajaților prin recunoaștere și prin oferirea oportunităților, dar și de oferire a informațiilor pentru luarea deciziilor cu privire la plata performanței, atunci când este nevoie.

Managementul compensațiilor și al beneficiilor – dezvoltarea, implementarea și menținerea unui sistem de recompensare care recunoaște contribuția și meritul angajaților prin mijloace financiare și non-financiare. Managementul compensațiilor și al beneficiilor include procese de definire a valorii posturilor (evaluarea postului și studii de salarizare), managementul salariului de bază (administrarea structurilor de plată), plata contingentă (în funcție de performanță) și beneficii pentru angajați, cum ar fi pensiile. Managementul compensațiilor și al beneficiilor non-financiare presupune oferirea de recompense prin recunoaștere sau prin oferirea unor posibilități de realizare, responsabilitate, autonomie, influență și dezvoltare personală.

Relații de muncă (cunoscute și ca relații cu angajatul) – managementul relației de muncă și al contractului psihologic și relaționarea cu angajații fie colectiv, prin sindicate (relații industriale), fie

individual. Relațiile de muncă implică și oferirea posibilității de exprimare a opiniei angajaților și dezvoltarea unor mijloace de comunicare diverse între aceștia și management.

Bunăstarea angajaților – îmbunătățirea calității vieții profesionale a angajaților, din perspectiva experienței pe care o au la locul de muncă – cât de satisfăcuți sunt cu ceea ce fac și felul în care sunt tratați de organizație. Aceasta include echilibrul dintre planul profesional și cel personal, programul flexibil, bunăstarea fizică, mintală și financiară, relațiile cu managerul de linie și cu colegii și în ce măsură simt că au un scop și că stăpânesc ceea ce fac.

MRU internațional – procesul de management al angajaților dincolo de granițele internaționale, prin companiile multinaționale (CMN). Implică managementul angajaților din întreaga lume, nu doar managementul expaților.

Procese și proceduri de RU – implementarea MRU printr-o varietate de procese și proceduri care influențează abordarea adoptată în zonele de practică și sprijină implementarea strategiilor, a politicilor și a activităților de RU. Acestea interacționează între ele și cu alte aspecte ale managementului angajaților, având, prin urmare, un rol-cheie în operarea MRU ca sistem.

Experiența angajatului

Experiența angajatului include ceea ce li se întâmplă oamenilor la locul de muncă și felul în care se simt aceștia. Este influențată de toate celelalte activități ale sistemului de RU. Atunci când se iau decizii în privința naturii activităților, ar trebui să fie luate în considerare reacțiile și opiniile angajaților.

MRU ca filozofie

MRU ca filozofie prezintă o perspectivă specială asupra modului în care oamenii trebuie să fie gestionați la locul de muncă, lucru care poate afecta, direct sau indirect, filozofia de management al angajaților. Așa cum a fost conceput inițial, MRU subliniază importanța unei abordări strategice, propune ca angajații să fie considerați resurse, nu cheltuieli și arată că acest lucru este în primul rând responsabilitatea managementului superior.

Origini

MRU a apărut în anii 1980 ca un cadru conceptual pentru managementul resurselor umane susținut de

o serie de teorii extrase din științele comportamentale și din domeniile managementului strategic, al managementului capitalului uman și al relațiilor industriale. După cum au remarcat Hendry și Pettigrew (1990:18): „MRU a fost de la bun început foarte normativ: a oferit un diagnostic și a propus soluții”. Tot ei au afirmat că „Ceea ce a făcut MRU la momentul respectiv a fost să rezume câteva schimbări sesizabile și, în același timp, să discute ținut despre problemele cele mai mari – de atitudine, aplicare, coerență și direcție – din managementul de personal de atunci.” (20)

„Părinții fondatori” ai MRU au fost două echipe de cadre universitare din SUA. În „Structura de la Harvard”, Beer et al. (1984:1) propuneau următoarele: „Managementul resurselor umane (MRU) implică toate deciziile și acțiunile de management care influențează natura relațiilor dintre organizație și angajați – resursele umane ale acesteia.” Aceștia susțineau că cele trei caracteristici ale MRU sunt (1) adoptarea unei abordări strategice care să implice alinierea strategiei competitive cu politicile de RU, (2) angajații sunt priviți drept capital social (valori/active și nu costuri) și (3) deciziile privind politica de resurse umane țin de responsabilitatea managementului superior, nu a departamentului de RU. În „Structura de la Michigan” sau „modelul de potrivire”, Fombrun et al. (1984:37) recomandau ca sistemele de RU și structura organizațională să fie administrate în concordanță cu strategia organizațională: „Sarcina managementului critic este să alinieze structura formală și sistemele de resurse umane, în așa fel încât să ducă la îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației”.

În UK, părinții fondatori au fost urmați de o serie de comentatori care au dezvoltat, explicat și adeseori criticat conceptul. Guest (1987:505) a afirmat că „Managementul resurselor umane pare să se bazeze în mare parte pe teorii ale implicării și motivării și pe alte idei derivate din domeniul comportamentului în cadrul unei organizații”. Iar Karen Legge (2005:101) a remarcat că „Termenul [MRU] a fost preluat atât de managerii din UK (de pildă, Armstrong, 1987; Fowler, 1987), cât și de cei din mediul academic”.

Storey (1989:8) a făcut distincția între versiunile „hard” și „soft” ale MRU. Acesta scria că „Varianta *hard* pune accentul pe aspectele ce țin de cantitate, de calcul și de strategie de business ale managementului resurselor umane într-un mod la fel de «rațional» ca pentru orice alt factor economic. În schimb, versiunea *soft* își are originile în școala de relații

umane și pune accentul pe comunicare, motivare și leadership”. Cu toate acestea, Keenoy (1997:838) a sugerat că „MRU *hard* și *soft* sunt mai degrabă practici complementare decât practici ce se exclud reciproc”. Cercetările realizate în opt organizații din UK, de Truss et al. (1997) au indicat că diferența dintre MRU *hard* și *soft* nu era atât de exactă precum sugerau unii comentatori.

Teme

Karen Legge a efectuat o analiză a filozofiei MRU (1989:25), în care a studiat o serie de modele de MRU și a sugerat următoarele teme comune

...politicile de resurse umane trebuie integrate în planificarea strategică de business și folosite pentru a întări cultura organizațională adecvată (sau a schimba cultura organizațională nepotrivită); resursele umane sunt valoroase și reprezintă o sursă de avantaj competitiv; pot fi exploatate cel mai eficient prin politici reciproc coerente, care promovează implicarea și care, prin urmare, încurajează dorința angajaților de a acționa flexibil în interesul atingerii excelenței de „organizația adaptabilă”.

Această descriere a filozofiei MRU a fost susținută de John Storey (2001:7), conform căruia

Convingerile din MRU includ următoarele ipoteze: resursa umană este cea care dă avantajul competitiv, țelul trebuie să fie creșterea implicării angajaților, iar deciziile de RU sunt de importanță strategică și, prin urmare, politicile de RU trebuie integrate în strategia de business.

Critici la adresa MRU

La prima vedere, filozofia originală a MRU avea multe de oferit, cel puțin managementului. Dar, de ceva vreme, MRU a devenit un subiect controversat în cercurile academice. Peccei (2004) a identificat două perspective principale. Prima, cea „optimistă”, afirmă că MRU poate avea un impact pozitiv asupra bunăstării angajaților. Conform teoriei schimburilor sociale, când managementul adoptă politici progresiste de RU, care creează un mediu de lucru mai interesant, care sprijină și recompensează angajații, aceștia vor reacționa cu niveluri crescute de implicare în organizație și în propria muncă, obținând astfel niveluri crescute de performanță. Prin urmare, atât organizația, cât și angajații vor avea de

câștigat – conceptul de „câștig reciproc”. În schimb, a doua perspectivă, cea „pesimistă”, susține că MRU poate face rău angajaților și duce la intensificarea muncii și a exploatării sistematice. Cei care beneficiază în urma MRU sunt angajatorii mai degrabă decât angajații – punând mai presus profitul decât oamenii.

Alan Fowler (1987:3) a fost unul dintre primii practicieni care au criticat MRU:

La baza acestui concept stă identificarea completă a angajaților cu obiectivele și valorile firmei – implicarea angajaților, dar în condițiile stabilite de firmă. Puterea din sistemul MRU rămâne foarte clar în mâinile angajatorului. Oare chiar putem vorbi de reciprocitate totală când, la finalul zilei, angajatorul poate decide unilateral să închidă firma sau să o vândă altcuiva?

Keenoy (1990:3) a dezvoltat această noțiune și s-a referit la MRU ca la un „lup în haine de oaie” – fundamental exploatant (asta se întâmplă cu resursele), dar prezentat sub pretextul că factorul uman este primordial (o abordare „umanistă”). Acest punct de vedere a fost susținut de Legge (1998:42), care a afirmat că MRU este „macho-management îmbrăcat în paternalism binevoitor”. Guest (1999:6) definea aceste comentarii ca fiind „critica radicală a MRU” și le rezuma astfel:

Această perspectivă asupra MRU, în care lucrătorii sunt văzuți în primul rând ca resurse sau obiecte, este atractivă pentru unii manageri, chiar și numai pentru a le reaminti de neglijarea, în trecut, a unei potențiale surse care a rămas neexploată. Dar, în același timp, este și o țintă ușoară și familiară pentru critici. Reflectă o tradiție capitalistă veche, în care lucrătorul este văzut ca o marfă. Exploatarea ce rezultă de aici poate fi paternalistă și binevoitoare, dar, în același timp, poate acționa împotriva intereselor lucrătorilor. În esență, lucrătorii sunt doar niște resurse care trebuie stoarse și eliminate în funcție de cum dictează cerințele firmei. Mai mult decât atât, interesele lucrătorilor și bunăstarea acestora nu au nicio importanță.

Marchington (2015:176) a observat că

MRU a fost întotdeauna situat la interfața forțelor potențial conflictuale din organizații. Cu toate acestea, în căutarea propriei legitimități, MRU a avut tendința de a se orienta în primul rând către vârful ierarhiei și de a pune accent pe obiective de performanță înguste, neglijând astfel valori

și stakeholderi cu vechime. Dacă MRU nu își redefinește independența, e posibil să își piardă poziția atât în cercurile academice, cât și în cele de practicieni.

Dundon et al. (2017:19) a făcut referire la „prejudecățile inerente din textele manageriale, în care lucrătorii sunt tratați ca niște obiecte puse în slujba unei misiuni conduse de angajator”. Aceștia au comentat negativ și cu privire la tendința unitaristă a MRU de masă, conform căreia managementul și angajații au aceleași griji. Guest (2017:22) a observat că, în timp ce modelul câștigurilor reciproce denumit de el sugerează că MRU trebuie să aducă beneficii atât indivizilor, cât și organizațiilor, „modelele dominante din teoria și cercetarea MRU continuă să se concentreze mult asupra modalităților de îmbunătățire a performanței, în care grija pentru angajat rămâne pe plan secundar.” Dundon și Rafferty (2018:377) au argumentat că MRU ca formă de practică profesională „... riscă să sărăcească. Principala cauză... este individualismul și promovarea ideologică, precum și neglijarea concomitentă a aspectelor mai complexe care țin de organizație, societate și angajați”.

Aceste critici conțin un sâmbure de adevăr, deși tind să ignore propunerile pozitive ale lui Michael Beer și ale colegilor lui, sau nu țin seama de faptul că echipele de management pot exploata angajații și le pot ignora interesele indiferent de perspectiva de MRU utilizată.

Armstrong (2000) sugera că multe dintre practicile asociate conceptului de management al resurselor umane s-au dezvoltat sub diferite nume înainte să apară noțiunea de MRU. Aceste practici au cunoscut numeroase progrese, de pildă datele analitice de RU, managementul performanței, managementul talentului, modelul RU bazat pe competență, concentrarea pe învățarea prin expunere și auto-învățare, atenția dată implicării angajatului și conceptul de recompensare totală, dar fără să fie influențate de teoria și filozofia MRU. Faptul că ritmul schimbării în managementul persoanelor este mai rapid decât în anii 1980 nu poate fi atribuit apariției MRU. Acesta a fost cumva impus organizațiilor în urma schimbărilor rapide apărute în mediul de afaceri, politic, economic și social. Iar criticile amintite anterior se pot aplica la fel de bine abordării „profitul mai presus de oameni”, practică de unele firme, care datorează foarte puțin conceptului MRU și foarte mult unei perspective asupra capitalismului în care, după cum observa Hyman (1987), angajatorii le cereau angajaților să fie simultan de încredere și de unică folosință.

Filozofia managementului oamenilor

Termenul de „resurse umane” este controversat. Osterby și Coster (1992:31) susțineau că „reduc oamenii la aceeași categorie de valoare cu materialele, banii și tehnologia – toate fiind resurse, iar resursele sunt valoroase doar în măsura în care pot fi exploatate sau transformate în valoare economică.” Această perspectivă a accelerat mișcarea de înlocuire a termenului cu „managementul persoanelor” acesta fiind termenul folosit de *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD). Cu toate acestea, simpla înlocuire a termenului de MRU cu unul mai ușor de acceptat nu este suficientă. Este nevoie de o filozofie a managementului oamenilor, care să ofere îndrumare cu privire la modul în care trebuie tratați oamenii. Această filozofie trebuie să se bazeze pe două principii intercorelate. Primul principiu este adoptarea unei abordări a mai multor părți implicate. Al doilea principiu este ca angajații să fie văzuți ca oameni și nu ca resurse exploatabile.

Tratarea angajaților ca stakeholderi

Angajații au un interes în organizație, care este la fel de important precum interesul proprietarilor și al managementului superior. Atenția acordată intereselor angajaților trebuie să fie egală cu atenția acordată intereselor afacerii. În cartea lor de referință despre MRU, Beer et al. (1984:15) au observat că

Politicile de MRU sunt și trebuie să fie influențate de interesele diversilor stakeholderi: acționari, management, angajați, comunitate și guvern. Dacă politicile nu sunt influențate de toți acești stakeholderi, firma nu va reuși să răspundă nevoilor acestora pe termen lung și va eșua din punct de vedere instituțional.

În 2015, Michael Beer, Paul Boselie și Chris Brewster au revizuit, după 30 de ani, această perspectivă cumva neglijată. Aceștia au afirmat că „trebuie să avem o abordare mai complexă, mai contextuală, cu mai multe stratouri, care are la bază nevoile pe termen lung ale tuturor stakeholderilor relevanți” (2015:427). De asemenea, aceștia au adăugat că „Abordarea care are la bază mai multe părți implicate trebuie să aibă în vedere crearea, menținerea și dezvoltarea unei culturi a încrederii între diferiții

stakeholderi. Dacă privim MRU ca pe un sistem social, în contradicție cu perspectiva individuală dominantă, atunci relațiile dintre stakeholderi se vor afla în centrul analizelor noastre” (432).

Într-o firmă, proprietarii și managementul superior, ca agent principal al proprietarilor, reprezintă doi dintre partenerii-cheie. Aceștia vor căuta să obțină succesul financiar ca cerință obligatorie pentru supraviețuirea afacerii. Deci, unde se situează MRU? Boxall (2013:59) a observat că „Strategia de RU este parte integrantă dintr-un model mai extins de afacere și, dacă nu servește imperativelor economice esențiale pentru acel model, este sortită eșecului.” Cu toate acestea, o trăsătură fundamentală a managementului oamenilor este că politicile și practicile trebuie să fie văzute și dezvoltate în conformitate cu interesele oamenilor afectați de acestea și nu doar cu nevoile economice ale firmei. Thompson și Harley (2007:149) au remarcat că

Într-un mediu în care abilitățile și implicarea angajaților sunt esențiale pentru succesul organizațional, dacă organizațiile oferă mai mult angajaților, vor câștiga mai mult... Prin urmare, strategiile de succes au la bază alinierea intereselor angajatului cu cele ale angajatorului.

O abordare multi-stakeholder a relațiilor de muncă recunoaște nevoia de a satisface interesele proprietarilor (sau ale acționarilor) unei firme sau de a îndeplini obiectivele unei organizații din sistemul public sau sectorul de voluntariat. De asemenea, recunoaște interesele managementului organizației și responsabilitățile acesteia față de furnizori și de publicul larg (comunitate). În același timp, recunoaște interesele oamenilor angajați de organizație și acționează în conformitate cu acestea. Oamenii nu sunt pur și simplu tratați ca niște resurse – produse sau factori de producție de unică folosință, care există pentru a fi exploatați după bunul plac al proprietarilor și al managementului. La nivel fundamental, managementul persoanelor încearcă să găsească un echilibru între nevoile angajaților și cele ale altor stakeholderi, oricât de dificil ar fi acest lucru. Presupune aplicarea politicilor de muncă legitime din punct de vedere social care produc beneficii atât pentru angajați, cât și pentru angajatori. Totodată, evită tentația de a se raporta la vârful ierarhiei și de a se concentra pe obiectivele strategice (de afaceri) ale organizației în detrimentul bunăstării angajaților.

Tratarea angajaților ca oameni, nu ca resurse exploatabile

John Rawls (1973:183) a scris că „Oamenii trebuie considerați scopuri și în niciun caz mijloace.” Schneider (1987:450) afirma că „Organizațiile nu ar fi nimic fără oamenii din ele; ei alcătuiesc locul.” Administrarea experienței cu angajații este mai degrabă un proces „de jos în sus” decât unul „de sus în jos”. Pentru a îmbunătăți această experiență, punctul de pornire este înțelegerea modului în care angajații percep ce înseamnă să lucreze în organizație și, din această analiză, obținerea dovezilor cu privire la ce trebuie făcut pentru abordarea diverselor aspecte.

Comparație între MRU și managementul persoanelor

Managementul persoanelor implică toate aspectele managementului angajaților conform principiilor adoptării unei abordări a mai multor părți implicate și tratării lor drept resurse valoroase. Un sistem de management al oamenilor va acoperi aceleași zone ca sistemul de MRU. Profesioniștii care înțeleg importanța factorului uman vor avea aceleași răspunderi precum profesioniștii RU, diferența va consta doar în modul de îndeplinire a acestora. În tabelul de mai jos este prezentată o comparație între caracteristicile MRU și cele ale managementului persoanelor.

Practici referitoare la oameni

Practicile referitoare la oameni sunt definite de Harta profesiilor CIPD (2021) drept „procese și abordările pe care le folosim de-a lungul ciclului de viață al angajatului: analiza nevoilor de învățare, crearea bazinelor de identificare a talentului, dezvoltarea de politici referitoare la oameni, analiza datelor despre oameni, gestionarea reclamațiilor, recrutarea oamenilor.” Ariile acoperite de practicile referitoare la oameni sunt similare cu activitățile din sistemul RU descrise anterior în acest capitol, dar elaborarea și implementarea lor sunt sau ar trebui să fie ghidate de o filozofie a managementului persoanelor.

Conform definiției oferite de CIPD, practicile legate de oameni se aplică în fiecare etapă a ciclului de viață al angajatului. Adică în cele șase etape ale colaborării dintre un angajat și o organizație: atragere, recrutare, stagiul de acomodare, dezvoltare, retenție și separare.

Cum arată o practică bună a lucrului cu oamenii

Bunele practici în acest domeniu se bazează pe analiza întemeiată pe dovezi a condițiilor din organizație, a provocărilor cărora trebuie să le răspundă, a numărului necesar de angajați și a abilităților, a nivelurilor de motivație, dedicare și angajament de care angajații au nevoie pentru a-și îndeplini rolul în atingerea obiectivelor strategice ale organizației. Scopul și obiectivele practicilor referitoare la oameni vor fi definite clar prin referire la această analiză. Se va ține cont de bunele practici din alte locuri, dar cu atenție ca acestea să se potrivească în condițiile specifice organizației.

Bunele practici în lucrul cu oamenii vor avea la bază următoarea convingere exprimată de CIPD (2020:21): „Până la urmă, toți angajații au nevoie să lucreze într-un mediu antrenant, care le oferă sprijin și deschidere către perspective individuale.” În ceea ce privește nevoile, practicile vor fi puternic influențate de punctele de vedere ale managerilor de linie și ale angajaților în general. Bunele practici în lucrul cu oamenii sunt clare, ușor de înțeles și de administrat de managerii de linie, cu ajutorul și îndrumarea profesioniștilor din domeniu, dacă este necesar.

Impactul practicilor referitoare la oameni

Practicile de management al persoanelor influențează:

- *performanța* – a indivizilor și a întregii organizații prin identificarea talentului și dezvoltarea abilităților;
- *comportamentul* – influențând motivația, dedicarea și angajamentul;
- *cultura* – prin intervenții de dezvoltare organizațională;
- *structurile* – prin influențarea designului organizațional;
- *sistemele* – prin influențarea designului muncii și al posturilor.

Dezvoltarea practicilor integrate de lucru cu oamenii

Practicile complementare trebuie grupate, așa cum este descris în Capitolul 4. Este nevoie de o abordare strategică și de folosirea unui MRU bazat pe dovezi,

TABEL 1.1 Comparație între MRU și managementul persoanelor

	MRU (versiunea tradițională)	Managementul persoanelor
Concept/filozofie	Calvinism (se axează pe valorile de ordine și regularitate) Darwin (supraviețuirea celui mai puternic)	Quakerism (accent pe spiritul non-autoritar) Rawls (tratarea oamenilor ca scopuri, nu ca mijloace)
Proprietate și prioritate	Orientat către acționari/managementul superior Angajații văzuți ca agenți de producție	Multi-stakeholderi, angajații fiind un factor-cheie Accent pe bunăstarea angajaților
Abordare	Modelele și tendințele lunii	Bazat pe dovezi
Relații de muncă	Perspectivă unitară Contracte de muncă legale Complianță Lipsa recunoașterii Accent pe managementul diversității Procese formale de consultare comună	Perspectivă pluralistă Contracte psihologice Voluntariat Parteneriat/câștiguri reciproce Accent atât pe incluziune, cât și pe diversitate Importanță acordată tuturor formelor de exprimare a opiniei angajaților
Muncă	Intensificarea muncii Muncă mecanică	Accent pe calitatea muncii Muncă flexibilă
Date analitice	Descriptive Sondaje anuale privind implicarea angajaților	Predictive Sondaje de opinie
Digital	Sisteme informatice pentru resursele umane	Aplicații web: rețele sociale, tehnologii tip cloud, chatboturi, telefoane inteligente
Învățare și dezvoltare	Formare sistematică Organizarea învățării E-learning	Învățare la locul de muncă bazată pe experiență/pe cont propriu/socială Învățare organizațională Învățare mixtă
Managementul talentelor	Cumpără cel mai bun talent și câștigă războiul talentelor Abordare bazată pe exclusivitate Meritocrație elitistă	Dezvoltă talentele tuturor Abordare incluzivă Cultivă-te singur (talent la cerere)
Accent pe performanță	Financiar Individual	Punctaj echilibrat Colectiv
Compensații și beneficii	Accent pe aspectul financiar Diferențiere mare Plăți și bonusuri pentru performanța individuală	Recompensare și recunoaștere totală Mai extinsă – abordează aspectele legate de salariile mici Împărțirea profitului
Managementul performanței	Sistem formal Accent pe rezultate și salarii Eveniment anual Sistem formal	Managerii de linie ca lideri de performanță Bazat pe punctele tari și accent pe dezvoltare Dialog și feedback continue

care implică managerii de linie și alți angajați (a se vedea Capitolele 9 și 12).

Testarea noilor practici de lucru cu oamenii

Noile practici de management al persoanelor trebuie să fie testate pentru a verifica dacă îndeplinesc obiectivele și criteriile de performanță. Iar acestea trebuie să fi fost definite încă de la inițiere, sub

formă de rentabilitate a investiției, de exemplu. Se recomandă colectarea reacțiilor din partea celor responsabili de implementarea și administrarea practicilor, precum și de la cei afectați de acestea, legate de modul de funcționare și măsura în care practicile răspund nevoilor lor. Este necesară evaluarea costului și a beneficiilor aduse de practici și estimarea valorii adăugate de acestea. Ar trebui să se identifice orice probleme apărute în implementarea politicilor sau a practicilor și să se găsească metode pentru rezolvarea acestora.

Puncte-cheie de învățare

Managementul persoanelor

Organizațiile trebuie să obțină și să contribuie la dezvoltarea oamenilor talentați, calificați și implicați de care au nevoie, să le gestioneze performanța, să îi recompenseze conform contribuției pe care o au, să creeze și să mențină relații de muncă pozitive și să asigure bunăstarea angajaților.

Arhitectura RU

Arhitectura RU este o reprezentare cuprinzătoare a tot ceea ce implică MRU. Include sistemul RU de politici și practici, rolurile și comportamentul managerilor și al angajaților în general, precum și contribuția membrilor funcțiunii de RU.

Sistemul RU

Esența sistemului RU constă într-un set de practici sau activități de management al persoanelor, care sunt interconectate și se sprijină reciproc. Gama și natura acestor activități sunt reglementate de contextul organizațional – mediul intern și cel extern – de filozofia, strategiile și politicile organizației.

Componentele unui sistem de RU sunt:

- strategiile de RU, care definesc direcția în care se intenționează să meargă MRU în fiecare dintre

domeniile sale prioritare de activitate. Conceptul de resursă umană strategică pune accentul pe importanța integrării strategiilor de RU în strategiile de afaceri, astfel încât strategiile de RU să sprijine îndeplinirea obiectivelor organizației.

- politicile de RU, care stabilesc rolul RU și oferă liniile directoare defnitorii pentru aplicarea și implementarea anumitor aspecte specifice ale RU.
- practicile de RU, care includ activitățile de RU implicate în managementul și dezvoltarea angajaților și în managementul relațiilor de muncă.

Filozofia MRU

Filozofia MRU pune accentul pe importanța unei abordări strategice, propune ca oamenii să fie tratați drept valori și nu drept costuri și afirmă că MRU este în principal responsabilitatea managementului superior.

Filozofia managementului persoanelor

Filozofia de management al persoanelor trebuie să se bazeze pe două principii interconectate: primul este utilizarea unei abordări multi-parteneriale; al doilea este că angajații trebuie văzuți ca oameni și nu ca resurse exploatabile.

Referințe

- Armstrong, M (1987) Human resource management: a case of the emperor's new clothes? *Personnel Management*, August, pp 30–35
- Armstrong, M (2000) The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22 (6), pp 576–89
- Becker, B E and Gerhart, S (1996) The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 779–801
- Becker, B E, Huselid, M A and Ulrich, D (2001) *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Beer, M, Boselie, P and Brewster, C (2015) Back to the future: implications for the field of HRM of the multi-stakeholder perspective proposed 30 years ago, *Human Resource Management*, 54 (3), pp 427–38
- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R (1984) *Managing Human Assets*, New York, The Free Press
- Bowen, D E and Ostroff, C (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29 (2), pp 202–21
- Boxall, P F (2013) Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships, *Human Resource Management Journal*, 23 (1), pp 3–17
- British Standards Institution (2015) BS 76000 Valuing people in organizations, <https://shop.bsigroup.com/products/human-resource-valuing-people-management-system-requirements-and-guidance> (archived at <https://perma.cc/S3ZJ-KW4D>)
- Chartered Institute of Personnel and Development (2020) *People Profession 2030*, London, CIPD
- Chartered Institute of Personnel and Development (2021) *HR Profession Map*, London, CIPD
- Dundon, T, Cullinane, N and Wilkinson, A (2017) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Employment Relations*, London, Sage
- Dundon, T and Rafferty, A (2018) The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28 (3), pp 377–91
- Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Fowler, A (1987) When chief executives discover HRM, *Personnel Management*, January, p 3
- Freeman, R E (1984) *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Guest, D E (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp 503–21
- Guest, D E (1999) Human resource management: the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9 (2), pp 5–25
- Guest, D E (2017) Human resource management and employee wellbeing: towards a new analytic framework, *Human Resource Management Journal*, 27 (1), pp 22–38
- Hendry, C and Pettigrew, A (1990) Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp 17–44
- Hyman, R (1987) Strategy or structure? Capital, labour and control, *Employment and Society*, 1 (1), pp 25–55
- Keenoy, T (1990) HRM: a case of the wolf in sheep's clothing, *Personnel Review*, 19 (2), pp 3–9
- Keenoy, T (1997) HRMism and the images of re-presentation, *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp 825–41
- Legge, K (1989) Human resource management: a critical analysis, in (ed) J Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Routledge, pp 19–40
- Legge, K (1998) The morality of HRM, in (eds) C Mabey, D Skinner and T Clark, *Experiencing Human Resource Management*, London, Sage, pp 14–32
- Legge, K (2005) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, 2nd edn, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Lepak, D P and Snell, S A (1999) The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24 (1), pp 31–48
- Marchington, M (2015) Human resource management (HRM): too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25 (2), pp 176–87
- Nishii, L H and Wright, P M (2008) Variability within organizations: implications for strategic human resource management, in (ed) D B Smith, *The*

- People Make the Place*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp 225–48
- Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, *Training and Development*, April, pp 31–32
- Peccei, R (2004) *Human Resource Management and the Search for a Happy Workplace*, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Rawls, J (1973) *A Theory of Justice*, Oxford, Oxford University Press
- Schneider, B (1987) The people make the place, *Personnel Psychology*, 40 (3), pp 437–53
- Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in (ed) J Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, pp 1–18
- Storey, J (2001) Human resource management today: an assessment, in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, London, Thompson Learning, pp 3–20
- Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn, London, Thompson Learning, pp 3–19
- Thompson, P and Harley, B (2007) HRM and the worker: labour process perspectives, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 147–65
- Truss, C, Gratton, L, Hope-Hailey, V, McGovern, P and Stiles, P (1997) Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal, *Journal of Management Studies*, 34 (1), pp 53–73

02

Managementul capitalului uman

Introducere

Managementul capitalului uman (MCU) este o abordare a managementului persoanelor, prin care se recunoaște valoarea acestora și importanța măsurării acestei valori. MCU vede oamenii drept active și subliniază că avantajul competitiv este obținut prin investirea strategică în aceste active. După cum au descoperit Hitt et al. (2001) în urma cercetărilor făcute în firme de servicii profesionale, valorificarea capitalului uman are un efect pozitiv asupra performanței firmei.

Acest capitol începe cu definiția conceptului de capital uman și continuă cu analiza elementelor componente și cu o discuție despre modul în care acesta poate fi măsurat. Apoi, capitolul descrie abordările teoriei capitalului uman referitoare la managementul persoanelor și se încheie cu o analiză a deciziilor de investiții și a MCU.

Definiția managementului capitalului uman

Managementul capitalului uman (MCU) vizează cunoștințele, competențele, abilitățile și capacitatea de dezvoltare și inovare deținute de persoanele dintr-o organizație, precum și valoarea adăugată pe care o aduc prin acestea. MCU consideră oamenii active în care merită să se investească prin identificarea talentului, managementul talentului și politici și practici de învățare și dezvoltare. Obiectivul este creșterea valorii capitalului uman al organizației, în așa fel încât firma să prospere pe termen lung și scurt și să obțină avantaj competitiv. MCU implică, de asemenea, măsurarea valorii capitalului uman al unei organizații, evaluarea contribuției oamenilor și

măsurarea eficienței practicilor de RU utilizate în managementul lor.

După cum au remarcat Delery și Roumpi (2017:9), capitalul uman sub forma capitalului intelectual și social este diferit de alte tipuri de resurse, în sensul că este în proprietatea angajaților și poate fi transferat la alte firme dacă aceștia pleacă. Prin urmare, este extrem de important ca firmele să folosească sisteme de MRU prin care să crească nivelurile actuale ale capitalului uman, la început prin atragerea oamenilor de calitate, cărora să le ofere oportunități de dezvoltare, iar mai apoi prin prevenirea pierderii investițiilor în capitalul uman în beneficiul altor firme prin intermediul fidelizării angajaților față de firmă și al aplicării politicilor de retenție. Wright et al. (1994:320) au remarcat că: „Avantajul competitiv pe termen lung se obține doar prin interacțiunea dintre fondul de capital uman și practicile de RU”.

Skaggs și Youndt (2004) au utilizat un eșantion de 234 de organizații din domeniul serviciilor și au descoperit dovezi empirice importante în sprijinul ideii că echilibrul dintre capitalul uman și poziționarea strategică a organizației duce la performanță organizațională pozitivă.

Conceptul de capital uman

Capitalul uman include cunoștințele, competențele și abilitățile oamenilor angajați într-o organizație. Teoria capitalului uman consideră oamenii active și subliniază faptul că investițiile făcute de organizații în oameni vor genera profituri importante. Wong (2017:2) remarcă astfel:

Călătoria [capitalului uman] începe cu claritate asupra valorii pe care o oferă organizația și

activitățile acesteia. Apoi, această propunere de valoare formează baza pentru a determina valoarea creată și locul în care oamenii adaugă valoare capitalului. Implicit, aici intră calitatea și ideologia din spatele managementului persoanelor.

Adam Smith (1776) este pionierul ideii de capital uman (asemeni multor altor concepte din economie). Acesta a afirmat că: „Bogăția dobândită de națiuni derivă din abilitățile dobândite ale oamenilor – educația, experiența, competențele și sănătatea.” Wright și McMahon (2011: 101) au explicat că:

Fiecare individ dintr-o organizație are caracteristicile care alcătuiesc capitalul uman. El/ea se implică în procesarea informației, în interpretarea și reacția la acea informație, făcând alegeri cu privire la felul în care se simt și se comportă. Părerea noastră este că agregarea capitalului uman formează „capitalul uman” al organizației sau al unității.

Semnificația termenului a fost evidențiată de Schultz (1961:1):

Deși este evident că oamenii dobândesc competențe și cunoștințe utile, nu este evident că aceste competențe și cunoștințe sunt o formă de capital, că acest capital este în mare parte un produs al investițiilor intenționate, că s-a dezvoltat în țările vestice într-un ritm mult mai rapid decât capitalul convențional (non-uman) și că dezvoltarea lui poate fi cea mai distinctivă trăsătură a sistemului economic.

Schultz a remarcat, de asemenea, că: „Aptitudinile... care sunt valoroase și pot fi dezvoltate prin investiții corespunzătoare vor fi tratate drept capital uman... Considerați toate abilitățile umane drept înnăscute sau dobândite” (1961: ipage 21).

Conform lui Scarborough și Elias (2002: ix): „Cel mai util este să considerăm conceptul de capital uman drept un concept de conectare, adică definește legătura dintre practicile de RU și performanța firmei din perspectiva activelor mai degrabă decât din cea a proceselor de business.” Tot despre capitalul uman, aceștia au afirmat că, în mare parte, este „non-standardizat, implicit, dinamic, dependent de context și înruchipat de oameni”. Aceste caracteristici fac ca evaluarea capitalului uman să fie dificilă, ținând cont de faptul că „trăsăturile capitalului uman esențiale pentru performanța firmei sunt flexibilitatea și creativitatea indivizilor, abilitatea lor

de a dezvolta în timp competențe și de a răspunde motivat diferitelor contexte” (ix).

Capitalul uman este un bun intangibil sub forma unui fond de cunoștințe și, într-adevăr, ceea ce conferă valoare sunt cunoștințele, competențele și abilitățile indivizilor. De aceea, accentul trebuie să fie pe modalitățile de atragere, retenție, dezvoltare și menținere a capitalului uman pe care îl reprezintă.

Teoria capitalului uman este legată de perspectiva bazată pe resurse, conform căreia natura unică a resurselor de capital uman din firmă are potențialul de a genera avantaj competitiv durabil (Nyber et al., 2014; Ployhart, 2006).

Elemente constitutive ale capitalului uman

Capitalul uman este format din capital intelectual, social și organizațional. Cunoștințele intelectuale pe care le dețin oamenii sunt îmbunătățite de interacțiunile dintre ei (capital social) și generează cunoștințele instituționalizate deținute de organizație (capital organizațional).

Capitalul intelectual

Conceptul de capital uman este asociat cu noțiunea mult mai generală de capital intelectual, definit drept rezervele și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație. Acestea pot fi considerate resurse intangibile asociate oamenilor, iar împreună cu resursele tangibile (bani și active fizice) alcătuiesc valoarea de piață sau valoarea totală a unei firme.

Capitalul social

Capitalul social este format din cunoștințele derivate din rețelele de relații care se stabilesc în interiorul și în afara organizației. Capitalul social a fost definit de Putnam (1996: 66) drept „aspectele vieții sociale – rețele, norme și încredere – care permit participanților să acționeze împreună mai eficient, pentru a urmări obiective comune”. Este important să se țină seama de trăsăturile capitalului social, adică de modalitățile prin care se dezvoltă cunoștințele și are loc învățarea (învățarea socială) prin interacțiunea dintre oameni. Bontis et al. (1999) au remarcat că ceea ce contează sunt atât fluxurile, cât și rezervele. Capitalul intelectual se dezvoltă și se schimbă în timp, iar un rol important în aceste procese este deținut de oamenii care acționează împreună.

Capitalul organizațional

Capitalul organizațional sau structural reprezintă cunoștințele instituționalizate deținute de o organizație, stocate în baze de date, manuale etc. Ployhart și Moliterno (2011) l-au definit ca fiind „o resursă la nivel de unitate, creată din apariția cunoștințelor, a competențelor, a abilităților și a altor atribute ale indivizilor”. Cei doi prezintă un model de „emergență” ce explică modul în care un număr de indivizi cu anumite aptitudini de capital uman pot fi grupați astfel încât să constituie o „resursă de capital uman” la nivel de unitate.

Măsurarea capitalului uman

Managementul capitalului uman presupune măsurarea valorii oamenilor – stabilirea contribuției acestora la performanța organizațională pentru a oferi o perspectivă asupra punctelor tari și a punctelor slabe ale modului în care organizația abordează gestionarea acestei resurse-cheie. Astfel de măsurători pot evalua dacă organizația dispune de un număr suficient de oameni de care are nevoie și pot analiza funcționarea și eficiența activităților de RU. Așadar, acestea pot oferi informații utile pentru procesul de dezvoltare a strategiei de management a resurselor umane și pot indica pașii necesari pentru schimbarea politicii sau a practicii.

Dar, CIPD (2018) a atras atenția că: „Înțelegerea contextului datelor este esențială și, prin urmare, nu există o singură măsurătoare sau un singur set de măsurători care să poată transmite în mod adecvat valoarea capitalului uman. Organizațiile trebuie să decidă ce măsurători sunt relevante și care anume le vor oferi informațiile de care au nevoie pentru a comunica în mod eficient valoarea și contribuția capitalului uman atât la nivel intern, cât și la nivel extern”. De asemenea, CIPD a remarcat faptul că „accentul nu mai este pus pe măsurători absolute ale capitalului uman, ci se concentrează pe informații specifice, care să permită luarea de decizii în cunoștință de cauză”.

Cu toate acestea, cel puțin în unele cercuri academice, încă există părerea conform căreia măsurările absolute ale valorii totale a capitalului uman sunt utile, deși se recunoaște că stabilirea lor prezintă dificultăți foarte mari, chiar insurmontabile. Acest lucru ar putea explica de ce practicienii manifestă mai puțin interes pentru ele. Mai jos sunt prezentate abordările privind stabilirea măsurărilor absolute și specifice (contextuale) și reprezentarea valorii oamenilor în diferite moduri.

Măsurări absolute

După cum observau McMahan și Harris (2013:114): „Capitalul uman a fost măsurat într-o multitudine de moduri și a fost corelat cu o serie de rezultate individuale”. Cei doi au identificat următoarele abordări în stabilirea măsurării absolute, adică a măsurării care indică valoarea totală a capitalului uman într-o organizație:

- Un singur evaluator, de exemplu managerul funcțiunii de RU, face o evaluare globală folosind o scală care include elemente precum nivelul de educație, de formare, competențele și abilitățile, precum și performanța – dar aceasta este o apreciere subiectivă, făcută de o persoană care poate că nu dispune de informațiile necesare.
- Evaluatori multipli – această metodă reduce prejudecățile individuale, dar rămâne în mare parte subiectivă.
- Agregarea măsurărilor individuale la un nivel superior de analiză (echipă sau organizație) – provocarea este de a găsi niveluri individuale de analiză, care să poată fi agregate.

Măsurări specifice

Selectarea și utilizarea unor măsuri sau măsurători specifice va depinde de contextul organizației. Acestea pot fi extrase din următoarele grupuri de date privind capitalul uman, referitoare la diferite aspecte de RU sugerate de CIPD (2018):

- componența forței de muncă: date demografice, inclusiv vârsta, sexul și apartenența etnică;
- recrutarea și retenția: numărul de demisii/posturi vacante/candidaturi, vechimea în muncă;
- aptitudini, calificări și competențe: nivelul cheltuielilor cu instruirea, tipurile de training oferite, durata necesară pentru a atinge nivelurile de competență, date privind nevoile de formare;
- managementul performanței: rezultatele managementului performanței, date privind productivitatea și profitabilitatea, obiective stabilite și atinse, nivelurile de satisfacție a clienților, loialitatea clienților;
- relațiile cu angajații și opinia acestora: rezultatele sondajelor privind atitudinea angajaților;

- compensații și beneficii: costuri salariale globale, distribuția primelor individuale legate de performanță, nivelul pachetului total de compensații;
- respectarea reglementărilor: include date privind respectarea de către angajați a standardelor și a orientărilor stabilite pentru practicile de lucru în anumite domenii;
- dezvoltarea și designul organizației: include date privind nivelurile de control, combinația de competențe și bazinele de talente.

Aceste date ar putea contribui la măsurarea valorii absolute a capitalului uman, dar, de fapt, au rolul de a permite luarea unor decizii bazate pe dovezi în ceea ce privește dezvoltarea strategiei de RU și gestionarea diferitelor părți ale sistemului de RU. Colectarea, analiza și interpretarea acestor date reprezintă funcția aripii operaționale a gestionării capitalului uman, datele analitice din RU (a se vedea Capitolul 13). O abordare a măsurării capitalului uman utilizată de Autoritatea aviației civile este prezentată în Figura 2.1 de mai jos.

Modele diferite de reprezentare a valorii umane

Reprezentarea valorii umane într-o organizație subliniază importanța de a cultiva această valoare ca mijloc de îmbunătățire a performanței organizaționale. Analiza datelor privind tendințele în materie de valori oferă o bază pentru planificarea RU și pentru monitorizarea eficienței politicilor și a practicilor de RU.

Valoarea poate fi măsurată din perspectivă financiară, drept costul angajării de personal (raportul dintre costurile de angajare și costurile totale suportate de organizație). În întreprinderile comerciale, valoarea poate fi măsurată, de asemenea, din perspectiva contribuției angajaților la rentabilitatea întreprinderii (profit per angajat).

Valoarea poate fi reprezentată din perspectivă non-financiară, prin referire la baza de competențe și la nivelurile de capacitate din cadrul organizației. Datele pentru acestea pot fi furnizate prin pregătirea și actualizarea inventarelor de competențe și prin analiza informațiilor privind performanța organizațională și a rezultatelor evaluărilor performanțelor individuale.

Abordări ale MRU din perspectiva teoriei capitalului uman

Abordarea MRU din perspectiva teoriei capitalului uman presupune obținerea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Care sunt factorii-cheie de performanță care creează valoare?
- Care sunt competențele de care dispunem?
- Care sunt competențele de care avem nevoie acum și în viitor, pentru a ne îndeplini obiectivele strategice?
- Care este strategia de a atrage, dezvolta și reține aceste competențe?
- Cum putem crea un mediu și o cultură a învățării atât individuale, cât și la nivel de organizație care să răspundă nu doar nevoilor noastre, ci și nevoilor angajaților noștri?
- Cum putem proceda astfel încât atât cunoștințele explicite, cât și cele tacite create în organizația noastră să fie captate, înregistrate și utilizate în mod eficient?
- Ce ar trebui să facem pentru a le demonstra angajaților noștri că sunt apreciați?

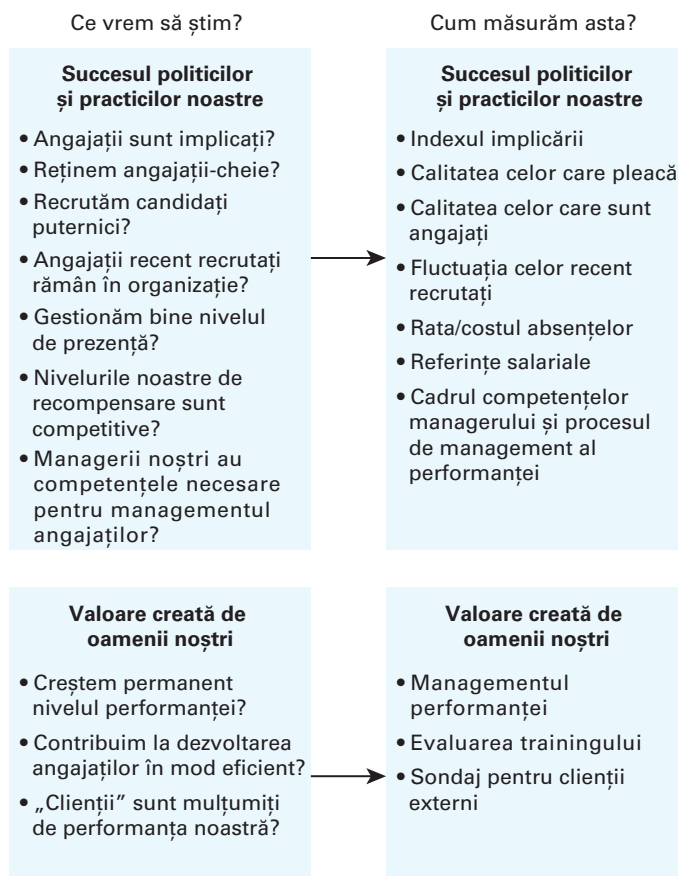
MCU și decizii de investiții

Investitorii de business trebuie să cunoască afacerea în care se gândesc să investească prin raportare la criteriile non-financiare (MCU), dar și la cele financiare. Criteriile non-financiare includ factorii de mediu, sociali și de guvernare (MSG), precum și calitatea managementului și a forței de muncă. Dar, după cum observa CIPD (2019: 4): „Din cauza naturii intangibile a capitalului uman este dificil pentru investitori să înțeleagă exact modul în care oamenii creează valoare pentru organizații”. CIPD a subliniat, de asemenea, (4) că:

Liderii de RU și profesioniștii în domeniu au un rol-cheie în a ajuta investitorii să înțeleagă atât valoarea forței de muncă, cât și riscurile legate de personal, prin colectarea și raportarea datelor care să ajute la înțelegerea modului în care oamenii adaugă valoare în cadrul organizațiilor și la luarea unor decizii de afaceri mai bune.

Cercetarea CIPD (2019) a descoperit că investitorii văd calitatea managementului drept cel mai important factor.

FIGURA 2.1 Evaluarea capitalului uman – Autoritatea aviației civile



Puncte-cheie de învățare

Definiția managementului capitalului uman

- Managementul capitalului uman (MCU) este o abordare a managementului persoanelor conform căreia aceștia sunt considerați active și se subliniază că avantajul competitiv se obține prin investiții strategice în aceste active.
- MCU se referă la cunoștințele, competențele, abilitățile și capacitatea de dezvoltare și de inovare a oamenilor dintr-o organizație și la valoarea adăugată pe care aceștia o oferă. MCU îi consideră active în care trebuie investit prin intermediul

politicilor și al practicilor de identificare, de gestionare a talentelor și de învățare și dezvoltare.

- MCU implică, de asemenea, măsurarea valorii capitalului uman al unei organizații, evaluarea contribuției oamenilor și măsurarea eficienței practicilor de RU utilizate pentru gestionarea acestora.
- Capitalul uman sub forma capitalului intelectual și social este diferit de alte tipuri de resurse prin faptul că este deținut de angajați și poate fi transferat către alte firme în cazul în care aceștia pleacă. Prin urmare, este esențial ca firmele să utilizeze sistemele de MRU pentru a spori nivelurile existente de capital uman, inițial atrăgând oameni de calitate și

oferind oportunități de dezvoltare, iar mai apoi prevenind pierderea investițiilor în capitalul uman prin creșterea nivelului de angajament față de firmă și prin aplicarea politicilor de retenție.

Definiția capitalului uman

Capitalul uman reprezintă cunoștințele, competențele și abilitățile persoanelor angajate într-o organizație. Conform teoriei capitalului uman, oamenii sunt active și se subliniază faptul că investițiile organizațiilor în oameni vor genera profituri utile.

Din ce este format capitalul uman

- Capital intelectual – acumulările și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație.
- Capital social – cunoștințele derivate din rețelele de relații stabilite în interiorul și în afara organizației.
- Capital organizațional sau structural – cunoștințele instituționalizate deținute de o organizație, stocate în baze de date, manuale etc.

Măsurarea capitalului uman

Managementul capitalului uman se ocupă cu măsurarea valorii oamenilor – stabilirea contribuției acestora la performanța organizației pentru a oferi o perspectivă asupra punctelor tari și a punctelor slabe ale modului în care organizația abordează gestionarea resurselor-cheie.

CIPD (2018) a observat că „accentul pentru măsurare nu mai este pus pe date/metrici absolute ale capitalului uman, ci pe informații specifice contextului, pentru a permite luarea deciziilor în cunoștință de cauză”.

Modele diferite de reprezentare a valorii umane

Modelele diferite de reprezentare a valorii umane dintr-o organizație se concentrează asupra importanței sporirii acestei valori ca mijloc de îmbunătățire a performanței la nivel de organizație.

Valoarea poate fi reprezentată în termeni de profit, costuri, competențe și abilități.

Abordări ale managementului de personal propuse de teoria capitalului uman

Abordarea managementului oamenilor bazată pe teoria capitalului uman implică obținerea răspunsurilor la aceste întrebări:

- Care sunt factorii-cheie de performanță care creează valoare?
- Care sunt competențele de care dispunem?
- Care sunt competențele de care avem nevoie?
- Care este strategia de atragere, dezvoltare și retenție a acestor talente?
- Cum ne putem asigura că au loc procese de învățare la nivel individual și de organizație?
- Ce putem face pentru ca toate cunoștințele căpătate în cadrul organizației să fie folosite în mod eficient?

MCU și deciziile de investiții

Investitorii de business trebuie să cunoască afacerea în care se gândesc să investească atât din perspectiva criteriilor non-financiare (MCU), precum și din cea a criteriilor financiare.

Referințe

Bontis, N, Dragonetti, N C, Jacobsen, K and Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17 (4), pp 391–402

Chartered Institute of Personnel and Development (2018) *Human Capital Fact Sheet*, London, CIPD
Chartered Institute of Personnel and Development (2019) *The Intangible Workforce*, London, CIPD