



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE IMPLICATE ÎN ECONOMIA SOCIALĂ

Manual de intervenție



*Proiectul "INTEGRAT - Resurse pentru femeile
și grupurile Roma excluse social",
proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 "Investește în oameni!"*

Activitatea nr. 3:

Elaborarea unor manuale de intervenție pe baza principiilor economiei sociale

Coordonatori:

Corina CACE

Victor NICOLĂESCU

Loukas KATSIKARIS

Ioannis PARCHARIDIS



București, România

CNCSIS: cod 045/2006

Editor: Valeriu IOAN-FRANC

Redactor: Paula NEACȘU

Concepție grafică, machetare și tehnoredactare: Luminița LOGIN

Coperta: Nicolae LOGIN

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Asociației pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică CATALACTICA – București.

Reproducerea, fie și parțială și pe orice suport, este interzisă fără acordul prealabil al Asociației, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor.

ISBN 978-973-618-305-8

Anul apariției 2012

Manual de intervenție

Managementul resurselor umane implicate în economia socială

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	7
LISTA ABREVIERILOR	11
LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR	12
Capitolul 1 - MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN STRUCTURILE ECONOMIEI SOCIALE	13
1.1. Abordările teoretice ale managementului resurselor umane (MRU)	14
1.2. Caracteristici actuale ale managementului resurselor umane	21
1.3. Capitalul uman: investirea în îmbunătățirea “resursei umane”	28
1.4. Valoarea adăugată a managementului resurselor umane în structurile economiei sociale	31
Capitolul 2 - STRATEGII DE RESURSE UMANE ÎN ECONOMIA SOCIALĂ.....	36
2.1. Strategii generale privind RU	36
2.2. Strategii specifice privind resursele umane.....	41
2.3. Dezvoltarea strategiilor în domeniul resurselor umane	45
2.4. Implementarea strategiilor din sfera resurselor umane în economia socială	52

Capitolul 3 - PRACTICIENI ÎN RESURSE UMANE ÎN ÎNTRINDERILE DE ECONOMIE SOCIALĂ	57
3.1. Rolurile de bază ale practicienilor de resurse umane	57
3.2. Susținerea și angajamentul resurselor umane	69
3.3. Considerente etice privind practicienii din domeniul resurselor umane.....	73
3.4. Domenii de competență ale specialiștilor în resurse umane.....	79
3.5. Implicarea specialiștilor în resurse umane în procesul schimbării și inovației	85
Capitolul 4 - EDUCAȚIE ȘI DEZVOLTARE PRIN ECONOMIE SOCIALĂ	105
4.1. Abordări ale educației și dezvoltării.....	106
4.2. Identificarea nevoilor educaționale (inconsistența educațională)	114
4.3. Planificarea dezvoltării personale – instruire și educație	120
4.4. Întreprinderile sociale ca organizații educaționale.....	129
ANEXA 1 - Link-uri utile pentru economia socială.....	136
BIBLIOGRAFIE	137

CUVÂNT ÎNAINTE

Manualul “Managementul resurselor umane implicate în economia socială” a fost realizat în cadrul proiectului „INTEGRAT – Resurse pentru femeile și grupurile roma excluse social”, care este cofinanțat din Fondul Social European prin Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013 și este implementat de către Asociația pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică CATALACTICA, filiala București, în parteneriat cu Institutul de Cercetare a Calității Vieții (ICCV) și Bolt International Consulting – L. Katsikaris – I. Parcharidis O.E. (Grecia). Regiunile vizate sunt București-Ilfov și Sud-Est (București, Ilfov, Buzău, Brăila, Galați, Constanța, Vrancea, Tulcea), iar durata de implementare este de 36 de luni.

Obiectivul general al proiectului este promovarea activă a incluziunii sociale pe piața muncii, prin activarea economiei sociale, a femeilor și grupurilor roma, prin dezvoltarea de parteneriate și prin stimularea implicării în viața comunității a persoanelor excluse social din Regiunile de dezvoltare București-Ilfov și Sud-Est.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

- creșterea nivelului de informare privind economia socială;
- formarea în scopul dezvoltării profesionale a femeilor și a reprezentanților minorităților roma din ONG-uri care își desfășoară activitatea în domeniul economiei sociale;
- creșterea nivelului de cooperare prin inițierea unei rețele interprofesionale, concretizate în crearea unui centru de resurse pentru structurile economiei sociale;

- contribuirea la depășirea stereotipului cultural cu privire la rolul social și statutul profesional al femeilor și minorităților roma pe piața muncii.

Beneficiari pe termen scurt și lung ai proiectului sunt:

- femei;
- persoane de etnie roma;
- formatori implicați în economia socială;
- lucrători sociali;
- manageri ai întreprinderilor sociale;
- experți mass-media;
- specialiști implicați în economia socială.

Scopul acestui manual este de a prezenta managerilor și angajaților care conduc sau își încep activitatea în organizațiile de economie socială elementele de bază pentru a înțelege semnificația investiției în resurse umane, în vederea asigurării atât a sustenabilității întreprinderii sociale, cât și a unui mediu de lucru adecvat, creativ și etic.

Drept urmare, am încercat să abordăm domeniul vast de tematici cu privire la managementul resurselor umane, selectând cele mai relevante aspecte, precum și elementele majore ce trebuie avute în vedere atunci când se încearcă organizarea celor mai valoroase active ale unei organizații de economie socială, și anume resursele umane, care constituie “esența” acestora. În acest context, aducem mulțumiri experților ce și-au adus contribuția în a asigura documentarea și furnizarea elementelor de noutate cuprinse în acest volum (Anargyros Demopoulos, Olivia Arnăutu, Rodica Cristescu, Georgeta Ștefania Mircea și Ana-Maria Lazăr), precum și specialiștilor care au sprijinit structurarea și formularea adecvată a prezentului material.

Trebuie menționat încă de la început că managerii din întreprinderile sociale nu au o sarcină ușoară, pentru că trebuie să păstreze un echilibru constant între necesitatea de a decide și organiza și necesitatea de a fi participativi, democratici și deschiși la critici. C.

Borzaga și Luca Solari (2001) prezintă cu exactitate configurația specifică a rolului de lider atunci când afirmă:

“...întreprinderile sociale necesită manageri capabili să gestioneze procesul instituțional lent de luare a deciziilor, printr-o acțiune rapidă, care implică evident ingeniozitatea stilului de lider, care trebuie să fie eficient. Nu există abateri, în măsura în care managerii întreprinderii sociale trebuie să îndeplinească ambele cerințe, stimulând participarea și autonomia, dar și adaptând comportamentele, atunci când scopurile organizației o impun”.

De asemenea, managerii, directorii, angajații, voluntarii implicați în activități de economie socială trebuie nu doar să fie capabili să execute sarcini și să atingă obiective, ci și să fie responsabili de promovarea legăturii sociale. Acesta este probabil cel mai important aspect al antreprenoriatului social, tocmai pentru că rezultatele nu sunt examinate doar sub aspectul economic al rezultatului, al cifrei de afaceri și al balanței de plăți.

O filosofie a motivației și practicii pozitive ar trebui să sporească productivitatea activităților derulate și calitatea serviciilor prestate. Motivația îi ajută pe oameni:

- să atingă obiective;
- să dobândească o perspectivă pozitivă;
- să genereze puterea de schimbare;
- să consolideze stima de sine și capacitatea de adaptare;
- să contribuie la propria dezvoltare și să îi ajute pe ceilalți în realizarea sarcinilor.

În consecință, acest manual are drept scop să prezinte noilor manageri termenii fundamentali și definițiile managementului resurselor umane în organizații, într-un mod dinamic, care îi va provoca să urmărească particularitățile și direcțiile cunoașterii ce îi conduc pe propriul drum al integrării personale și succesului în afaceri.

De asemenea, acest manual urmărește familiarizarea noilor manageri cu mediul de afaceri și structurile sociale care asigură stabilitate și sustenabilitate economică, favorizând, în același timp, prosperitatea, dezvoltarea și evoluția economică. Având în vedere faptul că, în activitățile economiei sociale, resursele umane reprezintă în mod

implicit cel mai important factor, conștientizăm cu ușurință semnificația și importanța capacității managerilor de a gestiona potențialul uman intern și extern într-un model evolutiv.

În plus, acest manual încearcă să-i ajute pe manageri și pe angajați să dobândească încredere în ei înșiși prin cunoaștere și să-i împuternicească să servească și să fie serviți de asociații lor, raportându-se la un standard profesional ce constă într-un “management ierarhic descendent” și “consultanță ierarhică ascendentă”.

Oricum, în toate activitățile de economie socială, nu doar profitul face diferența la finalul zilei: ceea ce contează este resursa umană implicată și schimbarea socială produsă.

Victor NICOLĂESCU

Manager de proiect

*Asociația pentru Dezvoltare și Promovare
socio-economică CATALACTICA*

LISTA ABREVIERILOR

AMO	Teoria „abilitate, motivație, oportunitate”
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CP	Comunități de practică
DRU	Dezvoltarea resurselor umane
HPWS	Sisteme de lucru de înaltă performanță
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
MCU	Managementul capitalului uman
MRU	Managementul resurselor umane
PRU	Practici în resurse umane
RU	Resurse umane

LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR

Tabelul nr. 1.	Compararea organizației proprofit cu organizația nonprofit.....	27
Tabelul nr. 2.	Strategiile MRU bazate pe inovație, calitate și cost	43
Tabelul nr. 3.	Obținerea compatibilității pe verticală între strategiile RU și cele de afaceri.....	49
Tabelul nr. 4.	Domenii de competență ale specialiștilor în resurse umane	80
Tabelul nr. 5.	Domenii-cheie de competență ale specialiștilor în resurse umane	81
Tabelul nr. 6.	Particularitățile învățării formale și informale.....	109
Tabelul nr. 7.	Indicatori cantitativi și calitativi ai impactului economiei sociale.....	134
Figura nr. 1.	Sistem de management al resurselor umane.....	27
Figura nr. 2.	Modelul lui Storey	67
Figura nr. 3.	Analiza necesităților educaționale.....	114
Figura nr. 4.	Domenii de competență educațională.....	115
Figura nr. 5.	Etapele instruirii sistematice.....	122

Capitolul 1

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN STRUCTURILE ECONOMIEI SOCIALE

În general, practica managementului resurselor umane (MRU) abordează toate aspectele modului de angajare și administrare a personalului în organizații. Astfel, face referire la un set de tehnici și abordări menite să “profite cât mai mult” de cel mai valoros activ al organizației, și anume resursele umane. Însă practica MRU, care implică, în primul rând și în sens strict, investirea puterii manageriale, are la bază o “complicitate” a mai multor forțe care au un impact atât asupra managerilor și angajaților care conturează relațiile de muncă, cât și asupra productivității/creativității activității.

MRU acoperă o gamă largă de tematici referitoare la:

- tipuri de management: managementul capitalului uman, managementul cunoașterii, managementul de performanță, managementul recompenselor;
- responsabilitatea socială corporativă;
- dezvoltarea organizației;
- resurse (planificarea resursei umane, recrutare și selecție și managementul talentului);
- educație și dezvoltare;
- relațiile angajatului: bunăstarea angajatului, sănătate și siguranță, precum și asigurarea serviciilor angajatului;

Matricea conceptuală a practicii MRU poate fi localizată la confluența dintre științele comportamentale, managementul strategic, administrarea capitalului uman și teoriile industriale.

1.1. Abordările teoretice ale managementului resurselor umane (MRU)

Managementul resurselor umane (MRU) constituie o abordare strategică integrată și coerentă pentru angajarea, dezvoltarea și bunăstarea persoanelor care lucrează în organizații. Alte definiții ale MRU implică diverse criterii, cum ar fi interacțiunea și impactul deciziilor și acțiunilor managementului asupra naturii relației dintre organizație și angajații săi, priviți ca resurse umane. Conform Guest, 1987, *“MRU cuprinde un set de politici menite să maximizeze integrarea organizațională, participarea angajatului, flexibilitatea și calitatea muncii.”*

Depinzând în ansamblu de criteriile selectate pentru definirea MRU, se pot lua în calcul, în mod suplimentar, următoarele patru coordonate:

- Politicile cu privire la resursele umane trebuie integrate în planificarea strategică a activității și utilizate pentru a consolida o cultură organizațională adecvată (sau pentru a modifica una neadecvată). Resursele umane sunt valoroase și constituie o sursă a avantajului competitiv. De asemenea, pot fi implementate mai eficient, prin politici aplicabile în mod reciproc avantajos, care promovează angajamentul și care, ca o consecință, stimulează o dorință a angajaților de a acționa flexibil, în interesul atingerii excelenței în cadrul organizației (Legge, 1989).
- Managementul resurselor umane este o abordare distinctă a managementului angajării, care caută să obțină avantajul competitiv, prin utilizarea strategică a unei forțe de muncă înalt motivate și capabile, folosind un sistem integrat de tehnici culturale, de structură și de personal (Storey, 1995).
- MRU reprezintă: „managementul muncii și al oamenilor, în sensul limitelor dorite” (Boxall et al., 2007).
- MRU abordează modul în care organizațiile își administrează forța de muncă (Grimshaw și Rubery, 2007).

Ca și în cazul MRU, dezvoltarea resurselor umane (DRU) prezintă mai multe perspective, sub aspectul semnificației și al scopului. Cercetarea academică și literatura de specialitate au dezbătut permanent abordările diferite cu privire la semnificația atât a MRU, cât și a DRU. Procesul de definire este o activitate în permanentă desfășurare, generând semnificații noi și provocatoare în cadrul conceptual al celor doi termeni menționați mai sus.

“Există un sens asupra căruia comunitățile academice și practicienii nu sunt atât de uniți cum ar trebui sau cum ar putea fi; totuși tensiunile dintre teorie și practică nu sunt limitate la domeniul DRU, ci par a fi endemice în management și în științele organizaționale în general” (Kuchinke, 2004).¹

Astefel, academicienii, spre deosebire de practicieni, preferă termenul de dezvoltare a resurselor umane (DRU).

Obiectivele MRU

Scopul general al managementului resurselor umane este acela de a se asigura că organizația este capabilă să atingă succesul cu ajutorul oamenilor, și anume prin activarea (și împuternicirea) capitalului uman. MRU încearcă să majoreze eficiența și capacitatea unei organizații de a-și atinge obiectivele, profitând la maximum de resursele ce îi sunt puse la dispoziție. Ulrich și Lake (1990) au observat că: *“Sistemele MRU pot reprezenta sursa capacităților organizaționale care permit firmelor să descopere și să fructifice noile oportunități.”*

De asemenea, MRU include o *dimensiune etică* atașată, ceea ce înseamnă că face referire și la drepturile și nevoile oamenilor din cadrul organizațiilor, prin exercitarea responsabilității sociale.

S-au elaborat mai multe modele, în baza mai multor criterii, pentru stabilirea scopurilor politicii MRU, prezentate sintetic în continuare:

¹ “Bazele dezvoltării resurselor umane”, *Revista de management*, 14 (3), p. 31-52.

✓ **Analiza bazată pe cei "4 C" (contribuție, compoziție, competență, angajament):**

- A. *Contribuție*: ce tip de comportament este așteptat din partea angajatului?
- B. *Compoziție*: ce număr de angajați, raport de angajare și aptitudini se combină?
- C. *Competență*: ce nivel general de capacitate este căutat?
- D. *Angajament*: care este nivelul de loialitate și identificare al angajatului?²

✓ **Analiza bazată pe patru criterii:**

- A. *Integrare strategică*: capacitatea organizației de a integra elementele MRU în planurile sale strategice, de a se asigura că diversele aspecte ale MRU sunt în legătură și de a avea manageri de linie pentru a introduce o perspectivă MRU în procesul de luare a deciziilor.
- B. *Angajamentul superior*: angajamentul comportamental de a urmări scopurile stabilite și angajamentul atitudinal reflectat într-o puternică identificare cu întreprinderea.
- C. *Calitate superioară*: face referire la toate aspectele comportamentului managerial care susțin direct calitatea produselor și a serviciilor oferite, inclusiv managementul angajaților și investirea în angajații de calitate superioară.
- D. *Flexibilitate*: flexibilitate funcțională și existența unei structuri adaptabile a organizației, capabile să gestioneze inovația³.

✓ **Analiza care pune accent pe semnificația oamenilor tratați ca active:**

Oamenii tratați ca active fundamentale pentru avantajul competitiv al organizației, adaptând politicile MRU la cele ale activității și

² Modelul analitic al lui Dyer și Holder (1998).

³ Guest, David (1987, 1989a, 1989b, 1991).

la strategia corporativă, precum și asigurând o strânsă legătură între politicile, procedurile și sistemele RU.⁴

MRU este variat, strategic și orientat spre angajament, adoptă un punct de vedere mai degrabă unitar decât pluralist și are la bază ipoteza că *oamenii ar trebui să fie tratați ca active*. MRU tinde să pună accent pe valorile profesionale, deși există din ce în ce mai multe opinii (Guest, 2002) care susțin că ar trebui să abordeze și rezultatele bazate pe angajat. În forma sa complet dezvoltată, MRU funcționează ca un sistem. Așa cum declara Schuler (1992), MRU stabilește legături, integrează și unește.

MRU era considerat de Storey (1989) ca fiind un „set de politici interrelaționate cu un suport ideologic și filosofic”, sens în care a prezentat patru aspecte care constituie versiunea corespunzătoare a MRU:

1. o constelație specifică de credințe și ipoteze;
2. decizii de informare strategice despre managementul oamenilor;
3. implicarea principală a managerilor de linie;
4. bazarea pe un set de „puncte de sprijin” pentru conturarea relației de angajare.

Așa cum au explicat Boselie et al. (2005), MRU: *“...răspunde exact și eficient la mediul organizației, completează alte sisteme organizaționale (teoria contingenței) și asigură „valoare adăugată” prin dezvoltarea strategică a resurselor rare, inimitabile și înlocuibile ale organizației, încorporate, pur și simplu, în personalul său (perspectiva bazată pe resursă).”*

În acest punct, se impune menționarea teoriilor MRU:

- teorii strategice;
- teorii descriptive;
- teorii normative⁵.

⁴ Caldwell (2004).

⁵ Teorii ale MRU, Guest, David (1997).

Teoriile strategice au la bază ipoteza potrivit căreia firmele în care strategia de afaceri, structura și politica MRU sunt compatibile vor atinge o performanță superioară.

Teoriile descriptive, așa cum sugerează și termenul, sunt într-o mare măsură nonprescriptive: acestea fie enumeră domeniile politicii RU și rezultatele (Beer et al., 1984), fie adoptă o abordare a sistemelor, prin descrierea relațiilor dintre niveluri (Kochan et al., 1986).

Teoriile normative stabilesc o normă sau un model standard, sub forma unei bune practici prevăzute. De asemenea, implică un risc semnificativ în sugerarea și însinuarea „cele mai bune metode”.

Potrivit unei a doua conceptualizări a teoriilor MRU⁶, teoriile care prevalează sunt următoarele:

- teoria contingenței;
- perspectiva bazată pe resursă;
- teoria AMO.

Teoriile contingenței consideră că MRU este influențat de mediul organizației și de împrejurări.

Perspectiva bazată *pe resursă* susține că MRU asigură valoare adăugată prin dezvoltarea strategică a resurselor umane rare, greu de imitat și greu de înlocuit ale organizației. Abordarea MRU bazată pe resursă acordă atenția cuvenită unui „organ neuronal” esențial al organizației, și anume potențialul resurselor umane.

Teoria AMO (*Ability + Motivation + Opportunity*) – formula performanței = **A**bilitate + **M**otivație + **O**portunitatea de a participa – oferă baza pentru dezvoltarea sistemelor RU care susțin interesele angajaților, și anume cerințele de aptitudini, motivațiile și calitatea activității lor.⁷

În concluzie, putem afirma cu siguranță că nu există caracteristici universale ale MRU. Există doar un exces crescând de modele explicative și diverse practici în cadrul diferitelor organizații.

⁶ Boselie et al. (2005).

⁷ Appelbaum et al., 2000; Bailey et al., 2001; Boxall și Purcell, 2003.

„Managementul resurselor umane acoperă o arie vastă de activități și prezintă o gamă largă de variații în rândul ocupațiilor, nivelurilor organizaționale, unităților de afaceri, firmelor, industriilor și societăților” (Boxall et al. (2007).

Versiuni intangibile și tangibile ale MRU

Distincția de mai sus a fost introdusă de către Storey (1989).

Versiunea tangibilă scoate în evidență faptul că oamenii constituie resurse importante, prin care organizațiile obțin un avantaj competitiv. Astfel, aceste resurse trebuie să fie dobândite, dezvoltate și desfășurate în așa fel încât să fie în avantajul organizației și se pune accentul pe aspectele cantitative calculate și de strategie în afaceri ale administrării resurselor umane, într-un mod la fel de „rațional” ca și pentru orice alt factor economic.

MRU tangibil are la bază o filosofie de management orientată spre afaceri și face referire la toate interesele organizației. Interesele membrilor organizației sunt recunoscute, însă sunt subordonate celor ale întreprinderii. Așadar, se acordă importanță integrării strategice și culturilor consolidate, generate de viziunea managementului superior și a conducerii, care necesită oameni dedicați strategiei, care se vor adapta schimbării și care se vor integra în cultură (impusă). Această abordare pune accent pe valorile afacerii.

Versiunea intangibilă a MRU își are rădăcinile în umanism – ca abordare dedicată intereselor umane, care îi consideră pe oameni ca ființe responsabile care evoluează. De asemenea, își stabilește originile în școala relațiilor umane fondată de Elton Mayo (1933), care considera că productivitatea se află în legătură directă cu satisfacția muncii, iar rezultatele oamenilor vor fi performante dacă le plac colegii de muncă și dacă li se asigură o supervizare plăcută. *Versiunea intangibilă* a MRU, așa cum a fost prezentată de Storey (1989), implică „tratarea angajaților ca active valoroase, fiind o sursă a avantajului competitiv prin angajamentul, adaptabilitatea și calitatea superioară a aptitudinilor și performanței lor”. Angajații sunt priviți, în viziunea lui Guest (1999b),

ca mijloace, nu ca obiecte, însă nu se merge atât de departe precum afirma Kant (1781): „Tratați oamenii ca scopuri, nu ca mijloace de a atinge un scop”. Abordarea intangibilă a MRU pune accent pe necesitatea de a câștiga loialitatea („trup și suflet”) angajaților prin implicare, comunicare, conducere și alte metode de dezvoltare a unui înalt angajament, în cadrul a unei organizații extrem de respectabile. Astfel, se atrage atenția și asupra rolului-cheie al culturii organizaționale.

În 1998, Karen Legge a definit modelul „tangibil” al MRU ca un proces care scoate în evidență „strânsa integrare a politicilor resurselor umane în strategia de afaceri, prin care angajații sunt priviți ca resursă administrată în același mod rațional ca și orice altă resursă exploatată pentru un profit maxim”.

Pe de altă parte, versiunea intangibilă a MRU consideră angajații „active valoroase” și o sursă a avantajului competitiv, prin angajamentul, adaptabilitatea și nivelul ridicat al aptitudinilor și performanței acestora.⁸

Totuși, menționăm în acest punct că versiunile intangibile și tangibile perfecte ale MRU nu există ca atare în practică. Într-o formă strictă și absolută, sunt “tipuri ideale”, concepute pentru scopuri analitice și interpretative și, astfel, nu pot “explora” direct realitatea. Ceea ce se poate întâlni în realitate este un mix de abordări MRU tangibile și intangibile, sau așa cum afirmă Dyer și Holder (1998), *„Scopurile MRU variază în funcție de alegerile competitive, tehnologiile sau de aspectele tangibile ale serviciului, de caracteristicile angajaților săi (ex., pot fi diferite pentru manageri), de situația pieței muncii și de regulamentele societății și cultura națională”*. Astfel, se acordă importanță identificării scopurilor MRU în contexte mai largi ale organizației (structură/cultură) și ale structurii societății în ansamblu, fiind foarte important să fie contextualizate.

⁸ Truss (1999) a observat însă: “chiar dacă retorica MRU este intangibilă, realitatea este tangibilă, cu interesele organizației prevalând asupra celor individuale”.

1.2. Caracteristici actuale ale managementului resurselor umane

MRU oferă o abordare mai completă a managementului decât managementul tradițional al personalului, punând accent și pe noțiunea potrivit căreia oamenii ar trebui să fie priviți ca active, și nu ca niște costuri variabile.

Depășirea “managementului istoric al personalului” a fost unul dintre scopurile procesului etichetat ca fiind “Cadrul Harvard”. În anii 1980, Beer și colegii săi de la Harvard au pledat pentru “o perspectivă mai cuprinzătoare și mai strategică cu privire la resursele umane ale organizației”. De asemenea, acești pionieri au fost printre primii care au introdus o abordare orientată către protoangajat cu privire la RU, tratând oamenii mai degrabă ca active decât ca un cost variabil.

Școala Harvard a identificat două trăsături caracteristice ale MRU:

- managerii de linie acceptă o răspundere mai mare pentru asigurarea alinierii strategiei competitive și a politicilor RU;
- RU au misiunea de a stabili politicile care guvernează modul în care activitățile sunt dezvoltate și implementate, astfel încât să se consolideze reciproc.

Pe scurt, modelul MRU are la bază unitarismul (angajații au aceleași interese ca și angajatorii), individualismul, înaltul angajament și alinierea strategică (integrarea strategiei RU în strategia de afaceri).

Vom prezenta în continuare, pe scurt, o listă a caracteristicilor esențiale ale MRU.

Natura strategică a MRU

Legge (1989) considera că una dintre tematicile obișnuite ale definițiilor tipice ale MRU este aceea că politicile resurselor umane ar trebui să fie integrate în planificarea strategică a afacerii.

Natura orientată spre angajament a MRU - Un aspect/o problemă crucială: "angajament față de ce anume?"

Unul dintre scopurile MRU este acela de a promova angajamentul. Angajamentul, în acest context, se referă la puterea identificării unei persoane și la implicarea într-o anumită organizație.⁹

Însă, în legătură directă cu angajamentul, este motivația. Dacă angajaților nu li se oferă oportunități și libertatea de "a se simți ca acasă" în cadrul unei organizații, în sensul de a se simți creativi și motivați pentru a colabora, angajamentul poate rămâne doar un vis vag, un slogan lipsit de semnificația esențială. Accentul pus de MRU pe angajament a fost criticat încă de la începutul apariției MRU.

Guest (1987) a formulat o întrebare importantă „angajament față de ce anume?” Fowler (1987) aduce în discuție tematica “puterii”, menționând:

“Conceptul are în centru identificarea completă a angajaților cu scopurile și valorile afacerii – implicarea angajatului însă în baza condițiilor societății. Puterea din cadrul sistemului MRU rămâne în mod ferm în mâinile angajatorului. Este cu adevărat posibil să se pretindă o reciprocitate absolută atunci când, la finalul unei zile, angajatorul poate decide unilateral să închidă compania sau să o vândă altcuiva?”

Prin identificarea naturii orientate spre angajament a MRU în întreprinderile sociale, se oferă un răspuns clar și neechivoc la întrebarea inițială *“angajament față de ce anume?”*

O motivație puternică evidentă este rezultatul construirii unei rețele de relații bazate pe respect reciproc și etos egalitar.

Accent pus pe reciprocitate

Reciprocitatea se referă la credința că managementul și angajații împărtășesc aceleași obiective și este în interesul lor să lucreze în

⁹ Legge, Karen (1995): *“Pot fi implementate mai eficient politici aplicabile reciproc care promovează angajamentul și care, ca o consecință, stimulează o dorință în angajați de a acționa flexibil în interesele «atingerii excelenței în cadrul organizației»”.*

colaborare.¹⁰ Conceptul de reciprocitate are la bază noțiunea relațiilor unitare ale angajatului. Viziunile unitare aderă la credința că oamenii din cadrul organizațiilor împărtășesc aceleași scopuri și lucrează ca membri ai unei echipe. Opusă acesteia, viziunea pluralistă recunoaște că interesele angajaților nu vor coincide neapărat cu cele ale angajatorilor lor, criticând viziunea unitară ca fiind una naivă, nerealistă și împotriva interesului angajaților. Reciprocitatea vizează și cadrul central al forței de muncă pentru economia socială și întreprinderile sociale, referindu-se în general la persoane din grupuri excluse social, cum ar fi:

- șomeri pe termen lung cu vârsta de peste 45 de ani, cu calificări reduse;
- persoane cu dizabilități;
- mame singure;
- femei victime ale violenței domestice;
- victimele traficului de ființe umane;
- refugiați, repatriați;
- persoane cu particularități religioase și culturale;
- foști deținuți;
- foști consumatori de droguri;
- persoane seropozitive;
- oameni fără adăpost;
- persoane cu risc de sărăcie;
- persoane discriminate pe motiv de orientare sexuală.

Toți managerii de resurse umane au obligația să respecte și să aibă întotdeauna în vedere necesitățile speciale și particulare ale

¹⁰ Walton (1985a): *“Noul model MRU este format din politici care promovează reciprocitatea – obiective reciproce, influență reciprocă, respect reciproc, recompense reciproce, responsabilitate reciprocă. Teoria prevede că politicile reciprocității vor genera angajamentul, care în schimb va produce atât o performanță economică mai bună, cât și o mai mare dezvoltare umană.”*

categoriilor de persoane menționate mai sus, atunci când își selectează personalul și formează diferite asociații.

Tratarea oamenilor ca un capital uman, și nu ca niște costuri variabile

Această idee a fost promovată inițial de Beer et al. (1984). MRU a dezvoltat și a scos în evidență semnificația aprecierii potențialului de muncă al oamenilor ca *“resursă valoroasă a avantajului competitiv”*.¹¹ De asemenea, Armstrong și Baron au declarat în 2002 următoarele: *“Oamenii și aptitudinile, capacitățile și experiența lor colectivă, atașate puterii lor de a le dezvolta în interesele organizației angajatoare, sunt acum recunoscute ca aducând o contribuție semnificativă la succesul organizațional și constituie o sursă majoră a avantajului competitiv.”*

Această trecere către o nouă abordare a potențialului uman al organizației poate fi descrisă, cu alte cuvinte, ca un proces de *“capitalizare a umanității”* mai degrabă ca *„investire în capitalul uman”*.¹² Potrivit acestei noi schimbări a paradigmei, MRU trece treptat de la o perspectivă orientată către afacere la o dimensiune concentrată mai mult asupra angajatului.

Vom dezbate perspectiva care pune accent pe angajat în relație cu dimensiunea etică a MRU la finalul acestui capitol, iar referitor la viziunile care încorporează noua etică a *“capitalizării umanității”*, evidențiem următoarele:

“Valoarea adăugată reprezintă lumea neîndurătoare a raționalității economice, însă MRU face, de asemenea, referire la valorile morale... Etalonul rezultatelor resurselor umane nu are doar o raționalitate economică – partea interesată este solicitată pentru a dezvolta și menține relațiile durabile cu toate părțile relevante, nu doar cu clienții și acționarii”.¹³ În același context, Kochan (2007) a afirmat că: *“Profesia de administrare a RU a implicat întotdeauna o responsabilitate profesională specială de a*

¹¹ Legge (1995).

¹² Thompson și Harley (2007).

¹³ Paauwe (2004).

echilibra necesitățile firmei cu necesitățile, aspirațiile și interesele forței de muncă și cu valorile și standardele pe care societatea dorește să le încurajeze în muncă... Un regim care nu oferă oamenilor niciun motiv profund să țină unul la celălalt nu își poate păstra mult timp legitimitatea". De asemenea, Ulrich și Brockbank (2005) cred în sporirea calităților empatice din partea managerilor, prezentându-i ca fiind răbdători și receptivi la nevoile și sugestiile angajaților lor; grija și ascultarea angajaților rămâne un element esențial al activității RU.

Învățarea în grupuri asemenea comunităților constituie un alt aspect pe care managerii îl pot susține.

Noțiunea unei „comunități de practică” a fost sugerată și utilizată prima dată de antropologul Jean Lave și de spiritul inovator și consultantul în domeniul sistemelor de învățare, Etienne Wenger, devenind astfel un concept coproductiv pe care îl datorăm ambilor. Opera lui Etienne inspiră strategia cunoașterii celor mai importante organizații atât în sectorul privat, cât și în cel public din lume. În prezent, organizațiile (atât cele din sectorul privat, cât și cele din sectorul public) recunosc faptul că oamenii reprezintă resursa cea mai importantă, iar comunitățile de practică (CP) reprezintă resursa de cunoaștere cea mai versatilă și dinamică a organizației. Astfel, Etienne Wenger, cunoscutul expert în comunitățile de practică, le definește ca fiind rezultatul combinat a trei elemente:

- **un domeniu de interes comun** și o **competență comună** (membru al unei anumite CP are la bază aceste două elemente);
- **interacțiune susținută pe o bază regulată** (însă nu neapărat zilnic) între membri (membrii se implică împreună în activități și discuții, se ajută reciproc și împărtășesc informații) sau, așa cum afirmă Etienne Wenger: *“Își construiesc o relație care le permite să învețe unii de la ceilalți. Un website nu este o comunitate de practică. Ocuparea aceluiași loc de muncă sau deținerea aceluiași titlu nu generează o comunitate de practică dacă membrii nu interacționează și nu învață împreună. Funcționarii care asigură prelucrarea reclamațiilor dintr-o companie mare de*

asigurări sau elevii dintr-un liceu american pot avea multe în comun, însă, dacă nu interacționează și nu învață împreună, nu formează o comunitate de practică. Totuși, membrii unei comunități de practică nu lucrează neapărat împreună zilnic”;

- **practică împărtășită prin practicieni** dedicați (dezvoltarea unui repertoriu împărtășit de resurse, de ex., metode, experiență, întâmplări, moduri de abordare a problemelor persistente).

Configurația de elemente care definește o comunitate de practică ca atare prezentată mai sus subliniază faptul că aceasta depășește modelul unei simple comunități de interese: *“Și aceasta, prin dezvoltarea acestor trei elemente (1. interes împărtășit/competență împărtășită; 2. interacțiune susținută; 3. practicieni care își împărtășesc practica), în paralel cu cineva care cultivă o astfel de comunitate”*, concluzionează E. Wenger.

Conceptul de CP se bucură în prezent de o largă aplicare în diverse domenii, cum ar fi afaceri, proiect organizațional, managementul cunoașterii, educație, proiecte de dezvoltare, viață civică și guvernare.

Adoptarea abordării unei comunități de practică în structurile de afaceri a determinat confirmarea faptului că, având în vedere că informațiile constituie un activ vital ce trebuie gestionat strategic, dezvoltarea capacităților strategice reprezintă un avantaj semnificativ pentru afaceri ca întreg.

*De la MRU ca o categorie de practici discrete la MRU
ca sistem de practici consolidate reciproc*

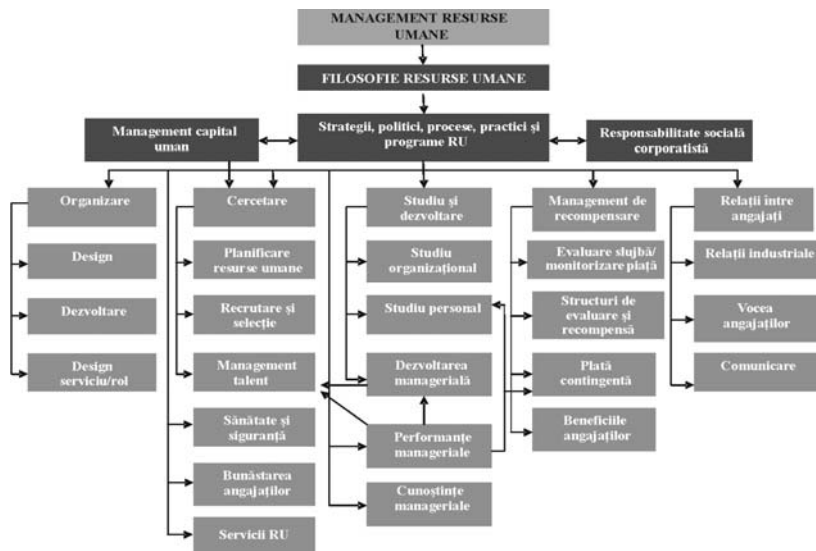
Așa cum argumentează Kepes și Delery (2007), o caracteristică definitorie a MRU este aceea că sistemele MRU, și nu practicile MRU individuale, constituie sursa unui avantaj competitiv. *“Sistemele coerente și aliniate intern formează conexiuni puternice care creează efecte sinergice pozitive asupra rezultatelor organizaționale”*. Datorită diferențelor esențiale dintre profit și nonprofit (sau întreprinderi sociale), antreprenorii sociali și directorii trebuie să-și adapteze corespunzător atitudinea, în sensul asumării responsabilităților lor și al atingerii obiectivelor.

Tabelul nr. 1. Compararea organizației profit cu organizația nonprofit

Abordarea afacerii profit	Abordarea organizației nonprofit
Scopul principal este de a obține profit Cultura (și necesitatea) luării unei decizii rapide Se așteaptă să se investească în infrastructură, cum ar fi tehnologie și managementul afacerii Prioritatea este de a atinge obiectivele financiare Accent pus pe dorințele clienților	Scopul principal este de a îndeplini misiunea socială Cultura luării lente a unei decizii cu multiple niveluri, inclusiv consiliul de administrație Se așteaptă să se aloce mai multe resurse financiare serviciilor directe și programelor clienților sau comunității Trebuie să atingă concomitent obiective sociale și financiare Accent pus pe necesitățile clienților sau ale comunității

Figura de mai jos prezintă MRU ca un aranjament sistematic al practicilor interdependente:

Figura nr. 1. Sistem de management al resurselor umane



1.3. Capitalul uman: investirea în îmbunătățirea “resursei umane”

“Oamenii au un bagaj înnăscut de abilități, comportamente și energie personală, iar aceste elemente alcătuiesc capitalul uman pe care îl folosesc în munca lor. Ei sunt cei care dețin acest capital, nu angajatorii lor, și ei hotărăsc când, cum și unde îl vor pune la contribuție. Cu alte cuvinte, pot să aleagă. Munca este un schimb bilateral de valoare, nu o exploatare unilaterală a unui activ de către deținătorul acestuia” (Davenport, 1999).

Conceptul de “capital uman”¹⁴ apelează la ideea, menționată mai sus, de valorificare a forței de muncă drept active, creând astfel o legătură între practicile RU și performanța în afaceri, care nu pune accent doar pe procesele de afaceri. Implicit, această abordare conține ideea că oamenii generează, prelucrează și utilizează cunoașterea și aptitudinile, apariția unui “rezervor” sau a unui capital intelectual. Oamenii sunt priviți, sub aspectul capacității lor semnificative, ca niște creatori de valoare adăugată care contribuie activ la performanța organizației. Astfel, organizațiile care apreciază această abordare subliniază că investiția în oameni generează beneficii de valoare. Teoria capitalului uman este asociată cu viziunea bazată pe resurse a firmei, care prevede că avantajul competitiv durabil este atins atunci când organizația dispune de resurse umane care nu pot fi imitate sau substituite de concurență.¹⁵

În acest sens, managementul capitalului uman (MCU) constă în utilizarea metricii pentru a dirija o abordare a managementului oamenilor care îi privește ca active și scoate în evidență faptul că avantajul competitiv este atins prin investiții strategice în acele active,

¹⁴ Schultz (1961) a elaborat acest concept în 1981, astfel: *“Consider all human abilities to be either innate or acquired. Attributes... which are valuable and can be augmented by appropriate investment will be human capital.”*

¹⁵ *“Human capital is nonstandardized, tacit, dynamic, context dependent and embodied in people”* (Scarborough și Elias, 2002).

prin: implicarea și potențarea angajatului, managementul talentului și programe educaționale și de dezvoltare.

Generarea și utilizarea cunoașterii sunt susținute și dezvoltate prin *interacțiunile* dintre oameni, care constituie **capitalul social** al unei organizații. În cele din urmă, cunoașterea instituționalizată deținută de o organizație este denumită **capital organizațional**.

Teoria generală a capitalului uman contribuie la:

- stabilirea impactului oamenilor asupra afacerii;
- demonstrează că practicile RU produc valoare pentru bani, de exemplu, sub aspectul profitului obținut din investiție;
- oferă îndrumare cu privire la viitoarele strategii RU și de afaceri;
- furnizează date care vor documenta strategiile și practicile menite să îmbunătățească eficiența managementului oamenilor în cadrul organizației. În întreprinderile sociale, oamenii nu ar trebui tratați doar ca alte resurse. A eticheta o persoană ca “resursă umană” este echivalent cu a clasifica oamenii împreună cu alte resurse necesare pentru atingerea scopurilor organizaționale. Dacă ne referim la concepția managementului care constă în a privi angajații ca “resurse”, și nu ca persoane sau oameni, există posibilitatea să se desensibilizeze și astfel să se compromită relațiile pozitive ale angajatului.

Ce înseamnă o “bună utilizare a RU” în structurile economiei sociale?

În primul rând, este foarte important pentru managerii din întreprinderile sociale să înțeleagă în totalitate, încă de la început, necesitatea și provocarea de a investi în crearea de resurse umane.

În timp ce întreprinderile sociale dețin o experiență socială semnificativă (într-o mare măsură, datorită naturii lor ca parte sau activând în comunitatea locală), acestea se confruntă cu mai multe dificultăți în administrarea resurselor lor umane comparativ cu structurile de afaceri clasice. Acestea din urmă pun accent pe

dezvoltarea competențelor individuale cu privire la problemele sociale, pentru a genera rezultate economice. Având în vedere că, în întreprinderile sociale, scopul este acela de a crea valoare socială, oamenii trebuie plasați în centrul strategiilor de management. Scopurile sociale și înaltele valori sociale de la baza lor nu pot fi atinse decât dacă persoana cu care întreprinderile sociale lucrează este valorificată corespunzător. Astfel, organizația trebuie să acționeze ca un bun angajator.

O primă "bună utilizare a RU" constă, astfel, în stabilirea unor bune relații de angajare (și anume, un mediu de lucru plăcut și care inspiră încredere).

Referitor la recrutarea angajaților, este esențial să se asigure o corespondență între valorile promovate de organizație și valorile personale ale candidatului.

Una dintre principalele provocări cu care se confruntă structurile economiei sociale este marea diversitate a rolurilor și persoanelor care interacționează în cadrul acestor instituții.

Majoritatea acestor organizații sunt formate din parteneri, echipe de directori, echipe tehnice cu diferite specializări, personal administrativ, consilieri externi și voluntari.

Managerii întreprinderii sociale utilizează eficient RU doar dacă pot oferi și susține următoarele:

- să stabilească un proces participativ de luare a deciziilor prin încurajarea membrilor personalului de a formula opinii și de a le împărtăși;
- să trateze personalul cu respect, considerație și grijă;
- să aprecieze și să-și manifeste aprecierea de fiecare dată când o activitate a fost realizată cu succes;
- să-și scoată în evidență misiunea prin angajarea de persoane ale căror opinii și valori personale coincid cu misiunea socială a întreprinderii;
- să asigure o remunerație adecvată;

- să creeze un mediu de lucru de înaltă calitate, acordând atenție sugestiilor și ideilor inovatoare ale membrilor personalului;
- să-i dezvolte pe angajați profesional, prin acordarea de asistență, consiliere și instruire, precum și prin susținere morală; aceasta înseamnă să se acorde atenție schimbărilor stării de spirit pentru a identifica cauzele fluctuațiilor de performanță;
- să asigure și să mențină comunicări deschise, sub aspectul fluxului neobstrucționat al informațiilor cu privire la modificările politicii sau ale regulamentului. Aceasta implică a fi receptiv la idei noi și a asculta cu atenție ce au de spus angajații.

Aspectele prezentate mai sus formează lista strategiilor motivației pe care managerii întreprinderilor sociale le dezvoltă pentru a crea respect reciproc și implicare personală activă.

1.4. Valoarea adăugată a managementului resurselor umane în structurile economiei sociale

Implicarea într-un angajament proactiv al unei întreprinderi sociale este departe de a fi un lucru facil. Implică, de fapt, multă muncă, necesită o mare varietate de talente, flexibilitate și aptitudini multiple. Pe lângă calități și capacități, oamenii care lucrează în întreprinderi sociale trebuie să fie puternic motivați să aducă o schimbare socială; cu siguranță, nu muncesc de dragul activității și/sau al recompenselor financiare care se pot obține. Personalul întreprinderii sociale nu muncește nici pentru beneficiile morale individuale sau pentru stimă de sine. Recompensele și beneficiile obținute din întreprinderea socială sunt împărtășite și savurate în comun, pentru că sunt atât rezultatele, cât și forțele stimulatoare care activează munca susținută în mod colectiv în echipă.

În orice caz, există activități, precum și întreprinderi sociale care necesită o bună administrare pentru a supraviețui. Sustenabilitatea unei întreprinderi sociale se bazează într-o mare măsură pe coordonarea și armonizarea coerentă a mai multor acțiuni și în special pe capacitatea de a trece de la o sarcină la alta și de a executa mai multe roluri în același timp. Toți cei implicați într-o întreprindere socială trebuie să fie pregătiți și deschiși să învețe *permanent*.

Întreprinderile sociale au culturi participative cu un simț puternic al misiunii sociale și al comunității. Atașamentul față de o cultură participativă face ca întreprinderile sociale să supraviețuiască mai ușor crizelor decât afacerile convenționale.

Întreprinderile sociale necesită toate aptitudinile de management ale sectorului IMM-urilor. Asemenea multor afaceri mai mici, managerii întreprinderilor sociale trebuie să fie specializați în mai multe funcții de management și să ofere un model alternativ de afaceri, maximizând beneficiul comunității față de câștigul financiar personal.

În întreprinderile sociale, cultura participativă pretinde mai multe cerințe managerilor, însă poate aduce o flexibilitate mai mare a forței de muncă. De asemenea, este mult mai probabil ca din consiliul de administrație al unei întreprinderi sociale să facă parte administratori nonexecutivi. Pot fi oameni cu anumite aptitudini, cunoaștere extinsă sau contacte locale multiple. Dacă sunt conduși corespunzător, pot aduce contribuții semnificative care nu sunt disponibile multor firme.

Sinteza politicii EQUAL (2004) cu privire la aptitudinile de management pentru întreprinderile sociale prezintă următoarele observații cu privire la un *modus operandi* al unei întreprinderi sociale:

- În managementul personalului sau al resurselor umane, întreprinderile sociale depind într-o mare măsură de **motivația** lucrătorilor lor. Tehnicile de **management participativ** sunt necesare pentru a le menține motivația pe parcursul activităților și acestea depind mai mult de implicarea oamenilor în stabilirea conținutului activităților și în îmbunătățirea

rezultatelor, decât simpla desfășurare a lor conform instrucțiunilor primite. Tehnicile respective au la bază o evaluare profundă a ceea ce înseamnă să lucrezi în echipă și un angajament față de procesul de soluționare a problemei și de luare a deciziilor în mod colectiv. Posturile cu răspundere pot fi ocupate prin rotație, în perioade mai lungi sau mai scurte de timp, iar funcțiile pot fi împărțite și orele de lucru pot fi negociate flexibil. Pentru a dezvolta activitatea la locul de muncă, oamenii pot desfășura mai multe roluri, în paralel sau succesiv. Deciziile strategice vor fi luate, în general, printr-un proces de consultare a tuturor celor interesați. Informațiile despre realizări și rezultate sunt furnizate adunării generale a membrilor, dar și altor persoane interesate.

- Succesul întreprinderilor sociale depinde de menținerea unor bune legături cu mai multe persoane interesate. Există nevoia de a administra **capitalul social**, format din niveluri de încredere, reciprocitate, norme de comportament, un sentiment al apartenenței și rețele (aceasta implică atât lucrători, cât și furnizori, utilizatori finali și clienți, atât în sectoarele publice, cât și în cele private).
- Întreprinderile sociale nu pun accent pe tehnicile de marketing convenționale, anonime, ci, în schimb, pun accent pe **marketingul social** bazat pe proximitate, contact personal și încredere.
- **Finanțarea** este adesea o combinație de finanțare privată, finanțare publică și contribuții voluntare financiare sau de timp (administrarea acestei combinații necesită și aptitudini specifice).
- În cele din urmă, întreprinderile sociale implică o **raportare** specială, tehnici de monitorizare și evaluare, care au în vedere atât obiectivele sociale, cât și pe cele economice.

Avantajul competitiv al întreprinderilor sociale constă în principal în administrarea RU, care depinde de satisfacerea forței de muncă în legătură cu următoarele:

- autonomie mai mare;
- respect pentru oameni și așteptările lor;
- echilibru între eficiență și misiune socială;
- atenție deosebită acordată clienților și problemelor sociale;
- sentiment de deținere personală a întreprinderii (un sentiment satisfăcător de identificare);
- îndeplinirea unei game largi de necesități și dorințe personale;
- sentimentul de participare la luarea deciziilor și management permanent¹⁶.

Competențele RU dobândite într-o întreprindere socială sunt, printre altele, următoarele:

- capacitatea de a asigura coerența între misiunea și activitățile economice;
- capacitatea de a motiva și a aduce oamenii împreună;
- capacitatea de a negocia și de a media situațiile de conflict;
- capacitatea administratorilor și a angajaților de a împărtăși valori comune și o viziune a dezvoltării;
- capacitatea de a planifica, a controla și a dirija;
- capacitatea de a revizui strategiile și de a redirecționa acțiunea în mod proactiv;
- capacitatea de a negocia și a dezvolta relații pozitive cu partenerii financiari;
- capacitatea de a rambursa și de a anticipa necesitatea de reînnoire a activelor și a mijloacelor de dezvoltare.

¹⁶ Borzaga, Carlo; Solari, Luca, *Provocările managementului pentru întreprinderile sociale*.

Indicatorii de calitate în structurile economiei sociale sunt mult mai important de stabilit decât cei cantitativi. Datorită priorității acordate soluționării/ameliorării problemelor sociale, economia socială are un impact benefic într-o mare măsură asupra comunității locale. Indicatorii calitativi au la bază acele criterii care evaluează următoarele:

1. beneficiile economice și sociale derivate din serviciile prestate de întreprinderea socială (revitalizarea unei anumite comunități, impactul asupra coeziunii sociale, consolidarea legăturilor de solidaritate, consolidarea sentimentului de încredere al persoanelor în legătură cu apartenența la un grup);
2. categoria de servicii furnizate și în ce măsură răspund problemelor sociale (complementaritatea serviciilor noi furnizate cu cele existente, aspectul inovator al acestor servicii);
3. dezvoltarea unor locuri de muncă noi, de calitate pe piața muncii și îmbunătățirea calității vieții persoanelor angajate și a familiilor lor;
4. dezvoltarea gradului de angajare;
5. îmbunătățirea serviciilor de sănătate și sociale ale comunității și ale mediului cultural.

Valoarea adăugată a unei întreprinderi sociale constă în obiectivele sociale pe care o întreprindere socială tinde să le îndeplinească (dezvoltarea comunității, consolidarea și împuternicirea persoanelor dezavantajate, integrarea lor socioeconomică). Este ceea ce se numește “avantajul social” sau “utilitatea socială” a unei întreprinderi, reprezentând impactul și influența pozitivă asupra unei comunități, care nu se traduce neapărat în termeni monetari în registrele întreprinderii și nici într-un impact monetar cuantificabil asupra economiei naționale, regionale sau locale.

Capitolul 2

STRATEGII DE RESURSE UMANE ÎN ECONOMIA SOCIALĂ

MRU strategic este o concepție care conduce la acțiuni și reacții strategice, fie sub forma unor strategii RU generale sau specifice, fie sub forma unui comportament strategic din partea profesioniștilor și/sau a practicienilor RU. Acest capitol pune accentul pe strategiile RU și pe răspunsurile la următoarele întrebări:

- Ce sunt strategiile RU?
- Care sunt principalele tipuri de strategii RU generale?
- Care sunt principalele domenii în care sunt dezvoltate strategiile RU specifice?
- Care sunt criteriile pentru o strategie RU eficientă?
- Cum ar trebui să fie dezvoltate strategiile RU?
- Cum ar trebui să fie implementate strategiile RU?

În plus față de toate aceste întrebări, acest capitol va prezenta adaptarea la probleme legate de strategiile resurselor umane în economia socială.

2.1. Strategii generale privind resursele umane

Strategiile RU stabilesc ceea ce organizația intenționează să facă în legătură cu politicile și practicile managementului resurselor umane, precum și cum ar trebui să fie integrate în strategia de afaceri. Acestea sunt prezentate de Dyer și Reeves (1995) ca grupări compatibile ale practicilor interne ale resurselor umane. Richardson și Thompson

(1999) sugerează că: „O strategie, indiferent că este o strategie RU sau un alt tip de strategie de management, trebuie să prezinte două elemente-cheie: trebuie să existe obiective strategice (ex., ceea ce strategia trebuie să realizeze) și trebuie să existe un plan de acțiune (ex., mijloace prin care se propune atingerea obiectivelor).

Scopul strategiilor RU este acela de a clarifica ceea ce o organizație intenționează să facă în legătură cu politicile și practicile de management al resurselor umane în prezent și pe termen mai lung, având în vedere dictonul lui Fombrun et al. (1984) că „afacerea și managerii trebuie să acționeze eficient în prezent pentru a reuși pe viitor”. Strategiile RU tind să răspundă atât necesităților de afaceri, cât și celor umane din cadrul organizației.

Strategiile RU pot stabili intenții și pot conferi un cadru adecvat al scopului și al orientării, însă nu sunt tocmai planuri pe termen lung, având în vedere că toate strategiile fac obiectul implementării, performanței și execuției.

De asemenea, datorită faptului că organizațiile sunt diferite, toate strategiile RU sunt diferite. Unele strategii sunt pur și simplu declarații de intenție foarte generale. Altele conțin mai multe detalii.

Astfel, se pot identifica două tipuri de bază de strategii RU:

- 1) strategiile generale, cum ar fi activitatea de înaltă performanță;
- 2) strategiile specifice cu privire la diferite aspecte ale managementului resurselor umane, cum ar fi educația, dezvoltarea și recompensa.

Bazându-ne pe originea comunitară și orientarea socială a întreprinderilor sociale, constatăm cu ușurință că întreprinderile sociale trebuie să planifice, să creeze și să execute strategii specifice care să le asigure rezultate pe termen scurt, care consolidează posibilitățile și capacitățile pentru a continua cu strategiile generale pe termen lung.

Strategiile generale se referă la îmbinarea de practici RU complementare, pe care organizația le elaborează și le dezvoltă pentru a

îmbunătăți performanța organizațională. Se pot diferenția trei strategii RU generale:

- managementul performanței la nivel înalt;
- managementul angajamentului la nivel înalt;
- managementul implicării la nivel înalt.

Managementul de înaltă performanță

Managementul de înaltă performanță sau activitatea de înaltă performanță tinde să aibă un impact asupra performanței organizației în domenii precum productivitatea, calitatea, nivelurile serviciului cu clienții, dezvoltarea serviciilor și profitul previzionat înregistrat. Practicile de management de înaltă performanță includ recrutarea riguroasă și proceduri de selecție, instruire extinsă și relevantă, managementul activităților de dezvoltare, sisteme de plată stimulativă și procese de management al performanței.

Aceste practici sunt adesea denumite „sisteme de lucru de înaltă performanță” (HPWS), care, potrivit Appelbaum et al. (2000), cuprind practici care facilitează implicarea angajatului, dezvoltarea aptitudinilor și motivația.

Thompson și Heron (2005) le denumesc „practici de lucru de înaltă performanță ale organizației” care, în opinia lor, „constau în practici de lucru care investesc în aptitudinile și capacitățile angajaților, în activitatea de proiectare, în așa fel încât permit colaborarea angajatului în soluționarea problemei și îi motivează pe lucrători să-și utilizeze efortul așa cum consideră de cuviință”.

Acest termen este utilizat mai des decât managementul angajamentului la nivel înalt sau managementul implicării la nivel înalt, deși există o oarecare suprapunere între aceste abordări și sisteme de lucru de înaltă performanță, iar termenii de „înaltă performanță” și „înalt angajament” sunt uneori utilizați comutabil.

Managementul înaltului angajament

Una dintre caracteristicile definitorii ale MRU este accentul pus pe importanța sporirii angajamentului reciproc (Walton). Managementul înaltului angajament a fost descris de către Wood (1996) ca: „O formă de management care tinde să atragă un angajament astfel încât comportamentul să fie mai degrabă autoreglementat decât controlat prin sancțiuni și presiuni externe persoanei, iar relațiile din cadrul organizației au la bază niveluri înalte de încredere”.

Managementul înaltului angajament este caracterizat în general ca implicând:

- a) o anumită orientare din partea angajatorilor către angajații lor, bazată pe o concepție fundamentală potrivit căreia angajații sunt percepuți ca active ce se vor dezvolta, și nu ca factori de producție;
- b) utilizarea combinată a anumitor practici referitoare la personal, cum ar fi reproiectarea locului de muncă, flexibilitatea activității, grupurile de soluționare a problemei, munca în echipă și diferențele minime de statut.

Abordări pentru a atinge un angajament înalt (Beer et al. și Walton):

- susținerea etapelor de dezvoltare în carieră și accentul pus pe instruire și angajament ca trăsături extrem de apreciate ale angajaților la toate nivelurile din cadrul organizației;
- un nivel ridicat al flexibilității funcționale, cu abandonarea fișelor de post relativ rigide;
- reducerea ierarhiilor și eliminarea diferențelor de statut;
- accentul pus pe structura echipei pentru diseminarea informațiilor (instruirea echipei), structurarea activității (lucru în echipă) și soluționarea problemei (cercuri de calitate).

Wood și Albanese (1995) au adăugat la această listă:

- descrierea activității postului drept ceva ce managementul ar face în mod conștient pentru a oferi locuri de muncă cu un nivel semnificativ de satisfacție interioară;

- o politică lipsită de concedieri obligatorii sau redundanțe și garanții de angajare permanentă, cu posibilitatea de a utiliza lucrători temporari pentru amortizarea fluctuațiilor din cererea de muncă;
- noi forme de evaluare și sisteme de plată, mai exact, indemnizație de merit și distribuirea profitului;
- o implicare ridicată a angajaților în managementul calității.

Managementul implicării la nivel înalt

În opinia lui Benson et al. (2006): „Practicile de lucru cu un grad ridicat de implicare reprezintă o categorie specifică de practici de resurse umane care pun accent pe luarea deciziei de către angajat, putere, accesul la informații, instruire și stimulente”. Managementul implicării la nivel înalt consolidează activitatea în fața birocrăției și controlului total. Astfel, acesta este cel mai important motiv pentru care se recomandă întreprinderilor sociale să favorizeze și să promoveze acest tip de management al resurselor umane. Managementul implicării la nivel înalt asigură sinergiile necesare, colaborarea în cadrul întreprinderilor și are un efect multiplicativ.

Această abordare implică tratarea angajaților ca parteneri în cadrul întreprinderii, ale căror interese sunt respectate și care au ceva de spus cu privire la situațiile care îi privesc. Face referire la comunicare și implicare. Scopul abordării este să se creeze un climat în care să aibă loc un dialog permanent între manageri și membrii echipelor lor, pentru a defini așteptările și pentru a împărtăși informații cu privire la misiunea, valorile și obiectivele organizației. Astfel, se stabilește un acord reciproc cu privire la ceea ce se va obține și un cadru pentru administrarea și dezvoltarea oamenilor pentru a se asigura îndeplinirea acestuia.

Sung și Ashton (2005) consideră practicile de înalt angajament ca reprezentând unul dintre cele trei domenii ale unui sistem de lucru de înaltă performanță (celelalte două fiind practicile resurselor umane și practicile de recompensare și angajament).

2.2. Strategii specifice privind resursele umane

Strategiile specifice ale RU stabilesc ceea ce organizația intenționează să facă în domenii precum:

- managementul capitalului uman – obținerea, analiza și raportarea datelor care documentează direcția managementului instruirii persoanelor, deciziile strategice, investiționale și operaționale;
- responsabilitatea socială corporativă – un angajament de administrare a afacerii din punct de vedere etic pentru un impact pozitiv asupra societății și mediului;
- dezvoltarea organizației – planificarea și implementarea programelor create pentru a majora eficiența cu care o organizație funcționează și răspunde la schimbare;
- angajament – dezvoltarea și implementarea politicilor create pentru a spori nivelul de implicare al angajaților în activitatea lor și în cadrul organizației;
- managementul cunoașterii – crearea, dobândirea, obținerea, împărtășirea și utilizarea cunoașterii pentru a spori educația și performanța;
- resurse – atragerea și reținerea personalului de calitate;
- managementul talentului – cum se asigură organizația că dispune de oamenii talentați de care are nevoie pentru a atinge succesul;
- educație și dezvoltare – asigurarea unui mediu în care angajații sunt încurajați să învețe și să se dezvolte;
- recompensă – definirea a ceea ce organizația dorește să întreprindă pe termen lung pentru a dezvolta și implementa politicile de recompensare, practicile și procesele care vor stimula atingerea obiectivelor sale de afaceri și vor răspunde necesităților persoanelor interesate;

- relațiile angajatului – definirea intențiilor organizației în legătură cu ceea ce trebuie făcut și ceea ce trebuie modificat în modurile în care organizația își administrează relațiile cu angajații și sindicatele lor;
- bunăstarea angajatului – îndeplinirea necesităților angajaților cu privire la un mediu de lucru sănătos, sigur și încurajator.

Criterii pentru o strategie RU eficientă

O strategie RU eficientă este o strategie care funcționează în sensul atingerii obiectivelor stabilite, raportându-se la anumite condiții și criterii specifice:

- va satisface necesitățile afacerii;
- are la bază o analiză și un studiu detaliat, nu doar simple dorințe;
- poate fi transformată în programe aplicabile care anticipează condițiile și problemele de implementare;
- este coerentă și integrată, fiind formată din componente care se potrivesc și se susțin reciproc;
- are în vedere necesitățile atât ale managerilor de linie și ale angajaților, cât și pe cele ale organizației și ale acționarilor săi.

Așa cum subliniază Boxall și Purcell (2003): „Planificarea RU trebuie să urmărească îndeplinirea necesităților grupurilor de acționari-cheie implicate în managementul oamenilor din cadrul firmei”. În acest sens, în întreprinderile sociale, planificarea RU are drept scop îndeplinirea necesităților tuturor asociațiilor, copartenerilor, voluntarilor și clienților. În formularea strategiei RU, pot exista sugestii și propuneri rezultate din sectorul privat și public, însă afilierea acestor propuneri în cadrul structurilor economiei sociale și afacerilor trebuie să aibă în vedere capacitățile vizate ale persoanelor implicate.

Opțiuni și alegeri strategice

Procesul formulării strategiilor RU implică generarea de opțiuni MRU strategice și, ulterior, alegeri strategice corespunzătoare.

Tabelul nr. 2. Strategiile MRU bazate pe inovație, calitate și cost

Strategie	Rol atribuit
Inovație	• Gradul ridicat al comportamentului creativ • Accent pe termen lung • Un nivel relativ ridicat al colaborării și comportament independent • Un grad moderat de grijă cu privire la cantitate • Un grad egal de grijă pentru proces și rezultate • Un grad mai ridicat al asumării riscului • O toleranță înaltă a ambiguității și imprevizibilității
Calitate	• Comportamente relativ repetate și previzibile • Un accent pe termen mai lung sau intermediar • Un comportament cooperant și interdependent • O grijă ridicată pentru calitate • O grijă modestă pentru cantitatea rezultatului • O atenție ridicată acordată procesului (cum sunt realizate sau furnizate bunurile sau serviciile) • Activitate cu risc redus • Angajament față de obiectivele organizației
Cost	• Comportamente relativ repetate și previzibile • Accent pe termen scurt • Activitate inițial autonomă sau individuală • Atenție modestă acordată calității • Atenție deosebită acordată cantității rezultatului • Interes primar acordat rezultatelor • Activitate cu risc redus • Un grad relativ ridicat al confortului, stabilitate

Cappelli (1999) a observat că: „Alegerea practicilor pe care un angajator le adoptă depinde în mare măsură de numărul factorilor de la nivel organizațional, inclusiv de propriile strategii de afaceri și producție, de susținerea politicilor RU și de relațiile de colaborare în muncă”. Procesul dezvoltării strategiilor RU implică adoptarea unei abordări contingente în generarea opțiunilor MRU strategice și, ulterior, în luarea deciziilor strategice corespunzătoare.

Cercetarea desfășurată de Wright et al. (2004) a scos la iveală două abordări ce pot fi adoptate de RU pentru formularea strategiei: abordarea *de la interior la exterior* și abordarea *de la exterior la interior*. Aceștia au formulat următoarele observații referitoare la RU: „La extremă, abordarea «de la interior la exterior» începe cu funcția *statu-quo* a RU (sub aspectul aptitudinilor, proceselor, tehnologiilor etc.) și apoi încearcă (cu diferite grade de succes) să identifice legăturile cu afacerea (de regulă, prin punerea accentului pe „problemele oamenilor”), efectuând ajustări minore activităților RU în timp... Pe de altă parte, câteva firme au efectuat o schimbare dinamică pentru a-și construi strategiile RU din momentul începerii afacerii. În cadrul acestor funcții ale RU «de la exterior la interior», punctul de plecare este afacerea, inclusiv clientul, concurența și problemele profesionale pe care le întâmpină. Strategia RU derivă astfel direct din aceste provocări, pentru a crea soluții reale și pentru a adăuga o valoare reală”.

În realitate, este mult mai probabil ca strategiile RU să pornească de la strategiile de afaceri, care vor fi definite sub aspectul produsului/pieței, precum și al altor considerente financiare. Însă RU își mai poate aduce contribuția utilă, chiar esențială, în etapa în care strategiile de afaceri sunt concepute, de exemplu, punând accent pe elementele constitutive ale resurselor alocate. Această contribuție poate fi mai semnificativă dacă formularea strategiei este un proces nou sau evolutiv și, astfel, elementele strategice ale RU vor fi gestionate pe măsură ce apar pe parcursul formulării și implementării strategiei corporative.

2.3. Dezvoltarea strategiilor în domeniul resurselor umane

Contextul MRU se referă la mediul(ile) *intern(e)* și *extern(e)* (denumit în continuare și factori contextuali) al(e) organizației. Procesele MRU sunt influențate de evenimente externe. Mai mult, practicienii RU vor dobândi credibilitate și vor avea o contribuție strategică mai mare dacă sunt capabili să analizeze impactul evenimentelor externe asupra politicilor și practicilor companiei. *Trebuie să conștientizeze faptul că ceea ce face organizația și ceea ce trebuie să facă ei depind într-o mare măsură de mediul extern și de mediul intern.* Pentru a fi atenți la influențele interne, precum și la cele externe, practicienii RU trebuie să înțeleagă teoria contingenței.¹⁷

Mediul intern

Mediul intern este format din următoarele aspecte/factori care afectează politica și practica RU:

- tipul afacerii sau organizației (privat, public sau sector voluntar; producție sau servicii);
- dimensiunea organizației;
- vârsta sau maturitatea organizației;
- tehnologia sau activitățile-cheie ale afacerii vor determina modul de organizare, administrare și desfășurare a activității;
- tipul de personal angajat: personal profesionist, lucrători specialiști, tehnicieni, administratori, lucrători în producție și în vânzări, personalul specializat în serviciul cu clienții;

¹⁷ Abordarea contingentă a MRU susține că relația dintre variabilele relevante independente (politicile și practicile MRU) și variabila dependentă (*performanța*) va varia în funcție de influențe cum ar fi dimensiunea companiei, vârsta și tehnologia, intensitatea capitalului, gradul de unificare, deținerea industriei/sectorului și locația” (Paauwe, 2004).

- cultura organizației: modelul stabilit al valorilor, normelor, credințelor, atitudinilor și ipotezelor care conturează modalitățile în care oamenii se comportă, interacționează la locul de muncă și își execută sarcinile.

Mediul extern

Mediul extern este configurat de dezvoltări sociale, politice, juridice și economice, precum și de presiuni competitive (atât forțe competitive locale, cât și globale).

Capacitatea organizațională a unei firme, și anume capacitatea sa de a funcționa eficient, depinde de capacitatea resurselor sale (calitatea și cantitatea resurselor și potențialul lor de a da rezultate). Aceasta a fost etichetată ca perspectiva bazată pe resursă a strategiei organizației.¹⁸

MRU strategic este o abordare care definește modul în care obiectivele organizației vor fi atinse de către oameni prin strategiile RU și politicile și practicile integrate ale RU. Viziunea MRU strategic sub aspectul resursei prevede că resursele dintr-o organizație, inclusiv resursele umane, creează un caracter unic și un avantaj competitiv.

Sistemul RU cuprinde:

- *capitalul uman* format din cunoaștere, aptitudini, motivația și comportamentul angajaților;
- *fluxul de capital uman* din cadrul firmei – mișcarea oamenilor și a cunoașterii;
- *processe dinamice* prin care organizațiile se schimbă și/sau se reînnoiesc.

¹⁸ Strategia a fost definită ca “stabilirea scopurilor pe termen lung și a obiectivelor unei întreprinderi și adoptarea cursurilor acțiunii și alocarea resurselor necesare atingerii acelor obiective” (Chandler, 1962).

“Strategia trebuie înțeleasă ca un cadru al scopurilor și mijloacelor critice” (Boxall, 1996).

MRU strategic are drept scop generarea capacității organizaționale, asigurându-se că organizația deține angajații calificați, dedicați, loiali și motivați de care are nevoie pentru a obține avantajul competitiv susținut.

Managementul strategic bazat pe resurse are drept scop dezvoltarea unui personal inteligent, flexibil, talentat și extinderea bazei de aptitudini.

Semnificația viziunii bazate pe resursa firmei este aceea că scoate în evidență importanța abordării managementului capitalului uman pentru MRU și oferă justificarea pentru investirea în oameni prin resurse, managementul talentului și programe de educație și dezvoltare, ca mijloace de sporire a capacității organizaționale.

Viziunea MRU strategic sub aspectul resursei are drept scop crearea unor organizații care sunt "mai inteligente și mai flexibile decât concurența"¹⁹, prin investirea în dezvoltarea unui personal mai talentat și în extinderea bazei de aptitudini.

Cinci întrebări fundamentale care necesită un răspuns în cadrul strategiilor RU ar trebui luate în calcul, conform Becker și Huselid:

1. Care sunt obiectivele strategice ale firmei?
2. Cum sunt traduse acestea în obiectivele unității?
3. Pe cine consideră managerii unității drept „coordonatori de performanță” ai obiectivelor respective?
4. Cum îi influențează structura firmei, din punctul de vedere al aptitudinilor și al motivației, pe acești coordonatori de performanță?
5. Cum influențează sistemul RU aptitudinile, motivația și structura forței de muncă?

Pe baza cercetării efectuate în 30 de companii cunoscute, Tyson și Witcher (1994) au constatat: „Abordările diferite ale elaborării strategiei reflectă diferite modalități de administrare a schimbării

¹⁹ Boxall, 1996.

ocupaționale și diferite metode de a aduce oamenii implicați în afacere pe linia îndeplinirii scopurilor afacerii”. În dezvoltarea strategiilor RU, procesul poate fi la fel de important ca și conținutul. De asemenea, Tyson și Witcher (1994) au observat, în urma cercetării desfășurate, că: „Procesul de formare a strategiei RU a fost adesea la fel de important ca și conținutul strategiei aprobate în cele din urmă”.

Există două aspecte-cheie ce trebuie abordate în cadrul dezvoltării strategiilor RU: obținerea unei compatibilități sau integrări verticale și atingerea unei compatibilități sau integrări orizontale (îmbinare).

Wright și Snell (1998) sugerează că obținerea unei compatibilități necesită cunoașterea strategiei de afaceri, cunoașterea aptitudinilor și comportamentelor necesare implementării strategiei, cunoașterea practicilor MRU necesare pentru a genera acele aptitudini și comportamente, precum și capacitatea de a dezvolta și implementa rapid sistemul dorit al practicilor MRU.

Când se studiază modul de integrare a afacerii și a strategiilor RU, trebuie să se aibă în vedere faptul că afacerea și aspectele RU se influențează reciproc și, în consecință, influențează strategiile unității corporative și de afaceri. De asemenea, este necesar să se observe faptul că, în stabilirea acestor legături, trebuie să se țină cont de faptul că strategiile pentru schimbare trebuie să fie integrate cu modificări ale mediilor externe și interne. Compatibilitatea poate exista la un moment dat în timp, însă împrejurările se vor schimba, iar compatibilitatea nu va mai exista. O urmărire excesivă a „compatibilității” cu statu-quo-ul va inhiba flexibilitatea abordării, care este esențială în condiții turbulente.

Atingerea compatibilității verticale

O ilustrare a modului în care RU se poate potrivi pe verticală cu una dintre strategiile competitive menționate de Porter este prezentată în următorul tabel.

Tabelul nr. 3. Obținerea compatibilității pe verticală între strategiile RU și cele de afaceri

Strategie RU	Strategie competitivă		
	Atingerea avantajului competitiv prin inovație	Atingerea avantajului competitiv prin calitate	Atingerea avantajului competitiv prin coordonarea costului
Resurse	Recrutarea și menținerea oamenilor de calitate superioară, cu aptitudini inovatoare și o bună evidență a inovației	Utilizarea unor proceduri de selecție sofisticate în recrutarea oamenilor care pot asigura calitatea și standardul ridicat al serviciului clienților	Dezvoltarea structurilor angajării centrale/periferice care pot adăuga valoare; dacă nu se poate realiza, planificarea și administrarea reducerii în mod adecvat
Educație și dezvoltare	Dezvoltarea capacității strategice și de încurajare și asigurarea facilităților pentru sporirea aptitudinilor inovatoare și majorarea capitalului intelectual al organizației	Încurajarea dezvoltării unei organizații educaționale și implementarea proceselor de management al cunoașterii, susținerea calității generale și stimulente pentru menținerea clientului, cu accent pus pe instruire	Asigurarea instruirii menite să îmbunătățească productivitatea, să inaugureze instruirea la termen, care este strâns legată de necesitățile imediate ale afacerii și poate genera îmbunătățiri măsurabile în eficiența costului
Recompensă	Acordarea de stimulente financiare și recompense și recunoaștere pentru inovațiile de succes	Asocierea recompenselor cu performanța de calitate și atingerea unor standarde ridicate ale serviciului clienților	Revizuirea tuturor practicilor de recompensare pentru a se asigura că oferă valoare în schimbul banilor și nu conduc la inutilitate

Factorii care în general pot îngreuna o compatibilitate verticală bună sunt:

- Strategia de afaceri nu este clar definită – poate fi un studiu în curs de dezvoltare sau un studiu evolutiv, ceea ce înseamnă că sunt puține elemente sau nu există elemente pentru a se adapta strategia RU.
- Chiar dacă strategia de afaceri este clară, ar putea fi dificil de stabilit cu exactitate modul în care strategiile RU ar putea contribui în mod specific la atingerea anumitor obiective profesionale – se poate constitui un caz de afaceri bun doar dacă se poate demonstra că există o legătură măsurabilă între strategia RU și performanța profesională în domeniul în cauză.
- Chiar dacă există o legătură, specialiștii RU nu au întotdeauna capacitatea strategică de a efectua o legătură – trebuie să fie capabili să vadă imaginea în ansamblu, să-i înțeleagă pe coordonatorii afacerii și să aprecieze modul în care politicile și practicile RU pot avea impact asupra lor.
- Există bariere între managementul superior și RU – există posibilitatea ca primul să nu fie receptiv pentru că el nu crede că acest lucru este necesar, iar RU nu îi poate convinge că trebuie să asculte, RU nu are acces la managementul superior referitor la aspectele strategice sau RU nu dispune de credibilitate în rândul managementului superior ca o funcție care cunoaște detalii despre afacere sau trebuie să aibă legătură cu afacerea.

Depinde de practicienii RU ca, în cadrul rolului lor strategic, să depășească aceste probleme, prin cunoașterea obiectivului afacerii și a factorilor care o coordonează (acest lucru trebuie să fie posibil chiar și atunci când strategiile sunt „emergente”), înțelegând modul în care practicile RU au impact și dobândind acces la procesul de luare a deciziei strategice, prin demonstrarea credibilității lor ca parte integrantă din managementul afacerii.

Atingerea compatibilității orizontale (îmbinare)

Compatibilitatea orizontală sau integrarea este atinsă atunci când diferite strategii RU se îmbină și se susțin reciproc. Aceasta se poate obține prin procesul de „îmbinare”, care se desfășoară identificând mai întâi practicile RU corespunzătoare; în al doilea rând, evaluând modul în care elementele din grupare pot fi legate împreună, astfel încât să se consolideze reciproc; în cele din urmă, realizând programe pentru dezvoltarea acestor practici, acordându-se o atenție deosebită legăturilor dintre ele.

Utilizarea sistemelor de înaltă performanță, de înaltă implicare sau înalt angajament, așa cum se prezintă mai sus în acest capitol, este un proces de integrare. Esența acestor sisteme este aceea că fiecare cuprinde un set de practici de lucru complementare, care sunt dezvoltate și menținute ca întreg. Alte activități sau procese de integrare sunt managementul talentului, managementul performanței și utilizarea competențelor.

Factorii care inhibă atingerea compatibilității orizontale sunt dificultățile întâmpinate în:

- stabilirea celor mai bune îmbinări;
- asocierea propriu-zisă a practicilor – este întotdeauna mai ușor ca practicile să se gestioneze pe rând;
- administrarea interdependențelor dintre diferite părți ale unei îmbinări;
- convingerea managementului superior și a managerilor de linie că gruparea este în interesul lor și al organizației.

Implicarea tuturor membrilor din toate ramurile întreprinderii sociale este soluția absolută pentru depășirea dificultăților, indiferent cât de complexă poate fi situația pe parcurs.

2.4. Implementarea strategiilor din sfera resurselor umane în economia socială

În termeni de timp alocat, 80% din timpul managementului strategic este dedicat realizării strategiilor și doar 20% este dedicat planificării implementării lor. Acest sens ar trebui să fie invers: este necesar să se planifice, ținându-se cont de implementare.

Având în vedere că strategiile tind să fie exprimate ca abstracții, trebuie să fie traduse în programe care să menționeze clar obiectivele și rezultatele, fiind necesar să se evite cazul în care: „trebuie să ajungem de aici acolo, însă nu contează cum”.

Termenul „MRU strategic” și-a pierdut din semnificație în unele sectoare; uneori înseamnă câteva idei generalizate despre politicile RU, alteori descrie un plan pe termen scurt, de exemplu, pentru sporirea ratei de menținere a anagajaților. De asemenea, trebuie să se sublinieze faptul că strategiile RU nu sunt doar politici, programe sau planuri cu privire la aspectele RU pe care departamentul specializat le consideră importante, iar inițiativele implementate treptat nu constituie o strategie.

Problema implicată de MRU strategic, potrivit lui Gratton et al. (1999), este aceea că apare prea des o discrepanță între ceea ce strategia enunță că se va întâmpla și ceea ce se întâmplă de fapt. Factorii pe care i-au identificat ca participând la elaborarea acestui enunț/apariția acestei discrepanțe între strategia așa cum a fost realizată și strategia așa cum a fost implementată includ:

- tendința angajaților din diferite organizații de a accepta inițiativele pe care le percep ca fiind relevante pentru propriile domenii;
- tendința angajaților de a servi pe termen lung pentru a se limita la statusul existent;
- este posibil ca inițiativele complexe sau ambigue să nu fie înțelese de către angajați sau să fie percepute diferit de către aceștia, în special în organizații mari și diverse;

- este mai dificil de obținut acceptarea inițiativelor care ies din rutina cotidiană;
- angajații vor fi ostili la inițiative dacă se crede despre ei că sunt în conflict cu identitatea organizației, de ex., limitarea la o cultură a „locului de muncă pe viață”;
- inițiativa este văzută ca o amenințare;
- inconsistențe între strategiile corporative și valori;
- măsura în care există încredere în conducerea managerială;
- corectitudinea percepută a inițiativei;
- măsura în care procesele existente ar putea contribui la încorporarea inițiativei;
- o cultură birocratică, care conduce la inerție.

Bariere în fața implementării strategiilor RU

Fiecare dintre factorii listaiți de Gratton et al. (1999) pot crea bariere pentru o implementare de succes a strategiilor RU. Alte bariere semnificative includ: neînțelegerea necesităților strategice ale afacerii, evaluarea neadecvată a factorilor de mediu și culturali care afectează conținutul strategiilor și dezvoltarea inițiativelor concepute eronat și nerelevante (probabil din cauza faptului că sunt orgolii sau pentru că a existat o analiză deficitară a celei mai bune practici, care nu se încadrează în condițiile organizației). Aceste probleme sunt combinate atunci când nu se acordă suficientă atenție problemelor de implementare practică, rolului important al managerilor de linie în implementarea strategiilor și necesității stabilirii unor procese de susținere a inițiativei (de ex., managementul performanței pentru susținerea plății performanței).

Abordări ale implementării

Un program de implementare care să depășească aceste bariere va avea la bază:

- o analiză preliminară riguroasă a necesităților strategice ale afacerii și a modului în care strategia îi va ajuta pe angajați să îndeplinească sarcinile primite;

- un program de comunicare care clarifică ce înseamnă strategia, ce se așteaptă să se obțină și cum se va aplica programul propus;
- implicarea acelor care au legătură cu strategia (managerii de linie) în identificarea problemelor implementării și a modului în care ar trebui să fie gestionate problemele ce vor putea apărea;
- pregătirea planurilor de acțiune care indică „cine face, ce și când”;
- administrarea prin proiect a implementării într-un mod care asigură atingerea planurilor de acțiuni.

Practicile MRU drept “cele mai bune practici”

Ipoteza care stă la baza acestui tip de abordare a RU este următoarea:

Setul de cele mai bune practici MRU poate fi identificat ca fiind universal valabil, referindu-se la orice situație de transfer/adopție ce va conduce negreșit la o performanță organizațională superioară. Trebuie menționat faptul că modelul “celor mai bune practici” MRU se confruntă cu o critică aprigă, din cauza credinței/afirmației oarecum ambițioase privind aplicarea universală a priorităților. Astfel, s-au întocmit mai multe liste cu „cele mai bune practici”, cele mai cunoscute fiind cele realizate de Pfeffer (1998a), și anume:

1. siguranța angajării;
2. angajarea selectivă;
3. echipele autocoordonate;
4. compensația în funcție de performanță;
5. instruire pentru obținerea unei forțe de muncă calificate și motivate;
6. reducerea deosebirilor de statut;
7. împărtășirea informațiilor.

O altă listă a fost întocmită de către Guest (1999):

1. alegerea și utilizarea cu atenție a testelor de selectare pentru a-i identifica pe cei cu potențial să aducă o contribuție majoră organizației;
2. instruirea și în special recunoașterea că instruirea este o activitate permanentă;
3. prezentarea postului pentru a asigura flexibilitate, angajament și motivație și a etapelor de dezvoltare pentru a se asigura că angajații dispun de responsabilitate și autonomie pentru a-și folosi cunoașterea și aptitudinile;
4. comunicare pentru a se asigura că un proces bilateral îi menține pe angajați informați;
5. angajatul împărtășește programele ce îi aparțin pentru a spori conștientizarea de către ceilalți angajați că acțiunile lor sunt implicate în performanța financiară a firmei.

Conceptul de universalitate implicat în MRU drept “cele mai bune practici” a fost criticat din cauza faptului că nu are în vedere semnificația/impactul contextului local. Pe de altă parte, abordarea “cea mai potrivită” scoate în evidență faptul că strategiile RU trebuie să fie adecvate contextului și circumstanțelor organizației. Practica “cea mai potrivită” poate fi percepută sub aspectul integrării pe verticală sau al alinierii dintre activitatea organizației și strategiile RU.

“Îmbinarea” reprezintă dezvoltarea și implementarea mai multor practici RU, astfel încât să fie interrelaționate, să se completeze și să se consolideze reciproc. Acesta este procesul de integrare orizontală sau aplicarea “complementarităților”. *“Implicit, noțiunea de «îmbinare» reprezintă ideea conform căreia practicile care se îmbină sunt interrelaționate și compatibile intern, iar «mai mult este mai bine» se referă la impactul asupra performanței, datorită suprapunerii și consolidării reciproce a efectului asupra unor multiple practici.”*²⁰

²⁰ MacDuffie, 1995.

Avantajul “îmbinării” stă în capacitatea sa de a spori atât aptitudinea, cât și motivația angajaților, majorându-le performanța. Practicile MRU care creează cel mai probabil o legătură între MRU și performanța în afaceri constau în activități care pun accent pe implicare, selectare, instruire extinsă și compensație proporțională cu munca prestată. Îmbină practicile resurselor umane de înalt angajament, cum ar fi siguranța angajării, plata care depinde în parte de performanță, o reducere a barierelor de statut între administratori și lucrători, iar investirea în crearea aptitudinilor lucrătorului (construirea capacității) susține performanța afacerii. Multe modele de practici RU de “îmbinare” au fost elaborate de-a lungul timpului, iar o provocare majoră se referă la descoperirea modalităților adecvate de a (inter)relaționa diferite practici. Totuși, nu există nicio dovadă că o îmbinare este în general mai bună decât alta.

În concluzie, procesul de îmbinare a strategiilor RU²¹ este privit ca un aspect important al conceptului MRU strategic, care face referire la organizație ca la un întreg, raportat la un sistem ce trebuie implementat în cadrul organizației.

²¹ Se pot identifica două tipuri de bază de strategii RU: 1) strategii generale, cum ar fi activitatea de înaltă performanță, și 2) strategii specifice cu privire la diferite aspecte ale managementului resurselor umane, cum ar fi *educația, dezvoltarea și recompensa*. Însă nu există o strategie standard sau cea mai bună strategie unică sau, așa cum a afirmat Gratton (2000), “Nu există o strategie extraordinară, doar o execuție extraordinară.”

Capitolul 3

PRACTICIENI ÎN RESURSE UMANE ÎN ÎNTREPRINDERILE DE ECONOMIE SOCIALĂ

Această unitate tematică face referire la ceea ce profesioniștii RU întreprind și cum, ținându-se cont de observația lui Boxall și Purcell (2003), care afirmau că „MRU nu aparține specialiștilor RU”, MRU aparține și managerilor de linie, care obțin rezultate prin intermediul oamenilor.

Acest capitol începe cu o analiză a rolului de bază al profesioniștilor RU și apoi abordează rolul partenerului de afaceri, rolul strategic, rolul agentului de schimb, rolul consultantului intern și rolul livrării serviciului. De asemenea, continuă cu descrieri ale diferitelor modele ale rolului RU și sunt examinate mai multe aspecte care afectează rolul RU (acestea cuprind dobândirea sprijinului și a angajamentului, ambiguitatea rolului, conflictul rolului, etica și profesionalismul). Capitolul se încheie cu o discuție pe marginea calităților și a competențelor solicitate practicienilor RU.

3.1. Rolurile de bază ale practicienilor de resurse umane

Rolurile practicienilor sociali de resurse umane (PRU) variază în mare măsură în funcție de:

A) măsura în care sunt:

- generaliști (de ex., director RU, manager RU, partener de afaceri);

- specialiști (de ex., administrator educație și dezvoltare, administrator management talent, administrator recompense);
- B) nivelul la care lucrează (strategic, executiv sau administrativ);
- C) necesitățile organizației;
- D) contextul în care lucrează;
- E) capacitățile personale (competențe, talent, aptitudini, cunoaștere etc.).

De fapt, în toate întreprinderile sociale moderne (indiferent de ceea ce solicită sau impune cadrul de afaceri), există trei roluri principale și caracteristice, pe care PRU le pot executa și/sau servi în afacerile sociale:

- A) proactiv;
- B) activ;
- C) activ și proactiv, combinate în mod dinamic.

Criteriile concrete care determină clasificarea rolurilor menționate au legătură cu locul pe care PRU îl are în planul de afaceri actual sau viitor (de ex., la un nivel strategic, PRU au un rol proactiv). Hoque și Noon (2001) sugerează: „Specialiștii, al căror număr se află în creștere, care utilizează titlul RU și sunt calificați este mult mai probabil să fie implicați în procesele strategice de luare a deciziei și să fie găsiți la locuri de muncă în care au fost adoptate metode și tehnici sofisticate”. Astfel, acționează ca parteneri de afaceri, dezvoltă strategiile RU integrate, intervin, înnoiesc și acționează ca niște consultanți interni și îndrumători voluntari în probleme ce implică susținerea valorilor fundamentale, a principiilor etice și atingerea consistenței afacerii. De asemenea, pun accent pe elementele de afaceri și pe activitatea desfășurată împreună cu managerii de linie și/sau angajații, pentru a obține obiective de performanță. În aceeași linie, contribuie la îmbunătățirea capacității organizaționale (capacitatea organizației de a acționa eficient și de a-și atinge scopurile) și acționează ca agenți de schimbare și consultanți interni.

În situațiile în care PRU trebuie să joace un rol reactiv, trebuie să abordeze problemele “managementului de zi cu zi” (ex., petrec mult timp făcând ceea ce li se spune să facă sau li se solicită să facă, răspunzând la cererile curente ale serviciului, consiliere, administrare).

În special în întreprinderile economiei sociale, PRU trebuie să dețină sau să construiască o capacitate, o pregătire (fizică sau emoțională) și o adaptabilitate la un rol activ și proactiv, date fiind toate situațiile curente posibile care pot apărea, fără a neglija grijile implicate de susținerea valorilor etice ale întreprinderii lor sociale.

De asemenea, datele cercetării furnizate de Guest și King (2004) cu privire la măsura în care specialiștii RU au îndeplinit următoarele roluri în cadrul întreprinderilor se referă la:

1. managementul resurselor umane strategice;
2. managementul contribuției angajatului;
3. managementul transformării și schimbării;
4. managementul infrastructurilor RU pentru susținerea managerilor de linie.²²

Aceste date indică faptul că accentul pus pe primele trei roluri este mic. În schimb, se pare că accentul pus pe infrastructurile de administrare este important.

În antreprenoriatul modern (și, de asemenea, în antreprenoriatul social) a fost recunoscută nevoia implicării PRU în egală măsură în toate câmpurile de planificare, proiectare, administrare și operaționalizare ale acțiunii antreprenoriale.

Contribuția PRU la valoarea adăugată a întreprinderii sociale

Au trecut mulți ani de controverse până la integrarea absolută a RU în mediul de afaceri strategic. În 1998, Dave Ulrich a surprins imaginea comunității RU prin conceptul similar al cadrului RU ca

²² Cele patru roluri ale specialiștilor RU, așa cum sunt văzute de Ulrich, 1998.

„partener strategic”. În descrierea modelului său de partener strategic, Ulrich susținea că, în calitate de campioni ai competitivității în crearea valorii, directorii RU pot aduce excelență, devenind parteneri cu managerii seniori și de linie în executarea strategiei, contribuind la îmbunătățirea planificării de la sala de conferințe la piața locală și stimulând și îndrumând dezbaterile serioase a modului în care compania ar trebui să fie organizată pentru a-și aplica strategia. De asemenea, a sugerat ca RU să își unească forțele cu managerii operaționali pentru evaluarea sistematică a importanței oricărei noi inițiative pe care o propun, obținând răspunsuri la următoarele întrebări:

- Care dintre ei sunt cu adevărat aliniați la implementarea strategiei?
- Care dintre ei ar trebui să primească atenție imediată și care poate aștepta?
- Care dintre ei sunt cu adevărat conectați cu rezultatele afacerii?

Ca parteneri de afaceri, PRU lucrează îndeaproape cu colegii lor din managementul de linie: cunosc strategiile de afaceri, dar și oportunitățile și amenințările cu care se confruntă organizația. De asemenea, au capacitatea să analizeze forțele și slăbiciunile organizaționale și să identifice problemele cu care se confruntă întreprinderea și implicațiile lor cu privire la resursele umane. Suplimentar, cunosc factorii de succes esențiali care creează un avantaj competitiv și adoptă o abordare adecvată cu privire la „valoarea adăugată”, atunci când realizează un mediu de afaceri convingător pentru inovații.

În mod strict, valoarea adăugată este definită ca valoare adăugată costului materiei prime și care este divizată între procesul de producție și distribuție.

În limbajul RU, o abordare a valorii adăugate înseamnă crearea unei valori prin care inițiativele RU își aduc o contribuție semnificativă la succesul organizațional și antreprenorial.

Din altă perspectivă, valoarea adăugată reprezintă măsura în care valoarea contribuției respective depășește costul său sau generează

un venit ca urmare a investiției. Totuși, termenul este utilizat adesea mai general, pentru a semnifica abordarea orientată spre afaceri pe care profesioniștii și/sau practicienii RU sunt așteptați să o adopte și modul în care contribuie la crearea valorii de către firmă. Adăugarea valorii înseamnă îmbunătățirea performanței și a rezultatelor – a obține dintr-o activitate mai mult decât s-a investit.

Rolurile strategice ale PRU

Ar putea exista unele rezerve cu privire la accentul pus pe rolul partenerului de afaceri, însă este recunoscută universal noțiunea potrivit căreia profesioniștii RU trebuie să fie strategici, deși nu tuturor le este clar ce înseamnă să fi strategic.

Rolul strategic al specialiștilor RU variază în funcție de activarea la niveluri strategice (ca directori sau administratori RU, directori ai centrelor de expertiză sau funcții RU cheie și parteneri de afaceri strategici) sau la un nivel tranzacțional (ca funcționar RU, consilier sau asistent care oferă servicii RU de bază, cum ar fi recrutarea sau instruirea sau desfășurarea activității într-un centru de servicii RU).

Rolurile strategice ale specialiștilor RU urmăresc:

- să formuleze și să implementeze, împreună cu colegii lor de la administrație, strategii RU anticipative, aliniate la obiectivele afacerii și integrate reciproc;
- să contribuie la dezvoltarea strategiilor de afaceri. În acest sens, adoptă o abordare „de la exterior spre interior” (așa cum prezintă Wright et al., 2004), în care punctul de plecare este afacerea, inclusiv problemele cu care se confruntă legate de client, concurență și parteneri. Strategia RU rezultă astfel direct din aceste provocări de a crea soluții reale și valoare adăugată;
- lucrează împreună cu colegii din managementul de linie pentru a asigura susținere permanentă zilnică în implementarea afacerii sau a strategiei operaționale a organizației.

Pentru îndeplinirea acestor roluri, PRU trebuie:

- să înțeleagă scopurile strategice ale organizației sau ale unității și să aprecieze aspectele fundamentale ale afacerii și coordonatorii performanței cu privire la aceste scopuri;
- să înțeleagă modul în care avantajul competitiv durabil poate fi obținut prin capitalul uman al organizației sau al unității, iar know-how-ul practicilor RU poate contribui la atingerea scopurilor strategice;
- să contribuie la dezvoltarea unei viziuni clare și a unui set de valori integrate;
- să se asigure că nivelul conducerii manageriale înțelege implicațiile RU în strategia sa de afaceri;
- să conștientizeze contextul mai larg (mediul competitiv și afacerea, cadrul economic, factorii sociali și juridici care îl afectează) în care funcționează organizația;
- să înțeleagă toate tipurile de comportament al angajatului solicitate pentru executarea strategiei de afaceri;
- să gândească într-un context mai mare și pe un termen mai lung în ce direcție trebuie să se îndrepte RU și cum ar trebui să ajungă acolo;
- să poată crea o situație de afaceri puternică pentru orice propunere cu privire la dezvoltarea strategiilor RU;
- să acționeze ca un agent de schimbare în dezvoltarea organizației și în cultura sa și ca un consultant intern în consilierea cu privire la ceea ce trebuie făcut și cum trebuie făcut;
- să înțeleagă modul de integrare a dimensiunilor etice ale politicii și practicii RU în contextul prezent și viitor;
- să fundamenteze activitatea și să practice un management bazat pe dovezi;
- să planifice și să practice un management bazat pe rezultat.

*Contribuția strategică a angajaților și voluntarilor
în întreprinderile sociale ca asistenți sau consilieri RU*

Rolul consilierilor sau al asistenților RU este în primul rând de a oferi servicii RU eficiente în cadrul funcției lor sau ca membri al unui centru de servicii RU. Dacă nu răspund de elaborarea strategiilor RU, pot contribui la acestea, valorificând propria lor specializare. De asemenea, vor trebui să înțeleagă obiectivele activității departamentelor sau ale managerilor pentru care oferă servicii, pentru a se asigura că aceste servicii susțin atingerea obiectivelor respective.

Activități strategice

Activitățile strategice constau în elaborarea de strategii RU și în acordarea unui sprijin permanent managerilor de linie în activitatea lor sau în implementarea strategiilor operaționale. Astfel, se acționează în mod proactiv pentru identificarea aspectelor ce pot fi abordate prin intermediul unor inițiative majore sau relativ minore. Exemple de aspecte care ar putea fi abordate sunt: performanța sau productivitatea slabă, calitatea redusă, nivelurile necorespunzătoare ale serviciului clienților, deficiențe la nivelul recrutării și selecției, lipsă de aptitudini, rate reduse de menținere (niveluri ridicate ale fluctuației muncii), niveluri ridicate de absenteism, niveluri ridicate de accidente, probleme de sănătate în muncă și prea multe dispute sau tensiuni.

În toate acestea și în multe alte domenii problematice, o abordare strategică implică:

- înțelegerea strategiei de afaceri sau operaționale și aprecierea coordonatorilor de performanță care o implementează;
- analiza modului în care problema îi afectează pe coordonatori;
- identificarea cauzelor oricăror probleme;
- identificarea unor posibile acțiuni și revizuirea lor, împreună cu managementul de linie și angajații, pentru a selecta opțiunea preferată;

- pregătirea unei noi propuneri pentru abordarea problemei, inclusiv a unei situații de afaceri prin care să se stabilească beneficiile în baza costurilor.

În cele din urmă, pentru a evalua, dezvolta și implementa politici noi, revizuite sub aspectul financiar, de marketing, administrare și alte politici de organizare, trebuie să se aibă în vedere următoarele instrucțiuni:

Instrucțiuni pentru inovațiile RU

- Fiți clari sub aspectul obiectivului și al motivației!
- Asigurați-vă că ceea ce faceți corespunde strategiei, culturii și profilului organizației!
- Nu vă lăsați influențați de tendințe – acționați în manieră proprie, în măsura în care aceasta răspunde necesităților organizației!
- Mențineți simplitatea – complexitatea excesivă este o cauză a eșecului!
- Nu vă grăbiți – va dura mai mult decât credeți!
- Nu încercați să faceți prea multe în același timp – o abordare graduală este în general cea mai bună!
- Evaluați cerințele și costurile resursei!
- Acordați atenție planificării și managementului proiectului!
- Amintiți-vă că succesul unei inovații se bazează la fel de mult pe eficiența procesului implementării (managerul de linie și aptitudinile sunt esențiale) și pe calitatea conceptului (dacă nu mai mult)!
- Acordați atenție abordărilor managementului schimbării – comunicare, implicare, instruire!

Modele de roluri RU

Până în prezent au fost realizate mai multe modele care clasifică tipurile de roluri jucate de specialiștii RU, așa cum se prezintă mai jos.

Aceste modele simplifică rolurile complexe pe care profesioniștii RU sunt obligați adesea să le joacă și care, în diferite contexte sau momente, se pot schimba semnificativ sau pot implica adoptarea unor abordări variate pentru a se încadra circumstanțelor modificatoare. Așadar, nu sunt universale, însă asigură o analiză mai profundă a diferitelor modalități în care operează specialiștii RU.

✓ **Modelul Tyson și Fell**

Acesta este modelul clasic, care prezintă trei tipuri de practicieni:

1. Funcționarul – întreaga autoritate de acțiune este investită în managerii de linie. Politicile RU sunt formate și elaborate în urma necesităților care au dat naștere la acțiuni. Politicile nu sunt incluse în afacere, sunt pe termen scurt și sunt elaborate ad-hoc. Autoritatea este acordată managerilor de linie, iar activitățile RU sunt în mare măsură de rutină – angajare și administrare cotidiană.
2. Managerul contractelor – politicile sunt bine stabilite, adesea implicite, cu accent pus pe relațiile industriale, posibil ca rezultate ale asocierii unui angajator. Departamentul RU va utiliza sisteme destul de sofisticate, în special în domeniul relațiilor cu angajații. Managerul RU poate fi un expert sau poate avea o experiență vastă în relațiile industriale, nu va face parte din consiliu și, deși dispune de o oarecare autoritate pentru a „controla” implementarea politicilor, joacă în principal un rol interpretativ, nu creativ sau inovator.
3. Arhitectul – politicile RU exprese există ca parte a strategiei corporative. Planificarea și dezvoltarea resursei umane sunt concepte importante, prin care se adoptă o viziune pe termen lung. Sistemele tind să fie sofisticate. Directorul funcției RU face parte probabil din consiliu, iar puterea sa provine din profesionalism și contribuția percepută la afacere.

Deși relevant la momentul respectiv, acest model nu exprimă complexitățile rolului RU, iar accentul pus pe relațiile industriale din

cadrul rolului managerului de contracte nu mai este în conformitate cu realitățile relațiilor industriale din secolul 21.

✓ **Tipurile Kathleen Monks de practicieni**

Cele patru tipuri de practicieni identificate de Kathleen Monks în urma cercetării a 97 de organizații din Irlanda le completează pe cele dezvoltate de Tyson și Fell:

1. Tradițional/administrativ – în cadrul acestui model, personalul de practicieni are în principal un rol de sprijin, cu accent pus pe aspectele administrative, menținerea evidenței și adoptarea regulilor și a regulamentelor.
2. Relații tradiționale/industriale – personalul se concentrează asupra relațiilor industriale, acordând celorlalte funcții o prioritate mai mică.
3. Inovator/profesional – personalul este profesionist și cu un nivel ridicat de expertiză. Scopul lui este să înlăture practicile tradiționale și să le înlocuiască cu politici și practici îmbunătățite de planificare, recrutare, dezvoltare și recompensare a resursei umane.
4. Inovator/sofisticat – personalul de practicieni face parte din consiliu, participă la integrarea strategiilor RU și de afaceri, este recunoscut ca având o contribuție importantă la succesul organizațional și dezvoltă servicii sofisticate în fiecare dintre domeniile principalele ale RU.

✓ **Inovatori/consilieri/reglementatori/lucrători**

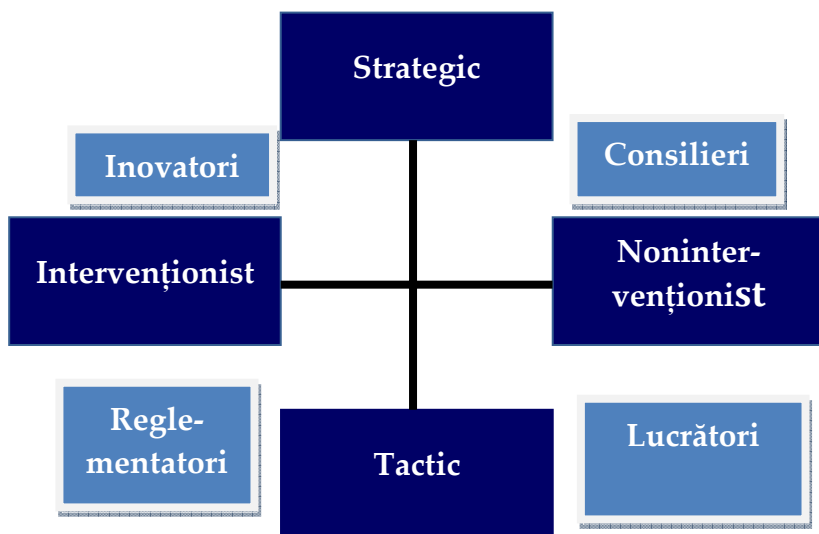
Modelul lui Storey prezintă o hartă bidimensională: intervenționist/nonintervenționist și strategic/tactic, așa cum se ilustrează în figura următoare.

Astfel, se identifică patru roluri:

1. Inovatori (intervenționist/strategic), care se apropie de modelul MRU.

2. Consilieri (nonintervenționist/strategic), care acționează ca niște consultanți interni, lăsând o mare parte a practicii RU în sarcina managerilor de linie.
3. Reglementatori (intervenționist/tactic), care sunt „manageri de recrutare” care se ocupă de elaborarea și monitorizarea regulilor de angajare.
4. Lucrători (nonintervenționist/tactic) care oferă un serviciu pentru a răspunde cererilor managerilor de linie.

Figura nr. 2. Modelul lui Storey



✓ Tipologia propusă de Reilly

Rolurile diferite pe care practicienii le pot juca, potrivit lui Reilly (2000), pot fi: „strateg/integrator”, aducându-și cea mai lungă contribuție strategică; „administrator/controlor”, care poate aduce o contribuție pe termen scurt privind tactica abordată; „consilier/consultant”, care se află între abordarea strategică și abordarea tactică.

✓ **Modelul propus de Dave Ulrich și Wayne Brockbank (2005a și 2005b)**

În 1998, Dave Ulrich a elaborat un model prin care susținea că, în calitate de campioni ai competitivității în crearea și furnizarea valorii, experții RU îndeplinesc roluri de parteneri strategici, experți administrativi, angajați și agenți de schimbare. Răspunsul la această formulare a pus accent pe rolul partenerului de afaceri. Ulrich, împreună cu Wayne Brockbank, a reformulat modelul în 2005, menționând următoarele roluri:

- Avocat/angajat – pune accent pe necesitățile actuale ale angajaților prin ascultare, înțelegere și empatizare.
- Dezvoltator capital uman – în rolul administrării și dezvoltării capitalului uman (persoane și echipe), pune accent pe pregătirea angajaților pentru a obține succesul pe viitor.
- Expert funcțional – se ocupă de practicile RU care se află în centrul valorii RU, acționând pentru punerea accentului pe cunoștințele pe care le dețin: unele sunt oferite cu privire la eficiența administrativă (cum ar fi proiectul tehnologic sau al procesului), altele prin politici, liste și intervenții. De asemenea, este necesar să se facă o distincție între elaborarea practicilor RU – recrutare, educație și dezvoltare, recompense etc. – și practicile RU rezultate, cum ar fi comunicarea, procesul muncii, proiectul organizației și dezvoltarea conducerii executive.
- Partener strategic – cuprinde multiple dimensiuni: expert în afaceri, agent de schimbare, planificator strategic RU, manager și consultant, combinându-le pentru a se alinia sistemelor RU, în vederea îndeplinirii viziunii și misiunii organizației, ajutându-i pe manageri să-și îndeplinească sarcinile și diseminând cunoștințele în cadrul organizației.
- Lider – coordonează funcția RU, colaborând cu și coordonând alte funcții, stabilind și majorând standardele gândirii strategice, precum și asigurând guvernarea corporativă.

Ulrich și Brockbank (2005b) au considerat că formularea revizuită din 2005 s-a datorat schimbărilor rolurilor RU pe care le-au constatat recent. Au comentat pe marginea importanței rolului avocatului angajatului, observând că experții RU își petrec în medie aproximativ 19% din timpul lor cu problemele relațiilor cu angajații. De asemenea, au explicat că, sub aspectul profesiei, MRU dispune de cunoștințe care permite personalului RU să acționeze în cunoștință de cauză. Expertiza funcțională le permite să creeze meniuri de alegere pentru afacerea lor și astfel să identifice opțiuni conforme cu necesitățile afacerii (nu doar cele pe care le pot oferi ei). Titlul suplimentar de „dezvoltator de capital uman” a fost introdus datorită atenției sporite acordate abordării oamenilor ca active esențiale și pentru a se recunoaște semnificația rolului RU în dezvoltarea forței de muncă.

Conceptul de partener strategic rămâne într-o mare măsură același, însă adăugarea titlului de „lider RU” este menită să sublinieze importanța conducerii de către specialiștii RU a propriei lor funcții – „înainte de a putea promova alți lideri, experții RU trebuie să dețină calitățile de lider pe care le așteaptă de la ceilalți”.

3.2. Susținerea și angajamentul resurselor umane

Practicienii RU obțin rezultate în special prin persuasiune bazată pe credibilitate și expertiză.

Managementul și angajații pot crea blocaje și bariere, iar susținerea și angajamentul lor trebuie câștigate, ceea ce nu este ușor întotdeauna. Așa cum observă Guest și Hoque (1994), „Prin exercitarea influenței, managerii RU contribuie la conturarea cadrului general al politicii și practicii RU”. Managerii de linie pot lua decizii cotidiene, influențând astfel aptitudinile care sunt necesare specialiștilor RU.

Totuși, se constată faptul că există un risc constant pentru experții RU, ei fiind uneori depășiți de adevărul ideilor lor strălucite și așteptându-se ca toți ceilalți – managementul, precum și angajații – să cedeze în fața lor imediat. Uneori, așa cum subliniază Marchington

(1995), personalul RU poate prefera „managementul aparențelor” – dorind să aibă un impact asupra managerilor seniori și colegilor prin publicarea inovațiilor de înalt profil. Specialiștii RU care doresc să atragă atenția asupra lor prin simpla promovare a ultimelor descoperiri în materie, indiferent de relevanța sau practicabilitatea acestora, cad în capcana pe care Peter Drucker, anticipându-l pe Marchington, a prezentat-o după cum urmează:

- *Ce îi îngrijorează pe administratorii personalului (Drucker, 1995)*

Grija constantă a tuturor administratorilor personalului este incapacitatea lor de a dovedi că își aduc contribuția în cadrul unei întreprinderi. Preocuparea lor este să găsească o „inovație” care i-ar impresiona pe colegii lor din management.

- *Blocaje și bariere în cadrul managementului*

Managerii pot bloca sau pot ridica bariere în fața a ceea ce funcția RU crede că este evoluție, dacă nu sunt convingși că va fi în avantajul atât al organizației, cât și al lor personal, luând în calcul un cost rezonabil (bani, timp și implicare).

- *Blocaje și bariere din partea angajaților*

Angajații pot bloca sau ridica bariere în fața „evoluției” sau inovațiilor, dacă simt că intră în conflict cu propriile interese. Astfel, este posibil să fie lipsiți de motivație în legătură cu declarațiile că ceea ce este bine pentru organizație va fi întotdeauna bine și pentru ei.

- *Obținerea susținerii din partea managementului superior*

Susținerea din partea managementului superior poate fi obținută prin procese de persuasiune și de comercializare a funcției RU. Managerii seniori, asemenea altor persoane, sunt mai ușor de convingși să adopte o anumită acțiune, dacă susținerea lor este dobândită printr-una din metodele prezentate mai jos.

a) Susținere pentru managementul superior

- Să demonstreze că propunerea va răspunde atât nevoilor organizației, cât și propriilor nevoi personale.

- Să fundamenteze propunerea pe o situație de afaceri convingătoare și realistă, care să scoată în evidență avantajele și costurile și, în măsura posibilului, să fie justificată fie sub aspectul valorii adăugate (ex., venitul generat de propunere va depăși semnificativ costul implementării sale), fie al unui venit din investiție (ex., costul investiției, cum ar fi cel implicat de instruire, este justificat de venituri financiare în așa fel încât să se mărească productivitatea).
- Să dovedească faptul că inovația a funcționat deja bine în cadrul organizației (poate cu o schemă-pilot) sau reprezintă „o bună practică” (a funcționat bine în altă parte), care se poate transfera organizației.
- Să arate că propunerea va spori limita competitivă a afacerii, de exemplu, prin extinderea bazei aptitudinale sau polivalență, pentru a se asigura că se poate obține avantaj competitiv prin inovație și/sau reducerea timpului de lansare pe piață.
- Să menționeze cum poate fi implementată propunerea fără prea multe probleme, de exemplu, fără a necesita prea mult consum de timp din partea managerilor sau fără a se confrunța cu opoziția fermă a managerilor de linie, a angajaților sau a sindicatelor (se poate verifica posibila reacție înainte de lansarea unei propuneri).
- Să demonstreze că inovația contribuie la reputația companiei, arătându-se că este o organizație „de talie mondială”, și anume ceea ce face este la fel de bun, dacă nu mai bun decât liderii mondiali din domeniul în care activează afacerea (publicitate prin articole în ziare specializate, conferințe de presă și prezentări în cadrul unor conferințe).
- Să scoată în evidență că inovația va promova „brandul angajatorului” (companiei), prin transformarea acesteia în „cel mai bun loc de lucru”.
- Să se asigure că propunerea este sintetică, concisă și argumentată – nu ar trebui să dureze mai mult de cinci minute

pentru a fi prezentată oral și ar putea fi rezumată în scris pe o coală de hârtie (mai multe detalii se pot include în anexe).

b) Susținere și angajament pentru managementul de linie

Această cerință poate fi uneori mai dificilă decât dobândirea sprijinului managementului superior. Managerii de linie pot fi redundanți sau realiști în legătură cu inovația – au mai văzut acest lucru și/sau sunt de părere că nu va funcționa (uneori motivat). Inovațiile împinse în jos pot eșua cu ușurință.

Dobândirea susținerii managementului de linie implică furnizarea unui răspuns la întrebarea: „Ce am eu de câștigat?”. Managerii trebuie să fie convinși că inovația îi va ajuta să obțină rezultate mai bune, fără a se impune greutăți suplimentare. Practicile de lucru noi care necesită timp prețios și implică muncă de birou vor fi percepute cu o oarecare suspiciune. Multor manageri de linie, adesea din cauza unei experiențe din trecut, le displace birocrăția, care îi poate înconjura și care este promovată de sistemele supraproiectate de o parte din personalul RU (cum ar fi graficele tradiționale de evaluare a performanței).

Obținerea sprijinului implică o cercetare de piață și o colaborare în rețea, prezentând managerilor necesitățile și testând noi idei pentru a declanșa reacții. Scopul este să se obțină informații care vor indica abordările care sunt cele mai acceptabile și ulterior vor sugera domenii în care anumite eforturi vor fi necesare pentru a convinge și educa managementul de linie. De asemenea, este util să se formeze „alianțe strategice” cu managerii influenți care sunt adepții inovației și care nu numai că îi oferă sprijinul verbal, ci și colaborează în testarea-pilot. În baza principiului „nimic nu reușește ca succesul”, sprijinul pentru noile practici RU poate fi obținut, demonstrându-se că a funcționat bine în altă parte decât în cadrul organizației.

Dobândirea angajamentului ar fi mai ușoară dacă managerii știu că au fost consultați, că opiniile lor au fost ascultate și că s-a acționat în consecință. În acest sens, este recomandat să fie implicați ca

membri ai echipelor de proiect ori ai grupurilor de studiu în dezvoltarea noului proces sau sistem. Astfel, se poate obține acceptarea schimbării și, ulterior, angajamentul managerilor.

c) Susținere și angajament pentru angajați

Când vine vorba de noi practici de angajare, angajații reacționează adesea la fel ca managerii. Au tendința să se opună schimbării, dorind să știe: „Ce avem noi de câștigat?”. De asemenea, doresc să cunoască ordinea de zi în detaliu – ”Care este adevăratul motiv pentru care compania dorește să introducă un proces de management al performanței? Va fi utilizat pur și simplu ca un mijloc de obținere a doveziilor pentru procedurile disciplinare sau va furniza informațiile solicitate pentru identificarea persoanelor competente și performante?” În măsura posibilului, acest tip de întrebări necesită un răspuns prealabil.

Angajamentul angajatului este mai probabil dacă este informat în legătură cu ceea ce se propune, de ce se propune și cum îl va afecta schimbarea. Astfel, este necesar să se accentueze faptul că participă la dezvoltarea unei noi practici de angajare și că propriile contribuții au fost bine-venite și au fost avute în vedere.

3.3. Considerente etice privind practicienii din domeniul resurselor umane

Specialiștii RU abordează standardele etice în două moduri: comportamentul și valorile lor în calitate de profesioniști și standardele etice ale firmelor lor.

Conduita profesională

Institutul Autorizat pentru Personal și Dezvoltare prevede în codul său de conduită profesională că cele mai înalte standarde posibile de conduită profesională și competență:

- sunt solicitate pentru a exercita integritatea, onestitatea, implicarea și comportamentul corespunzător în toate activitățile lor profesionale și în activități personale conexe;
- trebuie să acționeze cu respectarea legii și nu trebuie să încurajeze, să asiste sau să acționeze în înțelegere cu angajații, angajatorii și alții care pot fi implicați într-o conduită ilegală.

Aceste aspecte reflectă trăsăturile-cheie ce definesc MRU, cum ar fi angajamentul, identificarea etc. MRU a fost criticat în repetate rânduri de mulți academicieni pentru caracterul manipulator și chiar duplicitar.²³ Cele mai radicale critici afirmă că MRU funcționează ca o formă de înșelăciune, *“apelând la abordări subtile pentru a-i introduce pe lucrători într-un mod organizațional de gândire, însă, în realitate, îi îndoctrinează pentru a deveni sclavi de bună voie”*.²⁴ Acuzațiile pun accent pe exploatarea și manipularea angajaților. MRU din cadrul economiei sociale este mai sensibil la aceste tipuri de acuzații și de aceea pune accent pe semnificația practicilor de cooperare și pe etosul egalitar ce stă la baza relațiilor de muncă. Este adesea lansată acuzația potrivit căreia MRU îi tratează pe angajați ca mijloace pentru a atinge un scop. Răspunsurile MRU la această acuzație sunt simple și directe: ceea ce contează este cum tratează managementul oamenii ca scopuri și ce oferă managementul în schimb. Descoperirile în acest domeniu susțin acest răspuns. În ansamblu, oriunde sunt implementate practicile RU, angajații sunt mulțumiți, apreciind experiența de care au parte.

Dimensiunea etică a MRU a fost prezentată pe scurt de către Boxall et al. (2007), după cum urmează: *“În timp ce MRU trebuie să susțină rezultatele comerciale (adesea denumite “cazul afacerii”), acestea există și pentru a servi necesitățile organizaționale pentru legitimitate socială.”*

²³ Susține reciprocitatea, însă, în realitate, prin retorică îi exploatează pe lucrători.

²⁴ Scott (1994).

Angajamentul etic al MRU cuprinde atât o poziție etică, cât și o acțiune cu privire la necesitățile oamenilor din cadrul organizației și al comunității. Pentru a combate eficient rezervele exprimate în legătură cu MRU (manipulator, controlează prin maleabilitate, managerialist), practica MRU trebuie să devină mai responsabilă sub aspect social.

Sursa practicii MRU: recomandări despre modul de tratare a oamenilor

Practica etică a MRU are la bază principiile care prețuiesc și stimulează un mediu de lucru plăcut și just, în timp ce respectă necesitățile și drepturile angajaților. În cadrul organizației, condițiile sunt:

- **ca oamenii să fie tratați egal sub aspectul oportunităților** de angajare, învățare și dezvoltare ce le sunt acordate;
- **ca oamenii să fie tratați conform principiului justiției procedurale** (Adams, 1965; Leventhal, 1980), adică modurile în care oamenii sunt tratați să fie **juste, consistente, transparente** și să se țină cont de **viziunile și necesitățile angajaților**;
- **ca oamenii să fie tratați conform principiilor justiției distributive** (Adams, 1965; Leventhal, 1980), recompensele să le fie acordate în funcție de contribuția pe care o au și să primească ceea ce li se promite;
- **ca oamenii să fie tratați conform principiilor justiției naturale**; oamenii trebuie să cunoască standardele care li se cer să fie atinse și regulile pe care trebuie să le respecte, trebuie să primească indicații clare cu privire la greșelile lor sau la regulile pe care le-au încălcat și, cu excepția cazurilor de conduită ilicită gravă, **trebuie să li se dea o șansă să remedieze erorile** înainte de a se întreprinde o acțiune disciplinară;
- **să se evite tratarea oamenilor ca simpli factori de producție**;
- să se acorde atenție **bunăstării angajaților**, precum și urmării câștigului comercial;

- să se ofere **o siguranță de angajare** cât mai mare posibilă; să se asigure un mediu de lucru care protejează sănătatea și siguranța angajaților și **să se reducă stresul**;
- să se acționeze în sensul **asigurării unui echilibru rezonabil între viața și activitatea angajaților**;
- să se **protejeze angajații împotriva practicilor vătămătoare** de muncă, lipsei de respect, hărțuirii, discriminării etc.

Standarde etice profesionale

Așa cum a explicat Farnham (2008), etica profesională cuprinde principiile morale și valorile care guvernează conduita profesională. Principiile etice ale profesiei RU implică faptul că specialiștii RU trebuie să aibă în vedere demnitatea și drepturile angajaților atunci când iau decizii legate de angajare. Acestea se referă la termeni și condiții clare și juste de angajare, condiții de lucru sănătoase și sigure, o remunerație corectă, promovarea oportunităților egale și diversitatea angajării, încurajându-i pe angajați să își dezvolte aptitudinile profesionale. Standardele etice pentru aplicarea practicilor RU constituie drepturi de bază, se referă la justiția organizațională, respectându-se persoanele și comunitatea. Există multe situații în care aceste principii intră în conflict cu obiectivele organizaționale, cum ar fi: flexibilitatea, intensificarea activității, utilizarea unor tehnici RU sofisticate (cum ar fi performanța asociată plății și programele de socializare) și monitorizarea managerială mai atentă a performanței angajatului.

Expertii RU fac parte din management, dar vor exista situații când, în calitatea lor profesională, specialiștii RU trebuie să se exprime deschis împotriva planurilor și acțiunilor care nu sunt conforme cu standardele sau valorile etice ale organizației. Astfel, ar trebui să facă tot posibilul pentru a promova standardele etice și pentru a influența schimbările valorilor centrale, acolo unde consideră că este necesar (nu trebuie să tolereze in Justiția sau oportunitățile inegale). Dacă redundanțele sunt inevitabile ca urmare a proceselor de „reducere” a

afacerii sau „eliminarea a costurilor din afacere”, trebuie să se asigure că organizația ia toate măsurile necesare pentru a atenua efectele negative (de exemplu, bazându-se în primul rând pe pierderea naturală, iar dacă oamenii trebuie să plece împotriva voinței lor, să facă tot posibilul pentru a-i ajuta să găsească alte locuri de muncă).

Specialiștii RU se pot confrunta adesea cu un mediu antreprenorial implacabil, însă acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să se implice în dezvoltarea și susținerea valorilor centrale ale organizației, conform propriilor valori și în baza principiilor etice care guvernează modul în care oamenii ar trebui gestionați. Acestea nu sunt întotdeauna reconciliabile, iar dacă acesta este cazul, expertul RU trebuie să facă o alegere dacă rămâne sau nu în cadrul organizației.

De la practicienii RU la “experții” RU

Dacă termenul este folosit în sens larg, specialiștii RU sunt „profesioniști” atunci când prezintă expertiză în desfășurarea activității lor și acționează responsabil. În plus, practicarea RU într-o întreprindere socială este cu mult diferită de abordarea care consideră că rol înseamnă controlul ocupației. De fapt, într-o întreprindere socială durabilă, jucarea rolului de practicieni RU efectiv și eficient înseamnă acționarea conform modelelor profesionale.

Natura activității profesionale

Activitatea desfășurată de expert este adesea identificată prin referirea la concepte fundamentale legate de experiență, și nu prin reacție necorespunzătoare la evenimente sau aplicarea cu strictețe a procedurilor stabilite. Un astfel de nivel de competență distinctivă reflectă aplicarea competentă a educației, instruirii și experienței specializate. Aceasta trebuie însoțită de un simț al responsabilității și o acceptare a standardelor recunoscute.

Natura activității profesionale a fost definită de Comisia Hayes în 1972.

O analiză ulterioară a fost realizată de către Fletcher (2004), care a menționat că un etos profesional este caracterizat de următorii factori:

- oportunitatea de a afișa niveluri ridicate de autonomie;
- capacitatea de a aplica independența judecătii;
- autodisciplină și aderarea la unele standarde aspiraționale de performanță;
- deținerea de cunoștințe și aptitudini specializate;
- puterea și statutul bazate pe expertiză;
- funcționarea și îndrumarea conform unui cod de etică;
- apartenența la un organ profesional.

Calitățile solicitate de profesioniștii RU

- Ulrich (1997a) a afirmat că era necesar să se treacă de la accentul pus pe ceea ce personalul RU face la ceea ce transmite.
- Gratton (2000) a scos în evidență necesitatea ca practicienii RU “să înțeleagă situația companiei, măsura încorporării proceselor și structurilor în cadrul organizației și comportamentul și atitudinile angajaților”. Ea este de părere că “provocarea constă în implementarea de idei”, iar soluția constă în “construirea unei coaliții de îndrumare prin implicarea managerilor de linie”, ceea ce înseamnă “crearea de echipe de acțiune interfuncționale bazate pe problemă, care inițial vor face recomandări și ulterior vor trece la acțiune”. Această abordare “construiește capacitatea de schimbare”.

Ce fac practicienii RU eficienți

- Acționează strategic – au capacitatea de a vedea imaginea în ansamblu, de a-și asuma și a implementa o viziune strategică și coerentă cu privire la întreaga categorie de politici, procese și practici RU, în legătură cu afacerea ca întreg; se asigură că

inovațiile și serviciile lor răspund necesităților și priorităților afacerii, ținând cont și de nevoile angajaților și ale altor persoane interesate.

- Au capacitatea de a facilita schimbarea, inițiind-o atunci când este necesar și acționând ca o forță stabilizatoare în situațiile în care schimbarea ar fi dăunătoare.
- Evaluează necesitățile organizaționale și individuale; în baza cunoștințelor deținute despre comportamentul organizațional, înțeleg cum funcționează organizațiile și factorii care afectează motivația individuală și angajamentul, pot analiza și identifica cerințele oamenilor din cadrul organizației și pot propune și implementa o acțiune corespunzătoare.
- Demonstrează că pot aduce contribuții de valoare.
- Sunt convingători – prezintă propunerile și recomandările rezultate din intervențiile lor în mod persuasiv, creând o situație de afaceri convingătoare; inovațiile și ideile sunt vândute managementului în baza unor beneficii practice și, în măsura posibilului, măsurabile, care vor rezulta din implementarea lor (nu ideea în sine este vandabilă, ci rezultatul care se poate obține).
- Utilizează o abordare a „managementului bazat pe dovezi” (potrivit lui Rousseau, 2006: *“Managementul bazat pe dovezi înseamnă traducerea principiilor ce au la bază cele mai bune dovezi în practicile organizaționale. Prin managementul bazat pe dovezi, managerii practicieni se transformă în experți informați în știința socială și cercetarea organizațională”*).
- Furnizează servicii în mod eficient și efectiv.

3.4. Domenii de competență ale specialiștilor în resurse umane

Două competențe semnificative ale experților RU au fost identificate de către Huselid et al.: prima, capacitățile profesionale ale RU

cu privire la livrarea activităților tradiționale ale MRU, cum ar fi recrutarea, selectarea și recompensa, și în al doilea rând, competențele ce au la bază afacerea, care reflectă o înțelegere a acesteia și implementarea strategiei competitive.

Un cadru al competenței este prezentat în tabelul următor:

**Tabelul nr. 4. Domenii de competență ale specialiștilor
în resurse umane**

Conștientizarea afacerii	Înțelege: (1) mediul de afaceri, presiunile competitive cu care se confruntă organizația și impactul evenimentelor externe asupra politicilor și practicilor organizaționale, (2) coordonatorii de înaltă performanță și strategia de afaceri, (3) activitățile și procesele-cheie de afaceri și modul în care acestea afectează strategiile de afaceri, (4) modul în care politicile și practicile RU au un impact asupra performanței afacerii și utilizarea eficientă a acestora.
Capacitate strategică	(1) Încearcă să se implice în elaborarea strategiei de afaceri și contribuie la dezvoltarea strategiei, (2) contribuie la dezvoltarea pentru afacere a unei viziuni clare și a unui set de valori integrate, (3) dezvoltă și implementează strategiile RU coerent aliniate strategiei de afaceri și integrate una în cealaltă, (4) conlucrează cu managementul de linie pentru a susține îndeplinirea strategiilor corporative și funcționale, (5) înțelege importanța măsurării capitalului uman, introduce sisteme de măsurare și se asigură că sunt utilizate eficient.
Eficiență organizațională	(1) Contribuie la analiza și identificarea problemelor oamenilor și propune soluții practice, (2) contribuie la dezvoltarea capacității resursei umane, prin asigurarea unei forțe de muncă calificate, loiale și implicate, (3) contribuie la dezvoltarea capacității procesului prin influențarea proiectului sistemelor de lucru pentru cea mai bună utilizare a oamenilor, (4) urmărește o abordare a „valorii adăugate” cu privire la inovație și livrarea serviciului.

Calitatea de consultant intern	(1) Analizează și identifică problemele oamenilor și propune soluții practice, (2) adoptă stilul intervenționist pentru a răspunde nevoilor clientului, acționează ca un catalizator, intermediar și expert, după caz, (3) utilizează abordările procesului de consultanță pentru a soluționa problemele oamenilor, (4) îi instruește pe clienți pentru a-și soluționa propriile probleme, transferă aptitudini.
Livrarea efectivă a serviciului	(1) Anticipează cerințele și stabilește și utilizează servicii corespunzătoare, (2) oferă servicii eficiente și convenabile ca preț în fiecare domeniu RU, (3) răspunde prompt și eficient la cererile de servicii, ajutor și consiliere RU, (4) promovează împuternicirea managerilor de linie pentru luarea de decizii RU și asigură îndrumare, după caz.
Acte în interesul angajaților	Ia măsuri pentru a promova și proteja interesele și bunăstarea angajaților.
Dezvoltare profesională continuă	(1) Își dezvoltă permanent cunoștințele și aptitudinile profesionale, (2) evaluează buna practică RU, (3) ține legătura cu noile concepte, practici și tehnici RU, (4) este la curent cu cercetarea RU și implicațiile sale practice.

Cercetarea desfășurată la Școala de Afaceri din cadrul Universității din Michigan (Brockbank et al., 1999) a stabilit domeniile-cheie de competență și componentele lor, după cum sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 5. Domenii-cheie de competență ale specialiștilor în resurse umane

Domeniu de competență	Componente
1. Credibilitate personală	Experimentarea valorilor firmei, menținerea relației bazate pe încredere, acționând cu „atitudine” (un punct de vedere cu privire la modul în care afacerea poate înregistra succes, susținând opinia cu probe).

2. Capacitatea de a gestiona schimbarea	Schimbare în calitate de coordonator: capacitatea de a identifica problemele, construirea relațiilor cu clienții, formularea unei viziuni, stabilirea unei ordini de zi a conducerii, soluționarea problemelor și implementarea obiectivelor.
3. Capacitatea de a administra cultura	A acționa ca niște „conservatori ai culturii”, identificarea culturii solicitate pentru a respecta strategia de afaceri a firmei, încadrarea culturii într-un mod care îi încântă pe angajați, traducerea culturii dorite în comportamente specifice, încurajarea directorilor să se comporte conform contextului cultural.
4. Furnizarea practicilor de resurse umane	Expert în specializare, capabil să furnizeze practici RU inovatoare în domenii precum recrutarea, dezvoltarea, compensarea și comunicarea cu angajatul.
5. Înțelegerea afacerii	Strategie, organizație, concurență, finanțare, marketing, vânzări, operațiuni și IT

Sursă: Brockbank et al., 1999.

Dezvoltarea competenței printr-un management bazat pe dovezi

Pfeffer și Sutton (2006) au transmis următoarele recomandări experților RU cu privire la dezvoltarea competenței lor printr-un management bazat pe dovezi:

- Să utilizeze date pentru a identifica locul în care există cele mai mari oportunități de progres. Aceasta va ajuta membrii organizației să înțeleagă care sunt adevăratele probleme, diferite de ce și-au imaginat ei, precum și cauza acestora.
- Să cunoască ceea ce literatura afirmă despre practicile RU și să utilizeze aceste cunoștințe pentru a stabili un mod mai eficient de acțiune.

- Să efectueze experimente și să strângă informații despre cât de bine merg lucrurile, construind un spirit de cercetare și învățare și un angajament cu privire la strângerea informațiilor și efectuarea analizei necesare pentru a lua decizii bazate pe fapte. Această abordare poate contrasta cu acțiunea bazată pe intuiție sau „...pe încredere, ideologie, evaluare ocazională, pe ceea ce își doresc sau ceea ce așteaptă, pe ceea ce au făcut în trecut, pe ceea ce cunosc și pe experiență”.
- Să se oblige să acționeze în baza unor informații adecvate pentru a crea mai multe sisteme și procese RU eficiente și pentru a se asigura că cele care există deja nu îi afectează pe cei care le utilizează.
- Să dezvolte concepția corectă – adoptând studiul și cercetarea, dar și acceptând eșecul (propriul eșec, precum și pe cel al celorlalți).

PRU ca „executanți cugetători”

CIPD (2005a) a afirmat că întreg personalul și specialiștii care se ocupă cu dezvoltarea RU trebuie să fie executanți cugetători. Obiectivul lor principal este acela de a fi pregătiți și competenți în diferite domenii, de a fi capabili să treacă dincolo de conformitate pentru a oferi o critică a politicilor și procedurilor organizaționale și să ofere consiliere cu privire la modul în care organizațiile ar trebui să se dezvolte pe viitor.

Acest concept poate fi interpretat în sensul că profesioniștii RU trebuie să se gândească cu atenție la ceea ce fac în contextul organizației lor și în cadrul unei structuri recunoscute, acționând eficient în sensul acordării consilierii și îndrumării care vor ajuta organizația să își atingă scopurile strategice.

Legge (1995) a prezentat un punct de vedere similar când a făcut referire la MRU ca la un proces de „pragmatism de gândire”. Harrison (2007) a menționat că filosofia „executantului cugetător” pune accent pe modurile în care domeniile de activitate RU ar trebui

să se lege pentru a produce un întreg care este mai mare decât suma părților sale, în baza conștientizării strategice și a practicii bazate pe dovezi. Se pune mai mult accentul pe gândirea holistică, pe contextualizare și pe compatibilitate decât pe cea mai bună practică.

Ulrich (1997a) afirmă necesitatea practicii RU de a fi coordonată de **o teorie a RU**. Pentru a face din practicile RU mai mult decât niște acțiuni izolate, managerii și experții RU trebuie să stăpânească teoria din spatele activității RU; trebuie să fie capabili să explice conceptual modul în care și motivul pentru care practicile RU conduc la rezultatele lor. Indiferent de teoria preferată, managerii și profesioniștii RU trebuie să extragă din aceasta un nivel mai înalt de raționament pentru activitatea lor cotidiană și astfel să explice mai bine de ce activitatea lor își atinge scopurile.

Dezvoltare profesională continuă

Potrivit CIPD, dezvoltarea profesională continuă este un proces care permite integrarea educației în activitate prin metode relevante pentru cel care învață și este autodirecționat, contribuind la necesitățile de dezvoltare ale acestuia. Beneficiile pentru persoanele care doresc să devină mai bune se realizează profitând de oportunitățile educaționale, administrând autodezvoltarea, contribuind la avansarea în carieră și îmbunătățindu-și statutul profesional. Avantajele pentru organizații cuprind contribuții mai bune din partea persoanelor la scopurile și obiectivele organizaționale, performanța îmbunătățită pentru organizație și capacitatea de a-i ajuta pe ceilalți să învețe și să se dezvolte pentru a-și spori performanța în muncă, precum și angajamentul organizațional.

Dezvoltarea profesională continuă pentru experții RU reprezintă o dezvoltare pe toată durata vieții. Pentru organizație, face referire la îmbunătățirea capacității organizaționale și are legătură cu conceptele managementului cunoașterii și organizării educației.

3.5. Implicarea specialiștilor în resurse umane în procesul schimbării și inovației

Managementul schimbării este definit ca procesul de obținere a implementării omogene a schimbării, prin planificarea și introducerea sa sistematică, avându-se în vedere posibilitatea de a fi respinsă. Se spune adesea că schimbarea este singurul lucru care rămâne constant în organizații. Așa cum scria A.P. Sloan în *My Years with General Motors* (1967), „circumstanțele unei piețe aflate în permanentă schimbare și ale unui produs în permanentă schimbare pot diviza o organizație dacă organizația nu este pregătită pentru schimbare”. Nu trebuie să se permită schimbarea pur și simplu, ci trebuie să fie gestionată. Pentru gestionarea schimbării, este necesar în primul rând să se înțeleagă tipurile de schimbare și cum funcționează procesul. Este important să se țină seama de faptul că aceia care își doresc schimbarea trebuie să fie constanți cu privire la limite și să fie flexibili în ceea ce privește mijloacele. Prin experiență, studii și evaluarea permanentă a teoriei și a practicii, au fost recunoscute multe modele de schimbare, fiecare având propriile caracteristici identificate fie cu privire la acceptare, fie referitor la respingerea schimbării.

În economia socială, cu întreprinderi care conțin un factor de schimbare socială prin definiție, este esențial pentru toți PRU sociali să înțeleagă schimbarea ca pe un mijloc de evoluție socială și să-și asume răspunderea pentru alte schimbări.

Tipuri de schimbare

Există trei tipuri de schimbare: **strategică, operațională și transformativă.**

a. Schimbarea strategică

Schimbarea strategică are în vedere aspecte extinse, de lungă durată, referitoare la organizație. În primul rând, este vorba despre trecerea la o stare viitoare care a fost definită în general, sub aspectul

viziunii și al scopului strategic. Va acoperi scopul și misiunea organizației filosofia sa corporativă referitoare la aspecte precum creșterea, calitatea, inovația și valorile angajaților și clienților, poziția competitivă și scopurile strategice pentru atingerea și menținerea avantajului competitiv, precum și pentru dezvoltarea pieței produsului? Aceste obiective trebuie susținute de politici de marketing, vânzări, producție, dezvoltare a produsului și a procesului, finanțare și managementul resurselor umane. Schimbarea strategică se produce în contextul unui mediu extern economic și social competitiv, având în vedere resursele, capacitățile, cultura, structura și sistemele interne ale organizației. Implementarea sa cu succes implică o analiză și o înțelegere aprofundată a acestor factori în etapele de elaborare și planificare. Aceste etape de planificare fac referire la avantajul competitiv durabil și sunt în legătură directă cu calități precum: înțelegerea forțelor competitive aflate în joc și modul în care acestea se schimbă în timp. Aceste etape de planificare sunt în legătură cu competența unei afaceri pentru a mobiliza și administra resursele necesare răspunsului competitiv ales în timp. Având în vedere toate acestea, este ușor de înțeles că această abordare strategică a schimbării nu este liniară, fiind vorba de un proces social și antreprenorial cu mai mulți parametri.

b. Schimbare operațională

Schimbarea operațională are legătură cu noile sisteme, proceduri, structuri sau tehnologii cu efect imediat asupra modalităților de lucru într-un sector al organizației, însă impactul său asupra oamenilor poate fi mai semnificativ decât schimbarea strategică și trebuie gestionat cu atenție.

c. Schimbare transformațională

Schimbarea transformațională se produce atunci când există schimbări fundamentale și cuprinzătoare în structurile, procesele și comportamentele care au un efect dramatic asupra modurilor în care funcționează organizația.

Procesul de schimbare

Din punct de vedere conceptual, procesul de schimbare începe cu o conștientizare a necesității schimbării. O analiză a acestei situații și a factorilor care au creat-o determină identificarea particularităților sale distinctive și indicarea direcției pe care acțiunea ar trebui să o urmeze. Posibilele cursuri ale acțiunii pot fi identificate și evaluate și se poate face o alegere a acțiunii preferate. De asemenea, este necesar să se stabilească modul în care se poate ajunge de aici acolo. Administrarea schimbării în această stare de tranziție constituie o etapă critică în procesul de schimbare. De aici apar problemele introducerii schimbărilor care trebuie să fie administrate. Aceste probleme pot include respingerea schimbării, o stabilitate scăzută, niveluri ridicate de stres, energie direcționată greșit, conflict și pierdere a momentului evoluției.

Etapă de instalare poate fi și complicată. Atunci când se planifică schimbarea, oamenii tind să o perceapă ca un întreg proces logic și liniar pe direcția A - B. Nu este deloc așa, iar potrivit lui Pettigrew și Whipp (1991), implementarea schimbării este un „proces iterativ, cumulativ și reformulator”.

Modele de schimbare

Cele mai cunoscute modele de schimbare sunt cele dezvoltate de Lewin și Beckhard, însă alte contribuții importante la înțelegerea mecanismului schimbării au fost aduse de către Thurley, Bandura și Beer et al. Mecanisme de bază pentru gestionarea schimbării, așa cum sunt stabilite de Lewin, sunt:

- Deblocare – afectarea echilibrului stabil prezent care susține comportamentele și atitudinile existente. Acest proces trebuie să aibă în vedere amenințările inerente pe care le prezintă schimbarea pentru oameni și necesitatea de a-i motiva pe cei afectați pentru a ajunge la starea naturală de echilibru prin acceptarea schimbării.

- Schimbare – formularea unor noi răspunsuri bazate pe noile informații.
- Repoziționare – stabilizarea schimbării prin introducerea de noi răspunsuri adresate celor implicați.

Lewin a prezentat, de asemenea, o metodologie pentru analiza schimbării.

✓ **Analiza forței câmpului (Lewin)**

- Analiza forțelor de constrângere și de acționare care vor afecta tranziția către starea viitoare (aceste forțe de constrângere vor include reacții ale celor care văd în schimbare o inutilitate sau o amenințare).
- Evaluarea pentru a stabili care dintre forțele de acțiune și constrângere sunt esențiale.
- Luarea de măsuri atât pentru a majora forțele esențiale de acțiune, cât și pentru a reduce forțele de constrângere esențiale.

✓ **Procesele programului de schimbare (Beckhard, 1969)**

- Stabilirea scopurilor și definirea stării viitoare sau a condițiilor organizaționale dorite după implementarea modificării.
- Identificarea condiției prezente în relația cu aceste scopuri.
- Definirea activităților stării de tranziție și a angajamentelor necesare pentru starea viitoare.
- Dezvoltarea strategiilor și a planurilor de acțiune pentru administrarea acestor tranziții în lumina unei analize a factorilor ce pot afecta introducerea schimbării.

✓ **Abordări de administrare a schimbării (Thurley)**

1. Directivă – impunerea unei schimbări în situații de criză sau atunci când alte metode au eșuat. Aceasta se realizează prin exercitarea unei puteri manageriale fără consultare.

2. Negociere – această abordare recunoaște forța care este împărtășită între angajator și angajat, iar schimbarea implică negociere, compromis și acord, înainte de a fi implementată.
3. „Cu puterea inimii și a minții” – o reacție atotcuprinzătoare de a schimba atitudinile, valorile și credințele întregii forțe de muncă. Această abordare „normativă” (ex., care pornește de la definiția a ceea ce managementul consideră că este corect sau „normal”) caută „angajament” și o „viziune împărtășită”, însă nu include neapărat implicare sau participare.
4. Analitică – o abordare teoretică a procesului schimbării utilizând modele ale schimbării, cum sunt cele prezentate mai sus. Pornește în mod secvențial de la analiza și identificarea situației, prin stabilirea obiectivelor, proiectarea procesului modificării, evaluarea rezultatelor și, în cele din urmă, stabilirea obiectivelor pentru următoarea etapă din procesul de schimbare.

Această abordare rațională și logică este preferată în mare măsură de consultanții interni și externi, dar schimbarea apare rareori atât de omogen cum sugerează acest model. Emoțiile, politicile puterii și presiunile externe determină ca abordarea rațională, deși ar putea reprezenta un mod corect de a începe, să fie dificil de susținut.
5. Accent pus pe acțiune – aceasta recunoaște că modul în care managerii se comportă în practică se aseamănă foarte puțin cu modelul analitic și teoretic. Viața reală, așadar, poate genera o abordare eficientă, obiectivă a managementului schimbării. Această abordare tipică a schimbării începe printr-o credință extinsă, potrivit căreia un anumit tip de probleme există, deși nu este bine definit. Identificarea unor posibile soluții, de regulă, în baza unui test sau al unei erori, determină o clarificare a naturii problemei și o înțelegere împărtășită a unei soluții optime sau cel puțin un cadru în care soluțiile pot fi descoperite.

✓

✓ **Modalități de schimbare (Bandura, 1986)**

Modalitățile în care oamenii se schimbă au fost prezentate de Bandura (1986), care a sugerat că oamenii fac alegeri conștiente în legătură cu comportamentele lor. Informațiile pe care oamenii le utilizează pentru a face alegeri provin din mediul lor, iar alegerile lor au la bază lucruri care sunt importante pentru ei, viziunile pe care le au în legătură cu propriile capacități de a se comporta în anumite feluri și consecințele despre care cred că se vor înregistra indiferent de comportamentul pe care îl vor adopta.

Pentru cei care se ocupă de managementul RU, implicațiile conceptului schimbării al lui Bandura (care este în legătura cu teoria așteptărilor) sunt:

- cu cât legătura dintre un anumit comportament și un anumit rezultat este mai strânsă, cu atât este mai probabil să adoptăm comportamentul respectiv;
- cu cât un rezultat este mai dorit, cu atât este mai probabil să adoptăm un comportament care, în opinia noastră, ne-ar putea conduce la el;
- cu cât suntem mai încrezători că putem adopta un comportament nou, cu atât este mai probabil să îl încercăm.

Pentru a schimba comportamentul oamenilor, trebuie mai întâi să schimbăm mediul în care ei lucrează; în al doilea rând, trebuie să îi convingem că noul comportament este ceva ce pot realiza (instruirea este importantă); în al treilea rând, este necesar să-i convingem că va genera un rezultat pe care îl vor valorifica. Niciunul dintre acești pași nu este ușor.

✓ **Pași pentru atingerea schimbării (Beer et al.)**

Michael Beer (1990) și colegii săi sugerează că, în baza faptului că un comportament este puternic conturat de rolurile organizaționale pe care oamenii le joacă, cel mai eficient mod de a schimba un comportament este acela de *a pune oamenii într-un context organi-*

zațional nou, ceea ce implică roluri, responsabilități și relații noi pentru ei. Aceasta creează o situație care, într-o anumită măsură, „forțează” noi atitudini și comportamente ale oamenilor.

Cei șase pași prevăzuți pentru o schimbare eficientă, care pun accent pe ceea ce ei numesc „alinarea sarcinii” – recunoscând rolurile, responsabilitățile și relațiile angajaților în soluționarea unor probleme profesionale specifice în unități mici în care obiectivele și sarcinile pot fi clar definite – sunt prezentați mai jos. Scopul urmăririi etapelor de suprapunere este acela de a construi un ciclu de angajament auto-susținut, prin coordonare și competență:

1. Mobilizarea angajamentului pentru a efectua schimbări în cadrul analizei solidare a problemelor.
2. Dezvoltarea unei viziuni împărtășite a modului de organizare și administrare în vederea atingerii obiectivelor (cum ar fi competitivitatea).
3. Acordul cu privire la o nouă viziune, competența de a o aplica și coeziunea pentru a o dezvolta.
4. Revitalizarea departamentelor fără a se impune presiuni (fără a se forța nota, fiecare departament își va găsi propriul drum către noua organizație).
5. Instituționalizarea prin politici, sisteme și structuri formale.
6. Monitorizarea și adaptarea strategiilor ca răspuns la problemele din cadrul procesului de revitalizare.

Respingerea schimbării

Oamenii refuză schimbarea pentru că o privesc ca pe o amenințare pentru modelele familiare de comportament, precum și pentru recompensele formale și cele financiare. Woodward (1968) a exprimat clar acest aspect: *“Când vorbim despre respingerea schimbării, avem tendința să insinuăm că managementul este întotdeauna rațional în schimbarea direcției sale, iar angajații sunt naivi, sentimentali sau iraționali, pentru că nu răspund așa cum ar trebui. Însă, dacă unei persoane îi va fi mai*

rău, explicit sau implicit, atunci când schimbările propuse trebuie efectuate, orice refuz este complet rațional sub aspectul interesului său superior. Interesele organizației și ale persoanei nu coincid întotdeauna.”²⁵

Cu toate acestea, unele persoane acceptă schimbarea ca pe o oportunitate; acestea trebuie identificate și, acolo unde este fezabil, pot fi utilizate pentru a contribui la introducerea schimbării (funcționează ca agenți de schimbare).

În mod specific, principalele surse de rezistență la schimbare sunt următoarele:

- Șocul noutății – oamenii sunt suspicioși că le va tulbura rutina, metodele de lucru și condițiile de angajare (nu doresc să piardă siguranța a ceea ce le este familiar). Ar putea fi neîncredători în declarațiile managementului, potrivit cărora modificarea este în avantajul lor, precum și al organizației (uneori, pe bună dreptate). De asemenea, pot suspecta că managementul are motive ascunse și, uneori, cu cât protestele managementului sunt mai aprige, cu atât mai neîncredători vor fi.
- Temeri economice – pierderea banilor, amenințări ale siguranței locului de muncă.
- Inconveniență – schimbarea va complica viața.
- Incertitudine – schimbarea poate fi îngrijorătoare din cauza incertitudinii impactului său posibil.
- Temeri simbolice – o mică schimbare care poate afecta un simbol apreciat, cum ar fi un birou separat sau un spațiu de parcare rezervat, poate implica temeri mari, în special atunci când angajații nu sunt siguri în legătură cu extinderea programului schimbării.
- Amenințare pentru relațiile interpersonale – orice perturbă relațiile sociale obișnuite și standardele grupului poate fi respins.

²⁵ Joan Woodward.

- Amenințare pentru statut sau aptitudine – schimbarea este percepută ca o reducere a statutului persoanelor.
- Temeri de competență – îngrijorare în legătură cu capacitatea de a gestiona noile cereri sau de a dobândi noi aptitudini.

Depășirea refuzului schimbării

Respingerea schimbării poate fi dificil de depășit chiar dacă nu este în detrimentul celor implicați. Trebuie însă să se facă o încercare: primul pas este să se analizeze impactul potențial al schimbării, avându-se în vedere modul în care îi poate afecta pe oameni la locul de muncă. Motivele pentru respingerea schimbării indicate mai sus pot fi utilizate ca o listă de verificare pentru locul unde pot apărea probleme, în general, cu grupuri sau persoane.

Analiza va indica ce aspecte ale schimbării propuse pot fi susținute în general sau de anumite persoane și ce elemente pot fi respinse. În măsura posibilului, eventualele reacții ostile sau negative ale oamenilor și motivele acestora vor fi identificate. De asemenea, este necesar să se încerce să se înțeleagă posibilele sentimente și temeri ale celor afectați, astfel încât să se elimine grijile inutile și, în măsura posibilului, ambiguitățile să se poată soluționa. În cadrul acestei analize, persoana care introduce schimbarea – agentul de schimbare – trebuie să admită că noile idei pot genera suspiciuni și trebuie să aducă argumente reacțiilor la propuneri pentru a asigura o înțelegere adecvată a soluțiilor propuse. Implicarea în procesul schimbării oferă oamenilor posibilitatea să își prezinte și să își soluționeze îngrijorările, precum și să formuleze sugestii în legătură cu forma schimbării și cum ar trebui aceasta să fie introdusă. Scopul este de a se obține „proprietatea” – un sentiment încercat de oameni că schimbarea este ceva cu care pot trăi fericiți pentru că au fost implicați în planificarea și introducerea sa, cu alte cuvinte, a devenit schimbarea *lor*. Planificarea, proiectarea și implementarea strategiilor de comunicare internă și externă pot fi considerate complicate, dar, în cele din urmă, cu cât necesitățile de schimbare sunt mai bine

clarificate, cu atât va fi mai eficientă și efectivă comunicarea directă („față în față”).

Implementarea schimbării

Următoarele instrucțiuni cu privire la implementarea schimbării au fost elaborate de Nadler și Tushman (1980):

- Motivați personalul înainte de a obține modificarea în comportamentul persoanelor!
- Administrați tranziția prin mecanisme organizaționale adecvate, pentru a se asigura menținerea controlului în timpul și după tranziție și pentru a dezvolta și comunica o imagine clară a viitorului!
- Modelați dinamica politică a schimbării astfel încât puterea să se centreze pe dezvoltarea care susține schimbarea, și nu să o blocheze!
- Realizați stabilitatea structurilor și a proceselor, pentru a servi drept ancore pentru organizațiile și persoanele ce pot opune rezistență pe perioade de incertitudine și turbulență (punându-se astfel accent pe necesitatea unei abordări graduale).

Procesul de schimbare se va desfășura mai omogen cu ajutorul unor agenți de schimbare credibili interni sau externi, care facilitează schimbarea prin acordarea de consiliere și sprijin la introducerea și administrarea sa. Se presupune adesea că doar oamenii din afara organizației își pot asuma rolul de agent de schimbare, pentru că sunt independenți. Pot fi utili însă și oameni din interiorul firmei, care sunt respectabili și credibili pentru a ocupa acest post.

Instrucțiuni pentru managementul schimbării

- Obținerea unei schimbări durabile necesită un angajament puternic și conducere vizionară.
- Este necesar să se înțeleagă cultura organizației și nivelurile de schimbare care pot fi eficiente în cultura respectivă.

- Cei care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile trebuie să dispună de temperamentul și aptitudinile de lider corespunzătoare circumstanțelor organizației și strategiilor sale de schimbare.
- Este mai probabil ca schimbarea să aibă succes dacă există „un fundament solid” pentru a o justifica, adică un motiv puternic și convingător pentru schimbare.
- Oamenii susțin produsele la crearea cărora contribuie. Angajamentul pentru schimbare este îmbunătățit dacă celor afectați de schimbare li se permite, în măsura posibilului, să participe la planificarea și implementarea sa. Scopul este acela de a-i face să „controleze” schimbarea, ca pe ceva ce își doresc și cu care s-ar bucura să trăiască.
- Sistemul de recompensare trebuie să încurajeze inovația și să recunoască succesul în obținerea schimbării.
- Schimbarea va implica întotdeauna atât eșecul, cât și succesul. Eșecurile trebuie să fie anticipate și să se învețe din ele.
- Dovezile incontestabile și datele cu privire la necesitatea schimbării sunt cele mai puternice instrumente pentru atingerea sa, însă este mai ușor să se stabilească necesitatea de schimbare decât modul în care trebuie satisfăcută.
- Este mai ușor să se schimbe un comportament prin schimbarea proceselor, a structurii și a sistemelor decât să se schimbe atitudinile sau cultura organizațională.
- Există întotdeauna oameni în organizație care acționează ca niște campioni ai schimbării. Vor primi cu bucurie provocările și oportunitățile pe care le poate oferi schimbarea, motiv pentru care trebuie aleși ca agenți de schimbare.
- Respingerea schimbării este inevitabilă dacă persoanele implicate au sentimentul că le-ar fi mai rău, implicit sau explicit (administrarea neadecvată a schimbării va produce reacția respectivă).

- Într-o perioadă a competiției globale, inovației tehnologice, turbulenței și discontinuității, schimbarea este inevitabilă și necesară. Organizația trebuie să facă tot ceea ce poate pentru a explica de ce schimbarea este esențială și cum îi va afecta pe toți. Mai mult, trebuie să se depună toate eforturile pentru a proteja interesele celor afectați de schimbare.

Transformarea organizațională

Transformarea organizațională este definită de Cummins și Worley (2005) ca: „Un proces de schimbare radicală a direcției strategice a organizației, inclusiv modificări fundamentale ale structurii, proceselor și comportamentelor”. Transformarea implică ceea ce se numește „al doilea ordin” sau schimbare tip „gamma”, implicând mutații discontinue în cadrul strategiei, structurii, proceselor sau culturii organizaționale.

Transformarea este solicitată atunci când:

- schimbări majore se produc în mediul competitiv, tehnologic, social sau legal;
- schimbări majore apar în ciclul de viață al produsului, solicitând o dezvoltare diferită a produsului și a strategiilor de marketing;
- schimbări majore se produc în managementul superior;
- apare o criză financiară sau o scădere a activității;
- se efectuează o achiziție sau se realizează o fuziune.

Strategii de transformare

Strategiile de transformare sunt, de regulă, coordonate de managementul senior și de managerii de linie, cu sprijinul RU. Rolurile-cheie ale managementului, așa cum sunt definite de Tushman et al. (1988), sunt proiectarea, stimularea și autorizarea. Planurile strategice de transformare organizațională pot implica schimbări radicale ale structurii, culturii și proceselor organizației, ale modului în care este

privită lumea. Pot implica planificarea și implementarea unor dezvoltări semnificative și de perspectivă în structurile corporative și procesele din cadrul organizației. Schimbarea nu este nici graduală (parte cu parte) și nici tranzacțională (cu privire doar la sisteme și proceduri). Schimbarea tranzacțională, potrivit lui Pascale (1990), face referire la alternarea căilor utilizate de organizație în afaceri și a modurilor prin care interacționează oamenii zilnic, fiind „eficientă atunci când ceea ce îți dorești este mai mult decât ceea ce ai deja”. Astfel, se susține o „evoluție permanentă a capacității” organizaționale și se descrie acest proces ca fiind transformare.

✓ **Strategii pentru schimbarea transformațională (Beckard)**

1. O schimbare a ceea ce coordonează organizația (de exemplu, o schimbare din starea de a fi condus de producție în a fi condus de piață se consideră a fi transformațională).
2. O schimbare fundamentală în relațiile dintre sau din cadrul părților organizaționale (de exemplu, descentralizarea).
3. O schimbare majoră a modului de lucru (de exemplu, introducerea unei tehnologii noi, cum ar fi producția integrată pe calculator).
4. O schimbare culturală de bază a normelor, valorilor sau a sistemelor de cercetare (de exemplu, dezvoltarea culturii care pune accent pe client).

Programele de transformare sunt coordonate din vârf în cadrul organizației. De asemenea, nu se bazează pe un „agent de schimbare” extern, asemenea intervențiilor tradiționale, deși consilierea unui specialist extern se poate obține cu privire la aspecte ale transformării, cum ar fi planificarea strategică, reorganizarea sau dezvoltarea noilor procese de recompensare.

Condiția pentru un program de succes este prezența unui lider transformațional care îi motivează pe ceilalți să se străduiască să atingă obiective mai înalte decât să pună accent pe interesul pe

termen scurt. Liderii transformaționali depășesc pragul gestionării problemelor de management cotidiene: îi determină pe oameni să își asume angajamente față de acțiune și pun accent pe dezvoltarea noilor niveluri de conștientizare a viitorului și pe angajamentul atingerii viitorului respectiv. Burns îi compară pe liderii transformaționali cu liderii tranzacționali care construiesc o rețea de tranzații interpersonale într-o situație stabilă și care înregistrează conformitatea, și nu angajamentul prin sistemul de recompensare și exercitare a autorității și a puterii. Liderii tranzacționali pot fi buni în administrarea problemelor curente, însă nu vor furniza viziunea necesară transformării viitorului.

✓ **Administrarea tranziției**

Strategiile trebuie să fie dezvoltate pentru gestionarea tranziției din locul în care se află organizația în direcția în care organizația dorește să meargă. Aceasta este partea esențială a programului transformațional. În perioada de tranziție, când se circulă dintr-o parte într-alta, se produce schimbarea. Managementul tranziției pornește de la o definiție a viitoarei stări și o identificare a prezentei. Astfel, este necesar să se definească ceea ce trebuie făcut pentru a se obține transformarea (stabilirea noilor procese, sisteme, proceduri, structuri, produse și piețe care vor fi dezvoltate). Ulterior se poate programa activitatea și se pot defini resursele necesare (oameni, resurse financiare, echipament și timp). Planul strategic pentru administrarea tranziției va include prevederi cu privire la implicarea oamenilor în proces și pentru a le comunica ceea ce se întâmplă, de ce se întâmplă și cum îi afectează aceasta. În mod cert, scopul este acela de a angaja răspunderea cu privire la schimbare a cât mai multor oameni.

✓ **Etapale obținerii unei transformări organizaționale (Kotter)**

1. Stabilirea unui sens al urgenței – analiza pieței și a realităților competitive; identificarea și discutarea pe marginea crizelor, a potențialelor crize sau a oportunităților majore.

2. Formarea unei coaliții de îndrumare puternice – strângerea unui grup cu suficientă influență și putere pentru coordonarea schimbării.
3. Crearea unei viziuni – crearea unei viziuni pentru a contribui direct la efortul de schimbare și dezvoltare a strategiilor pentru îndeplinirea viziunii respective.
4. Comunicarea viziunii – utilizarea oricărui mijloc posibil pentru a comunica noua viziune și noile strategii și pentru a promova noi comportamente prin exemplul coaliției de îndrumare.
5. Împuternicirea unor terți pentru a acționa cu privire la viziune – eliminarea obstacolelor din fața schimbării; schimbarea sistemelor sau a structurilor care subminează semnificativ viziunea – și a încuraja asumarea riscului și a ideilor, a activităților și acțiunilor netradiționale.
6. Planificarea și dobândirea câștigurilor pe termen scurt – planificarea unei îmbunătățiri vizibile a performanței; crearea îmbunătățirilor respective; recunoașterea și recompensarea angajaților implicați în dezvoltare.
7. Consolidarea îmbunătățirilor și producerea mai multor schimbări – utilizarea unei credibilități sporite pentru a schimba sistemele, structurile și politicile care nu se potrivesc viziunii; angajarea, promovarea și dezvoltarea angajaților care pot implementa viziunea și revigora procesul cu noi proiecte, teme și agenți de schimbare.
8. Instituționalizarea noilor abordări – articularea legăturilor dintre noile comportamente și reușita corporativă, precum și dezvoltarea mijloacelor pentru a asigura dezvoltarea și succesiunea conducerii.

✓ **Capacitatea transformării**

Dezvoltarea și implementarea strategiilor de transformare solicită capacități speciale. Așa cum subliniază Gratton (1999), „*Capacitatea de*

transformare depinde în parte de capacitatea de a crea și încorpora procese care fac legătura între strategia de afaceri și comportamentală și performanța persoanelor și a echipelor. Aceste grupări de procese asigură o legătură pe verticală (pentru alinierea la necesitățile afacerii pe termen scurt), orizontală (pentru a crea coeziune) și temporală (pentru transformare în vederea atingerii necesităților de afaceri viitoare)”.

Rolul PRU în administrarea schimbării

Dacă RU este implicată – cum ar trebui să fie – în executarea unui rol major pentru o evoluție permanentă a capacității organizaționale, a performanței individuale și a proceselor RU care susțin evoluția respectivă, atunci trebuie să se implice și în facilitarea schimbării. Ulrich (1997a) este de părere că unul dintre rolurile esențiale ale experților RU este acela de a acționa ca agenți de schimbare, asigurând o transformare organizațională și o schimbare a culturii. MRU strategic înseamnă în aceeași măsură mai mult decât administrarea schimbării în procesul de implementare, precum și elaborarea unor planuri pe termen lung; Purcell (1999) scoate în evidență faptul că: „Ar trebui să fim mult mai sensibili la procesele schimbării organizaționale și să evităm să cădem în capcana naturii logice a alegerii raționale”. În 2001, Purcell susținea că schimbarea este extrem de importantă în strategiile MRU, „pentru că face referire la viitor, la necunoscut, gândind și învățând cum să facă lucrurile diferit, schimbând modul în care au fost făcute lucrurile în trecut și administrând implementarea sa”. Este de părere că strategia pune accent pe implementare, unde RU joacă un rol major.

Importanța resursei umane în obținerea schimbării a fost subliniată de Johnson și Scholes: „Organizațiile care administrează cu succes schimbarea sunt acelea care și-au integrat politicile de management al resurselor umane în propriile strategii, iar în procesul strategic de schimbare, instruirea, relațiile angajaților, pachetul de remunerare și altele aspecte nu sunt în totalitate aspecte operaționale pentru departamentul de personal; ele pun un accent deosebit pe relația angajaților cu natura și conducerea firmei și, ca atare, pot fie să împiedice schimbarea strategică, fie să o faciliteze”.

PRU ca agenți de schimbare

Caldwell (2001) îi clasifică pe agenții de schimbare ai RU în patru dimensiuni:

1. Schimbare transformațională – o schimbare majoră, cu efect semnificativ asupra politicii și practicii RU în cadrul organizației.
2. Schimbare graduală – ajustări graduale ale politicii și practicilor RU care afectează activitățile individuale sau funcțiile multiple.
3. Viziunea RU – un set de valori și credințe care afirmă legitimitatea funcției RU ca partener de afaceri strategic.
4. Expertiza RU – cunoștințele și aptitudinile care definesc contribuția unică pe care un expert RU și-o poate aduce la managementul eficient al oamenilor.

În cadrul acestor dimensiuni, rolurile agentului de schimbare care pot fi exercitate de experți RU, sugerate de Caldwell, sunt de campioni ai schimbării, agenți de adaptare la schimbare, consultanți pe probleme de schimbare și factori sinergici ai schimbării.

Implementarea strategiei înseamnă că specialiștii RU trebuie să acționeze ca agenți de schimbare, facilitând schimbarea prin asigurarea consilierii și a susținerii pentru introducerea și managementul său.

Rol de consultanță internă

În calitate de consultanți interni, practicienii RU funcționează ca niște consultanți de management extern, lucrând împreună cu colegii lor – clienții lor – la analiza problemelor, identificarea aspectelor și propunerea de soluții. Vor fi implicați în dezvoltarea proceselor sau a sistemelor RU și în „procesul de consultanță”.

Acesta din urmă face referire la domeniile ale procesului precum organizarea, constituirea echipei și stabilirea obiectivului.

Rolul furnizării serviciului

Rolul de bază al specialiștilor RU este acela de a furniza servicii clienților interni: managementul, managerii de linie, șefii de echipă și angajații. Serviciile pot fi generale, acoperind toate aspectele MRU, sau pot fi oferite doar într-un domeniu sau două de către specialiști. Se poate pune accent pe condițiile managementului (ex., resurse) sau se poate extinde asupra tuturor angajaților (ex., sănătate și siguranță). Scopurile sunt acelea de a oferi servicii eficiente care răspund necesităților afacerii, managementului și angajaților săi și de a le administra eficient.

Îndrumare și consiliere

Serviciile oferite de personalul RU cuprind atât servicii tranzacționale, cum ar fi recrutarea și instruirea, cât și îndrumare și consiliere managementului. La cel mai înalt nivel, acesta va include recomandări cu privire la strategiile RU bazate pe dovezi, de ex., dezvoltate prin procese de analiză a faptelor, urmate de identificare pentru abordarea aspectelor strategice generate de nevoile de afaceri și de factorii umani, organizaționali sau de mediu. Vor acorda consiliere și cu privire la aspectele referitoare la modificarea culturii și la abordările de îmbunătățire a capacității procesului – capacitatea organizației de a acționa prin intermediul oamenilor. Scopul va fi acela de a obține avantajul procesului de resurse umane (Boxall, 1996, 1999), care este avantajul competitiv obținut de organizații atunci când au procese și practici RU mai bune decât concurența.

Managerii vor fi îndrumați pentru a lua decizii adecvate cu privire la aspecte precum valorile performanței, creșterile de salarii și acțiuni disciplinare. La toate nivelurile, se poate acorda îndrumare cu privire la politicile și procedurile RU și la implicațiile legislației muncii.

În acest din urmă domeniu, practicienii RU pun accent pe respectare, asigurându-se că cerințele legale sunt îndeplinite. Trebuie să existe un echilibru între libertatea acordată managerilor de linie și necesitatea de a respecta și îndeplini obligațiile sociale și legale.

Protectorul rolului valorilor

Practicienii RU pot acționa ca protectori ai valorilor organizației și ai standardelor etice referitoare la oameni, subliniind momentul în care un comportament intră în conflict cu acele valori sau unde acțiunile propuse nu le respectă. Într-un sens, rolurile lor le impun să acționeze ca o „conștiință” a managementului – un rol necesar, dar nu ușor de realizat. Ulrich (1998) l-a denumit rolul „angajatului campion”.

Contribuția PRU la managementul schimbării

Practicienii RU se pot implica în inițierea schimbării, însă pot acționa și ca o forță stabilizatoare în situațiile în care schimbarea ar produce prejudicii. Mohrman și Lawler sunt de părere că: *„Funcția resurselor umane poate ajuta organizația să-și dezvolte capacitatea de a rezista la schimbările care vor continua să fie parte din peisajul organizațional. Poate contribui la procesele educaționale permanente, solicitate pentru a evalua impactul schimbării și pentru a permite organizației să aducă modificări și îmbunătățiri schimbărilor. Poate ajuta organizația să dezvolte un nou contact psihologic și mijloace prin care să creeze un interes pentru angajați în cadrul schimbărilor ce se produc și în performanța organizației”*.

Ulrich (1998) argumentează că experții RU „nu se simt pe deplin confortabil sau compatibili cu rolul de agent de schimbare”, iar sarcina lor este, așadar, nu să efectueze schimbarea, ci să o aplice.

Practicienii RU sunt în postura de a lua în considerare potențialele aspecte de înțelegere a schimbării și pot contribui la facilitarea fluxului informațional care îi va ajuta să depășească respingerea respectivă. Gratton (2000) pune accent pe necesitatea ca practicienii RU „să înțeleagă situația companiei, măsura de încorporare a proceselor și structurilor în cadrul organizației, precum și comportamentul și atitudinile angajaților individuali”. De asemenea, ea este de părere că: „Scopul provocării este de a implementa ideile”, iar soluția este „crearea unei coaliții de îndrumare, prin implicarea managerilor de linie”, ceea ce înseamnă „crearea unor echipe de acțiune interfuncțio-

nale, care pun accent pe problemă, care vor formula inițial recomandări și ulterior vor trece la acțiune”. Această abordare construiește capacitatea de schimbare.

Contribuția RU la managementul schimbării va lua adesea forma implementării sarcinilor corecte, a structurilor, a proceselor și a sistemelor pentru a susține schimbarea, potrivit opiniei lui Beer et al. (1990), punctată mai devreme în acest capitol. RU vor acționa permanent în dezvoltarea proceselor de implicare a oamenilor în planificarea și gestionarea schimbării și în comunicarea informațiilor cu privire la modificările propuse (care sunt, de ce se produc și cum îi vor afecta pe angajați).

Schimbarea impune adesea adoptarea de comportamente noi și dobândirea de aptitudini diferite, iar MRU poate organiza programe de educație și dezvoltare necesare în acest sens.

Capitolul 4

EDUCAȚIE ȘI DEZVOLTARE PRIN ECONOMIE SOCIALĂ

Strategiile și practicile de educație și dezvoltare, așa cum sunt prezentate în această parte, sunt adresate personalului din organizație, în vederea dobândirii și a dezvoltării cunoștințelor, a aptitudinilor și a competențelor de care este nevoie pentru a-și desfășura activitatea eficient și pentru a progresa în carieră pentru propriul avantaj și pentru avantajul organizației.

Noțiunea de „educație și dezvoltare” a înlocuit-o în mare măsură pe aceea de „dezvoltare a resurselor umane” (DRU). Termenii sunt uneori utilizați alternativ, deși introducerea „educației” a scos în evidență credința că ceea ce contează pentru oameni este faptul că li se acordă șansa să învețe, adesea pentru ei înșiși, însă cu îndrumare și sprijin (nu doar să beneficieze de o instruire finală oferită de organizație).

Această schimbare a fost consolidată de importanța înțelegerii modului în care oamenii învață și a conceptelor de educație organizațională și organizație educațională.

Strategia de educație și dezvoltare reprezintă abordarea adoptată de o organizație pentru a se asigura că, în prezent și pe viitor, activitățile educaționale și de dezvoltare susțin atingerea obiectivelor sale, prin dezvoltarea de aptitudini și capacități ale persoanelor și echipelor. Dezvoltarea strategică a resursei umane este definită în continuare.

4.1. Abordări ale educației și dezvoltării

Definirea educației și dezvoltării

Educația și dezvoltarea reprezintă un proces de dobândire și dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor, capacităților, comportamentelor și atitudinilor, prin experiențe educaționale sau de învățare. Face referire la asigurarea că organizația dispune de forța de muncă informată, calificată, implicată și dedicată de care are nevoie.

Educația reprezintă mijlocul prin care o persoană dobândește și dezvoltă noi cunoștințe, aptitudini, capacități, comportamente și atitudini.

Așa cum au explicat Honey și Mumford (1996), „educația se produce atunci când oamenii pot demonstra că știu ceva ce nu știau înainte (analize aprofundate, realizări și fapte) și atunci când pot face ceva ce nu puteau face înainte (aptitudini)”.

Învățarea este un proces continuu care nu doar mărește capacitățile existente, ci conduce și la dezvoltarea aptitudinilor, cunoștințelor și atitudinilor care îi pregătesc pe oameni pentru responsabilități extinse sau de nivel mai ridicat pe viitor.

Dezvoltarea face referire la faptul că potențialul și capacitatea unei persoane sunt sporite și realizate prin experiențe educaționale sau prin educație autodirecționată (autoadministrată). Este un proces în derulare, care permite oamenilor să evolueze de la starea și capacitatea actuală de înțelegere la o stare viitoare, când se solicită un nivel mai ridicat al aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor.

Instruirea implică aplicarea unor procese formale pentru împărtășirea cunoștințelor și pentru a-i ajuta pe oameni să dobândească aptitudinile necesare pentru a-și desfășura activitatea în mod satisfăcător. Asigurarea instruirii implică utilizarea unui model de conținut, și anume se stabilesc în prealabil cunoștințele și aptitudinile ce trebuie majorate prin instruire (planificarea programului, deciderea asupra metodelor de instruire și prezentarea conținutului într-o ordine logică, prin diferite forme de instruire).

Educația și dezvoltarea pot fi formale sau informale și pot utiliza calculatorul, tehnologia în rețea și bazată pe web (educație virtuală). Eficiența sa este majorată prin alăturarea a diferite metode de învățare și dezvoltare (învățare combinată) și prin încurajarea învățării auto-direcționate.

Învățare informală și formală

Așa cum se va discuta în continuare, este util să se facă o distincție între învățarea informală desfășurată la locul de muncă și cea formală, însă, de fapt, există un spectru care pornește de la abordări extrem de informale și ajung la abordări extrem de formale.

✓ **Învățare informală**

Învățarea informală este o învățare bazată pe experiență și se produce atunci când oamenii învață la locul de muncă pe parcurs. În mare parte, nu se produce în cadrul unor programe de instruire formală (oamenii pot învăța 70% din ceea ce știu despre locul lor de muncă în mod informal).

Avantajele și dezavantajele învățării informale sunt prezentate mai jos:

Avantaje:

- Eforturile de învățare sunt relevante și se concentrează asupra mediului imediat.
- Înțelegerea poate fi atinsă prin etape graduale, și nu prin părți greu de asimilat.
- Cei care învață dezvăluie cum își dobândesc cunoștințele de care au nevoie (educația formală este mai articulată).
- Cei care învață pot pune în practică imediat ceea ce au învățat.

Dezavantaje:

- Va fi lăsată la întâmplare (unii oameni vor beneficia de avantaje, alții nu).

- Poate fi neplanificată și nesistematică, ceea ce înseamnă că nu va satisface neapărat necesitățile individuale sau organizaționale de învățare.
- Cei care învață pot asimila obiceiuri greșite.

Învățarea la locul de muncă

Învățarea informală se produce la locul de muncă, însă există mai multe modalități specifice prin care educația poate fi majorată. Cele mai importante dintre ele sunt instruirea și îndrumarea, însă alte metode sunt rotația locului de muncă, asistarea activității, învățarea măsurată (în biți) prin educație electronică, proiect interfuncțional sau între locații.

Particularitățile învățării la locul de muncă (Stern și Sommerlad):

1. Atelierul ca locație de învățare.
2. Locul de muncă ca un mediu de învățare.
3. Învățarea și activitatea sunt combinate.

✓ Învățare formală

Învățarea formală este planificată și sistematică. Utilizează programe de instruire structurate, care sunt formate din instruire și practică și care pot fi coordonate la locul de muncă sau în afara locului de muncă. Experiența poate fi planificată pentru a oferi oportunități pentru învățare și dezvoltare continuă. De asemenea, pot fi utilizate învățarea formală și activitățile de dezvoltare, precum acțiunea de învățare, instruire și învățarea în mediul extern și/sau în propriul centru de instruire.

Tabelul nr. 6. Particularitățile învățării formale și informale

Învățare informală	Învățare formală
Relevantă în mare măsură pentru necesitățile personale	Relevantă pentru unii, nerelevantă pentru alții
Cei care studiază învață în funcție de necesitate	Cei care învață învață același lucru
Pot apărea mici discrepanțe între cunoștințele actuale și cele țintă	Pot exista discrepanțe variabile între cunoștințele actuale și cele țintă
Cei care studiază stabilesc modul de realizare a învățării	Instructorul decide modul de structurare a învățării
Aplicabilitate imediată („exact la timp”)	Timpi variabili, adesea distanțați
Învățarea rapidă transferabilă	Pot apărea probleme în transferul educației la locul de muncă
Se produce într-un mediu de lucru	Se produce adesea în alt mediu decât locul de muncă

Executarea activității de învățare informale

- Analiza cunoștințelor, a aptitudinilor și a capacităților solicitate.
- Definirea modului în care se vor dobândi: ex., îndrumarea și instruirea inițială din partea unui supervisor; instruirea și îndrumarea din partea unui coleg; pregătirea unor planuri de dezvoltare personală sau planuri educaționale autodirecționate; programe planificate pentru dobândirea cunoștințelor și a aptitudinilor; combinarea învățării informale de la locul de muncă cu alte procese educaționale și cursuri de instruire formală.
- Asigurarea că managerii de linie și supervisorii își cunosc responsabilitățile de informare privind oportunitățile educaționale și dispun de aptitudinile solicitate (ex., aptitudini de îndrumare și instruire).

- Când un departament sau o unitate are un număr ridicat de candidați, se va desemna un supervisor de instruire part-time pentru a controla toate activitățile de instruire.
- Urmărirea învățării pentru a se asigura că se desfășoară în bune condiții.

Învățare electronică

Învățarea electronică a fost definită de către Pollard și Hillage (2001) ca „transmiterea și administrarea unor oportunități educaționale informatice, prin rețea și bazate pe internet, pentru a contribui la dezvoltarea individuală”. Învățarea electronică sporește educația, prin extinderea și implementarea directă a învățării, fără a o înlocui, și permite producerea învățării atunci când este cel mai mult necesară și atunci când este cel mai convenabil. Educația se poate oferi pe segmente mici (sau biți), punându-se accent pe obiective educaționale specifice. De asemenea, are în centru “pe cel care învață”, în sensul că poate fi adaptată pentru a răspunde necesităților individuale de învățare – cei care învață pot alege diferite obiective ale învățării din cadrul unui pachet general. Principalele posibile dezavantaje sunt gradul de acces la calculatoare, nevoia unui grad rezonabil de instrucție, necesitatea pentru cei care învață de a fi automotivați, precum și timpul și efortul solicitate pentru a dezvolta și actualiza programele de învățare virtuale.

Programele de învățare electronice pot acoperi aplicații de afaceri și procese obișnuite, programe de instruire și, în mod frecvent, dezvoltarea aptitudinilor IT. Se consideră că nu sunt eficiente pentru dezvoltarea unor aptitudini personale și sociale cum ar fi construirea echipei, comunicarea și prezentarea, care pun accent pe contactul interpersonal. Însă programele pot prezenta principii de bază care îi pot pregăti pe oameni pentru sesiunile de practică directe, pot asigura consolidare prin informare posteveniment, pot ajuta la autoevaluare și pot conduce la susținerea „camerei de discuții”. De regulă, candidații au ridicat probleme în legătură cu accesul informatic și

cunoștințele IT, cost, timp și niveluri de automotivație. Principiul de bază al învățării electronice este „conectivitatea” – procesul prin care calculatoarele sunt conectate la rețea, împărtășesc informații și asigură legătura între oameni. Aceasta se asigură prin ceea ce se numește adesea „peisajul sau arhitectura educației electronice”, care face referire la componentele hardware, software și conectivitatea necesare facilitării învățării. În realizarea sistemului, trebuie să se acorde atenție „funcționalității” – ceea ce fiecare parte se așteaptă să facă.

✓ **Principalele componente ale “peisajului” învățării electronice sunt:**

- Sistemul de management al învățării – acesta asigură utilizatorilor accesul la diferite procese educaționale și permite desfășurarea învățării electronice (poate ajuta și managementul curriculumului și publicarea cursului).
- Sistemul de management al conținutului educațional – acesta oferă unui sistem de autorizare a pregătirii cursului sau programului o colecție de obiecte sau module educaționale (uneori denumite “depozite”) și mijloace de transmitere a cursului finalizat unui sistem de livrare (uneori denumit interfață de livrare).
- Portale educaționale – acestea sunt puncte de acces pentru informațiile educaționale și serviciile care permit celor care învață să localizeze conținutul.

✓ **Principiile pentru programele învățării electronice**

- Cei care învață trebuie stimulați prin intermediul procesului educațional.
- Programul și conținutul trebuie privite ca relevante intrinsec, metoda de prezentare trebuie să fie interesantă, trebuie să se utilizeze grafice, animații, simulări audio, scenarii interactive, studii de caz, proiecte, sesiuni de întrebări și răspunsuri și

activități de soluționare a problemelor, după caz (programul nu trebuie să implice pur și simplu „întoarcerea paginii”).

- Cei care învață trebuie să fie încurajați să răspundă la stimuli și să se implice în procesul educațional.
- Cei care învață trebuie să înțeleagă obiectivele lor educaționale, de preferat lucrând pentru ei înșiși, însă cu ajutor, dacă este necesar.
- Programul trebuie să fie structurat pe etape graduale și prezentat în „etape de dimensiunea unor biți” sau module, fiecare cu obiective și rezultate foarte clare.
- Cei care învață trebuie să își poată planifica învățarea (învățare autonomă).
- Cei care învață trebuie să fie capabili să își măsoare propriul progres, însă li se va acorda și suport.
- Cei care învață trebuie să fie încurajați să reflecte la ceea ce învață, făcând referire la propria lor experiență.

Învățare combinată

Învățarea combinată reprezintă utilizarea unei combinații de metode educaționale, pentru a spori eficiența generală a procesului de învățare, acordând atenție fiecărei părți din combinația educațională, pentru a se completa și susține reciproc. Un program educațional combinat poate fi planificat pentru o persoană, utilizându-se o combinație de activități educaționale autodirijate, definite în cadrul unui plan de dezvoltare personală, facilități educaționale electronice, activități de învățare și îndrumare sau instruire prin acțiunea în grup, oferită în cadrul unui curs intern, în interiorul companiei, sau extern. Instruirea generică pentru grupuri de oameni poate include învățarea electronică, programe de instruire planificată, experiență planificată și cursuri externe selectate. Pe parcursul unui curs de instruire, poate avea loc o combinație suplimentară de diferite activități de instruire (de exemplu, un curs de dezvoltare a aptitudinilor pentru manageri

sau șefii de echipă poate include unele instrucțiuni referitoare la principiile de bază), însă mult mai mult timp se va aloca pentru studii de caz, simulări, jocul pe roluri și alte exerciții.

Învățarea autodirecționată

Învățarea autodirecționată sau autoadministrată implică încurajarea oamenilor să își asume responsabilitatea pentru propriile nevoi educaționale, fie pentru a-și îmbunătăți performanța la locul actual de muncă, fie pentru a-și dezvolta potențialul și a-și satisface aspirațiile de carieră. De asemenea, poate fi descrisă și ca o învățare autonomă (Mezirow), și anume tipul de educație care implică încurajarea persoanelor pentru a-și dezvolta noile modele de înțelegere, gândire și comportament. Învățarea autodirecționată poate avea la bază un proces de înregistrare a reușitei și o planificare a acțiunii ce necesită din partea persoanelor implicate revizuirea a ceea ce au învățat, a ceea ce au obținut, a scopurilor lor, a modalității în care își vor atinge acele scopuri și a tipului de educație necesar.

Programul educațional poate fi “autonom”, în sensul că cei care învață pot hotărî pentru ei înșiși, până la un anumit punct, nivelul la care lucrează, dar sunt încurajați să-și evalueze propria evoluție și să-și adapteze corespunzător programul.

Învățarea autodirecționată are la bază principiul potrivit căruia oamenii învață și rețin mai mult dacă găsesc lucruri corespunzătoare propriilor interese (au nevoie de îndrumare cu privire la ceea ce trebuie să caute și ajutor pentru a găsi). Cei care învață trebuie să fie încurajați să definească, indiferent de ajutorul solicitat, ceea ce trebuie să știe pentru a-și desfășura eficient activitatea. În acest sens, au nevoie de îndrumare cu privire la locul de unde pot obține materialul sau la informații care să îi ajute să învețe cum să le utilizeze. Planurile de dezvoltare personală pot asigura cadrul acestui proces. De asemenea, necesită suport din partea managerului lor și a organizației cu privire la instruire și îndrumare (facilitățile educaționale, inclusiv învățarea electronică).

4.2. Identificarea nevoilor educaționale (inconsistența educațională)

Toate activitățile educaționale trebuie să se fundamenteze pe înțelegerea a ceea ce trebuie făcut și a motivului pentru care trebuie făcut. Trebuie să se definească scopul activităților, acest lucru fiind posibil doar dacă necesitățile educaționale ale organizației și ale grupurilor și persoanelor din cadrul acesteia au fost identificate și analizate. Trebuie să acordăm o atenție deosebită evitării inconsistențelor educaționale în întreprinderile sociale în care resursele economice sunt relativ insuficiente.

*Figura nr. 3. Analiza necesităților
educaționale*

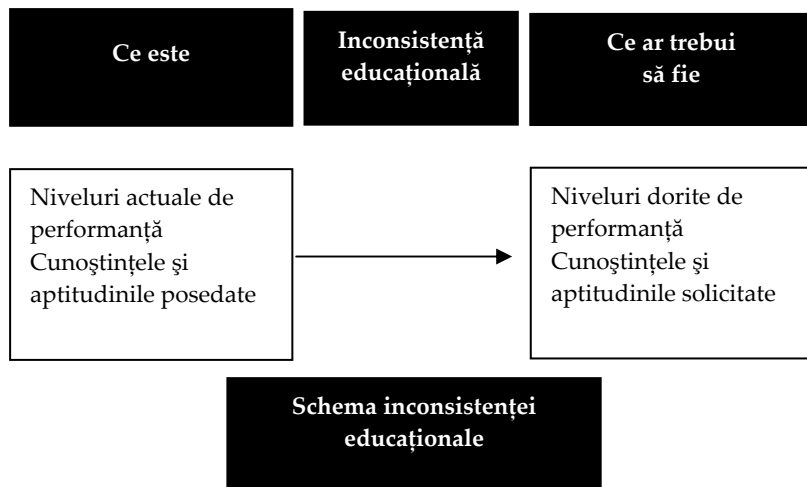
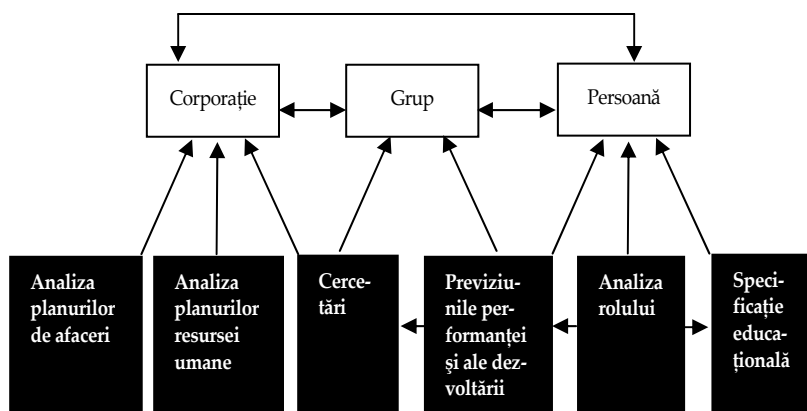


Figura nr. 4. Domenii de competență educațională



Procesul educațional

Honey (1998) a arătat că “învățarea este complexă și variată, acoperind toate tipurile de factori, cum ar fi cunoștințele, aptitudinile, analizele aprofundate, credințele, valorile, atitudinile și obiceiurile”. Oamenii învață pentru ei înșiși, învață de la alți oameni și învață ca membrii ai echipelor și prin interacțiunea cu managerii, colegii lor și persoane din afara organizației. Oamenii învață prin practică și prin instruire. Modalitățile prin care persoanele învață diferă, iar măsura în care învață va depinde în principal de cât de mult sunt motivați sau automotivați.

Învățarea opțională se poate produce atunci când persoanele încearcă de bună voie să dobândească cunoștințele și aptitudinile de care au nevoie pentru a-și desfășura eficient activitatea; aceasta trebuie încurajată și susținută.

Eficiența învățării va fi puternic influențată de contextul în care se produce, iar acesta include valorile organizației.

Condiții pentru o învățare eficientă (Birchall și Lyons)

Pentru o învățare eficientă la nivel individual, este esențial să se favorizeze un mediu în care persoanele sunt încurajate să își asume riscuri și să experimenteze, în care greșelile sunt acceptate și unde există metode pentru cei implicați să învețe din propriile experiențe.

✓ **A învăța cum să se învețe**

Oamenii învață tot timpul, iar prin aceasta dobândesc cunoștințe, aptitudini și o bună reprezentare a contextului socioeconomic, însă ar învăța mai eficient dacă „învăța cum să învețe”. În opinia lui Honey, procesul învățării a cum să se învețe constă în dobândirea de cunoștințe și aptitudini în legătură cu procesul de învățare însuși. Scopurile, așa cum sunt prezentate de către Honey, sunt:

- să se asigure o bază pentru organizarea și planificarea învățării;
- să se stabilească exact ce s-a învățat și ce trebuie făcut mai bine sau diferit, în consecință;
- să se împărtășească ceea ce s-a învățat cu alți oameni, pentru a putea beneficia și ei;
- să se verifice calitatea a ceea ce s-a învățat;
- să se transfere ce s-a învățat și să se aplice în diferite situații;
- să se perfecțeze procesul educațional, astfel încât să se acorde o atenție constantă pentru modul în care oamenii învață, nu doar pentru ceea ce învață.

✓ **Motivația învățării**

Oamenii ar învăța mai eficient dacă sunt motivați să învețe. Motivația de a învăța poate fi corelată cu “acei factori care stimulează și îndrumă modelele comportamentale organizate în jurul unui scop educațional” (Rogers, 1996). Așa cum observă Reynolds et al. (2002), „Dispoziția și angajamentul celui care învață – motivația lui de a învăța – constituie unul dintre cei mai importanți factori care

afectează eficiența instruirii. În condiții corespunzătoare, o dispoziție puternică de a învăța, sporită de o experiență solidă și o atitudine pozitivă, poate conduce la o performanță excepțională”.

✓ **Evaluarea învățării**

Educația este important să fie evaluată pentru a se aprecia eficiența sa în obținerea rezultatelor menționate atunci când activitatea a fost planificată și să se indice unde sunt necesare perfecționări sau modificări pentru a face instruirea mai eficientă.

✓ **Semnificația evaluării educației**

Evaluarea implică o particularitate integrantă a activităților educaționale și este esențială pentru compararea obiectivelor cu rezultatele înregistrate, pentru a răspunde la întrebarea privind măsura în care și-a atins scopul. Stabilirea obiectivelor și a metodelor de evaluare a rezultatelor este sau ar trebui să fie o parte esențială a etapei de planificare a oricărui program educațional de dezvoltare. Evaluarea asigură îndrumare cu privire la ceea ce trebuie făcut pentru a se asigura că activitățile educaționale sunt eficiente.

Domeniile care trebuie evaluate sunt:

- **Planificare** – măsura în care necesitățile au fost evaluate corespunzător și obiectivele au fost stabilite.
- **Desfășurare** – cât de bine a fost organizat și administrat programul sau evenimentul, gradul în care informațiile și metodele erau corespunzătoare și eficiente, precum și costul său comparativ cu bugetul.
- **Reacții** – care au fost reacțiile participanților cu privire la eveniment.
- **Rezultate** – impactul avut de eveniment asupra performanței individuale, departamentale și organizaționale.

Educația organizațională

Educația organizațională implică dezvoltarea de noi cunoștințe și observații cu potențial de influențare a comportamentului. A fost definită de către Marsick (1994) ca un proces al: „schimbării coordonate a sistemelor, cu mecanisme încorporate pentru persoane și grupuri, în vederea accesului, creării și utilizării memoriei organizaționale, a structurii și culturii, pentru a dezvolta capacitatea organizațională pe termen lung”. Educația organizațională se produce în contextul instituțional larg al relațiilor interorganizaționale și „face referire într-o mare măsură la dobândirea de către organizație a înțelegerii, know-how-ului, tehnicilor și practicilor de orice tip și prin orice mijloace” (Argyris și Schon).

✓ **Principiile educației organizaționale (Harrison, 1997)**

1. Necesitatea unei viziuni puternice și coerente a organizației care a se comunica și se menține în rândul forței de muncă, pentru a promova conștientizarea necesității gândirii strategice la toate nivelurile.
2. Necesitatea de a dezvolta o strategie, în contextul unei viziuni care nu este doar puternică, ci și deschisă și lipsită de ambiguități. Aceasta va încuraja o căutare a unei categorii extinse (nu limitate de opțiuni strategice), va promova gândirea complexă și va orienta activitățile angajaților spre crearea de cunoștințe.
3. În ceea ce privește viziunea și scopurile, dialogul frecvent, comunicarea și conversațiile constituie facilități majore ale educației organizaționale.
4. Este esențial ca oamenii să fie provocați permanent să reexamineze factorii pe care se bazează.
5. Este esențial să se dezvolte o educație favorabilă și un climat inovator.

✓ **Procesul educației organizaționale**

Educația organizațională se poate caracteriza ca un proces complex în trei etape, care constau în dobândirea cunoștințelor, diseminare și implementare împărtășită (Dale, 1994). Cunoștințele pot fi dobândite din experiența directă, din experiența terților sau din memoria organizațională. Argyris (1992) sugerează că educația organizațională se desfășoară cu două condiții: prima, când o organizație își atinge obiectivul, și a doua, când se constată un decalaj între intenții și rezultate.

✓ **Rezultatele educației organizaționale**

Rezultatele educației organizaționale contribuie la dezvoltarea capacității unei firme. Unul dintre principiile de bază ale managementului resurselor umane indică faptul că este necesar să se investească în oameni pentru a dezvolta capitalul intelectual solicitat de organizație și, astfel, să se majoreze stocul de cunoștințe și aptitudini. Așa cum menționează Ehrenberg și Smith (1994), teoria capitalului uman prevede: „Cunoștințele și aptitudinile unui lucrător – care provin din educație și instruire, inclusiv instruirea implicată de experiență – generează un capital productiv”. Pettigrew și Whipp (1991) sunt de părere că educația organizațională ar trebui să pună accent pe dezvoltarea „capacității organizaționale”, ceea ce înseamnă că trebuie să se acorde atenție educației complexe (adesea neobservate sau ascunse) care se desfășoară și influențează ceea ce se produce în cadrul organizației. „Educația ascunsă” este dobândită și dezvoltată pe parcursul obișnuit al activității de către oamenii care acționează individual și în grupuri sau în „comunități de practică” (Wenger și Snyder, 2000).

✓ **Educația organizațională și organizația care știe cum să învețe**

Noțiunea de organizație educațională este uneori confundată cu conceptul de educație organizațională. Însă, așa cum subliniază Harrison (2000): „Prea des (...) se presupune că termenii de organizație educațională și educație organizațională sunt sinonimi. Nu sunt.”

Easterby-Smith și Araujo (1999) explică faptul că literatura cu privire la educația organizațională pune accent pe „observarea și analiza proceselor educaționale individuale și colective în cadrul organizațiilor”, în timp ce literatura organizației educaționale face referire la „utilizarea unor instrumente de diagnosticare și evaluare specifice, care pot contribui la identificarea, promovarea și evaluarea calității proceselor educaționale în cadrul organizațiilor”. Cu alte cuvinte, educația organizațională se referă la modul în care oamenii învață în cadrul organizațiilor, iar conceptul de organizație educațională face referire la ce ar trebui să facă organizațiile pentru a facilita educația membrilor săi.

4.3. Planificarea dezvoltării personale – instruire și educație

Dezvoltarea personală ia forma unor activități de învățare care îi pregătesc pe oameni să exercite responsabilități mai largi și majorate, iar în cadrul expunerii s-a pus accent pe *învățarea autodirecționată, planificarea dezvoltării personale* (împreună cu contractele educaționale) și *învățarea planificată din experiență*.

Planificarea dezvoltării personale se desfășoară de către persoane, sub îndrumarea, încurajarea și ajutorul din partea managerilor (dacă este necesar). Un plan de dezvoltare personală stabilește acțiunile propuse de oameni pentru a le întreprinde, a învăța și a le dezvolta personal.

Etape ale planificării dezvoltării personale

1. Analiza situației curente și a necesităților de dezvoltare. Aceasta se poate face ca parte dintr-un proces de management al performanței.
2. Stabilirea obiectivelor. Acestea pot include îmbunătățirea performanței la locul de muncă actual, perfecționarea sau dobândirea de aptitudini, îmbogățind cunoștințele relevante, dezvoltarea domeniilor specifice de competență, deplasându-se în

cadrul sau în sus, în interiorul organizației sau pregătindu-se pentru modificări ale rolului actual.

3. Pregătirea planului de acțiune. Planul de acțiune stabilește ceea ce trebuie făcut și cum se va face, sub noțiuni precum rezultate așteptate (obiective educaționale), activități de dezvoltare, responsabilitatea pentru dezvoltare (ce trebuie să facă persoanele și sprijinul pe care îl vor obține de la managerul lor, de la departamentul RU sau de la alte persoane) și execuție la termen. O varietate de activități adaptate necesităților personale trebuie incluse în plan, de exemplu, observarea a ceea ce fac ceilalți în cadrul proiectului, utilizarea planificată a programelor de învățare electronică și a centrelor de resurse educaționale interne, desfășurarea activității cu un mentor, îndrumarea managerului de linie sau a șefului echipei, experiență cu privire la noile sarcini, documentare îndrumată, transferuri speciale și acțiunea de învățare. Instruirea formală pentru a dezvolta cunoștințele și aptitudinile poate fi parte din plan, însă nu constituie partea cea mai importantă.

4. Implementare - întreprinderea unei acțiuni conform planului.

Instruirea reprezintă utilizarea de activități de instruire sistematice și planificate pentru a promova învățarea. Abordarea poate fi rezumată în fraza de "instruire bazată pe student", fiind unul dintre răspunsurile pe care o organizație le poate da pentru a promova învățarea.

Așa cum subliniază Reynolds (2004), instruirea are un rol complementar în accelerarea educației.

Instruire rațională

- Activitatea necesită aptitudini care sunt dezvoltate cel mai bine prin instruire formală.
- Sunt solicitate diferite aptitudini de către mai multe persoane, care trebuie dezvoltate rapid pentru a răspunde noilor cereri și nu pot fi dobândite prin bazarea pe experiență.

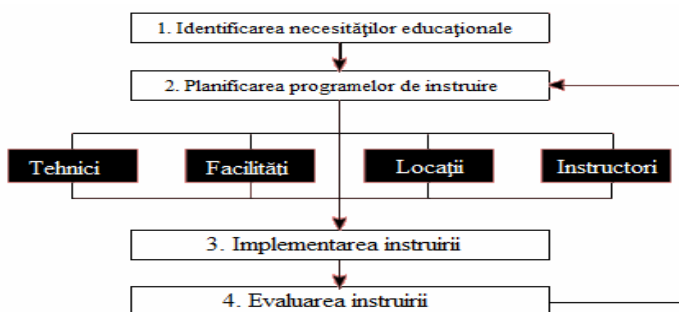
- Sarcinile ce se vor desfășura sunt atât de specializate și complexe încât oamenii nu le pot stăpâni din propria inițiativă, cu o viteză rezonabilă.
- Informațiile esențiale trebuie să fie împărtășite angajaților, pentru a se asigura respectarea responsabilităților de către aceștia.
- O necesitate educațională comună mai multor persoane care trebuie să fie îndeplinită poate fi abordată imediat în cadrul unui program de instruire (ex., aptitudini de comunicare).

Instruire sistematică

Este tipul de instruire creat, planificat și implementat în mod specific pentru a răspunde nevoilor definite, este asigurată de oamenii care cunosc arta instruirii, iar impactul instruirii este evaluat cu atenție. Conceptul a fost inițial dezvoltat pentru comisiile de instruire industriale în 1960 și cuprinde un model format din patru etape:

1. Identificarea necesităților instruirii.
2. Stabilirea tipului de instruire solicitat pentru satisfacerea acestor nevoi.
3. Utilizarea unor instructori cu experiență și instruiți pentru a implementa instruirea.
4. Urmărirea și evaluarea instruirii pentru a se asigura că este eficientă.

Figura nr. 5. Etapele instruirii sistematice



Experiența planificată

Experiența planificată este procesul de stabilire a unei succesiuni de experiențe care va permite oamenilor să obțină cunoștințele și aptitudinile necesare postului lor și îi va pregăti pentru a-și asuma responsabilități majorate. Astfel, se va permite o învățare bazată pe experiență, pentru a îndeplini o cerință educațională, prin întocmirea unui program care prevede ceea ce se așteaptă ca oamenii să învețe în cadrul fiecărui departament sau la locul de muncă (trebuie să se explice clar ce se așteaptă să se descopere pentru ei). O persoană competentă (un mentor) va sta la dispoziție pentru a se asigura că oamenii din cadrul unui program de dezvoltare beneficiază de experiența și oportunitatea corespunzătoare de a învăța și se vor lua măsuri pentru a se verifica evoluția. O metodă bună de stimulare a oamenilor să descopere pentru ei înșiși este aceea de a li se acorda o listă de întrebări la care să răspundă. Este esențial să se urmeze fiecare segment al experienței pentru a se verifica ce s-a învățat și, dacă este necesar, să se modifice programul.

Instruirea la timpul potrivit este instruirea care este strâns legată de necesitățile relevante ale oamenilor, prin asocierea cu activități de lucru imediate sau iminente (este oferită cât mai aproape posibil de momentul în care se desfășoară activitatea). Instruirea va avea la bază identificarea celor mai recente condiții, priorități și planuri ale participanților, care vor fi expuse pe scurt în situațiile în care trebuie să se aplice cunoștințele. Programul de instruire va avea în vedere orice aspecte ale transferului, iar scopul său este să se asigure că ceea ce s-a predat se poate aplica în situația de lucru actuală.

Instruirea de dimensiunea unui bit implică asigurarea de oportunități pentru dobândirea unei anumite aptitudini sau a unei anumite cunoștințe în cadrul unei sesiuni pe termen scurt, care pune accent pe o activitate cum ar fi utilizarea unei anumite părți din software, acordarea suportului sau gestionarea unei solicitări în legătură cu un produs sau serviciu al companiei. Adesea, poate constitui un mijloc util de dezvoltare a unei aptitudini sau de înțelegere profundă a unei

sesiuni concentrate sau activități educaționale fără alte devieri (se aplică imediat la locul de muncă). Este cel mai bine ca angajații să fie instruiți sub aspectul tehnicilor fiabile pe care le pot utiliza imediat în activitatea lor sau pot completa, nu înlocui, cursuri sau procese de dezvoltare mai lungi.

Tipuri de instruire

Programele sau sesiunile de instruire pot face referire la următoarele:

- aptitudini manuale, inclusiv ucenicii moderne;
- aptitudini IT;
- șef de echipă sau instruire pentru supraveghere;
- instruire în management;
- aptitudini interpersonale (ex., conducere, consolidarea echipei, dinamică de grup, programare neurolingvistică);
- aptitudini personale (ex., asertivitate, pregătire, comunicare, managementul timpului);
- instruire în cadrul procedurilor sau practicilor organizaționale (ex., instalare, sănătate și siguranță, managementul performanței, oportunitate egală sau politica și practica administrării diversității).

Practici eficiente de instruire

O instruire eficientă apelează la abordarea sistematică definită mai sus, cu accent pe analiza aptitudinilor. Scopul instruirii se va defini clar, sub aspectul comportamentului solicitat ca rezultat al instruirii. Acesta se poate exprima ca o declarație care să conțină „**La finalizarea acestei instruirii, participantul va fi capabil să...**” Definirea comportamentelor anticipate va asigura baza evaluării, care este un element esențial pentru o instruire de succes.

✓ **Potențialele beneficii oferite de învățare și activitățile de dezvoltare**

- Îmbunătățirea performanței individuale, de echipă și corporative, sub aspectul rezultatelor, calității, vitezei și productivității generale.
- Atragerea angajaților de înaltă calitate, prin acordarea de oportunități educaționale și de dezvoltare, majorarea nivelurilor de competență și a aptitudinilor lor, permițându-le să obțină o satisfacție mai ridicată la locul de muncă, să dobândească recompense și să evolueze în cadrul organizației.
- Oferă recompense suplimentare nonfinanciare (evoluție și oportunități de carieră), ca parte din politica recompensei.
- Îmbunătățirea flexibilității operaționale prin extinderea categoriei de aptitudini deținute de angajați (polivalentă).
- Sporirea angajamentului angajaților, prin încurajarea lor în identificarea cu misiunea și obiectivele organizației.
- Sprijin pentru gestionarea schimbării, prin creșterea înțelegerii motivelor schimbării și furnizarea cunoștințelor și aptitudinilor necesare pentru a se adapta noilor situații.
- Asigură managerilor de linie aptitudinile solicitate pentru administrarea și dezvoltarea resurselor umane.
- Contribuția la dezvoltarea unei culturi pozitive în cadrul organizației (de exemplu, orientată către îmbunătățirea performanței).
- Asigurarea unor niveluri mai ridicate ale serviciilor clienților.
- Minimizarea costurilor operaționale (reducerea lungimii curbelor educaționale).

✓ **Planificarea și transmiterea programelor și sesiunilor educaționale**

Acțiunile solicitate sunt următoarele:

1. Stabilirea necesităților educaționale.

2. Definirea obiectivelor educaționale. Este esențial să se explice clar obiectivul programului sau al evenimentului, dar și rezultatele sale educaționale definite pentru a satisface necesitățile educaționale stabilite și pentru a asigura o bază pentru conținutul planificării și evaluarea rezultatelor. Obiectivele pot fi definite ca un criteriu comportamental (standardele de performanță sau schimbările comportamentale la locul de muncă ce se vor atinge dacă un proces educațional este de succes) și un comportament terminal (ce s-a întâmplat de fapt după evenimentul educațional). Orice discrepanță dintre criteriul comportamental și cel terminal va indica deficiențele din cadrul programului.

3. Stabilirea conținutului. Conținutul programului sau al evenimentului va fi directionat/structurat către ce trebuie să cunoască participanții sau ce pot face (așa cum se prevede în obiectivele educaționale). De asemenea, este important să nu se încerce să se obțină prea mult dintr-un singur eveniment, cunoscând faptul că există o limită cu privire la cât de mult pot asimila oamenii într-un anumit moment și la cât pot aplica. Conținutul instruirii va fi în legătură cu contextele de lucru ale participanților. Ideal, activitatea lor trebuie să constituie o caracteristică centrală a obiectivului și trebuie să se profite de fiecare oportunitate pentru a se include educația la locul de muncă.

4. Stabilirea metodelor de livrare. Metodele utilizate pentru furnizarea educației trebuie să fie adecvate scopului cursului și caracteristicilor participanților (locurilor lor de muncă, necesităților educaționale, experienței anterioare, nivelului de cunoștințe și aptitudini, receptivitate și motivație pentru a învăța). Astfel, trebuie să se profite de fiecare oportunitate pentru a se include educația la locul de muncă. În management, este important ca instruirea sub aspectul aptitudinilor de supraveghere și interpersonale să asigure timp suficient pentru participare și învățare activă, prin discuții,

studii de caz și simulări. Realizarea programului sau a evenimentului trebuie să aibă în vedere principiile educaționale.

5. Stabilirea locației și a facilităților solicitate, a bugetului și a furnizorului programului.

6. Pregătirea informațiilor cu privire la program și eveniment.

7. Asigurarea educației în cadrul unei abordări flexibile (dacă este posibil, adaptarea va fi realizată pe parcursul programului).

8. Evaluarea educației.

✓ **Tipuri de învățare**

1. Învățare instrumentală – învățarea unei mai bune gestionări a activității profesionale după ce standardul de bază al performanței a fost atins (este susținută de învățarea la locul de muncă).

2. Învățare cognitivă – rezultate bazate pe consolidarea cunoștințelor și a înțelegerii.

3. Învățare afectivă – rezultate bazate pe dezvoltarea mai degrabă a atitudinilor sau a sentimentelor decât a cunoștințelor.

4. Învățare autonomă – dezvoltarea de noi tipuri de înțelegere, gândire și comportament și crearea de noi cunoștințe (Harrison).

✓ **Orientare cu privire la crearea și transmiterea evenimentelor educaționale (Gagne, 1977, și Harrison, 2005)**

- Crearea unei structuri și culturi corespunzătoare – cum va fi conturat evenimentul și climatul dorit al relațiilor interpersonale și profesionale.
- Stimularea celor care învață – să se asigure că cei care învață au sentimentul că necesitățile lor sunt protejate.
- Ajutarea înțelegerii – verificarea regulată a înțelegerii și modificarea ritmului de învățare pentru a se asigura asimilarea.
- Includerea activităților educaționale corespunzătoare – acestea trebuie să includă situații sau să utilizeze cunoștințele

și aptitudinile pe care cei care învață le consideră relevante pentru locurile lor de muncă.

- Bazarea pe cunoștințele existente – să se evalueze ceea ce oamenii știu și fac și să se pună accentul pe acestea, pentru a se include noi elemente educaționale.
- Îndrumarea celor care învață – acordarea regulată de suport și îndrumare cu privire la procesul de învățare.
- Să se asigure reținerea educației – să se permită celor care învață să-și pună în practică și să-și consolideze aptitudinile, avându-se în vedere procesul educațional.
- Asigurarea transferului educațional – transferul cu succes al educației de la eveniment la locul de muncă depinde de măsura în care evenimentul a fost relevant pentru necesitățile celor care învață, dacă participanții au reușit să dobândească aptitudinile și cunoștințele acoperite de program, dacă au fost stimulați pe parcursul programului, dacă sunt încurajați și dacă li se permite să își pună cunoștințele în practică.

✓ **Ce transformă un program sau un eveniment educațional și de dezvoltare într-unul eficient?**

- Evenimentul sau programul are la bază o evaluare detaliată a necesităților educaționale.
- Au fost stabilite obiective clare pentru rezultatele evenimentului sau ale programului.
- Sunt stabilite standarde pentru organizarea evenimentului sau ale programului.
- Criteriile de succes și metodele de evaluare a succesului au fost stabilite.
- Este utilizată o combinație de educație și dezvoltare – informală și formală – corespunzătoare necesităților stabilite ale participanților.

- Responsabilitățile pentru planificarea și organizarea programului sau evenimentului au fost clarificate.
- Responsabilii de activitatea educațională sunt calificați corespunzător pentru rolul pe care îl vor juca.
- Resursele sunt corespunzătoare programului sau evenimentului.
- Programul sau evenimentul beneficiază de susținerea managementului superior.
- Programul este implementat eficient, conform planificării, în limitele bugetului său și potrivit standardelor definite.
- Desfășurarea programului sau a evenimentului este monitorizată regulat, pentru a se asigura că îndeplinește obiectivele și standardele definite.
- Reușitele programului sau ale evenimentului sunt evaluate în baza criteriilor succesului și se întreprinde o acțiune corectivă pentru a se gestiona orice problemă.

4.4. Întreprinderile sociale ca organizații educaționale

Dezvoltarea strategică a resursei umane implică introducerea, eliminarea, modificarea, direcționarea și coordonarea proceselor în așa fel încât toate persoanele și echipele să fie înzestrate cu aptitudinile, cunoștințele și competențele necesare realizării sarcinilor actuale și viitoare impuse de organizație.

O strategie de educație și dezvoltare va coordona afacerea, în sensul că este creată pentru a susține atingerea obiectivelor afacerii, prin promovarea avantajului capitalului uman. Însă ar trebui coordonată și către oameni, ceea ce înseamnă să se aibă în vedere necesitățile și aspirația oamenilor de a evolua și de a se dezvolta. Atingerea celui din urmă obiectiv susține desigur îndeplinirea primului.

Strategia de educație și dezvoltare face referire la crearea unei culturi educaționale care va încuraja învățarea și va oferi baza pentru planificarea și implementarea activităților și programelor educaționale. Acest concept al culturii educaționale este asociat cu cel al organizației educaționale.

Filosofia educației și dezvoltării exprimă credințele unei organizații cu privire la rolul educației sau dezvoltării, importanța sa și cum ar trebuie să se realizeze. Astfel, se referă la:

- Activitățile de educație și dezvoltare ce au o contribuție semnificativă la îndeplinirea cu succes a obiectivelor organizației, iar investirea în ele este benefică tuturor asociațiilor întreprinderii sociale.
- Planurile și programele de educație și dezvoltare ce se vor integra și vor susține îndeplinirea strategiilor afacerii și ale resurselor umane.
- Educația și dezvoltarea ce vor fi legate de performanță – au fost create pentru realizarea îmbunătățirilor specificate în performanța corporativă, funcțională, a echipei și individuală, și pot avea o contribuție majoră la rezultatele de bază.
- Toți membrii organizației trebuie încurajați și trebuie să li se acorde șansa să învețe, să își dezvolte aptitudinile și să își utilizeze cunoștințele la maximum.
- Procesele de dezvoltare personală asigură cadrul învățării individuale și autodirecționate.
- Dacă se recunoaște nevoia de a investi în educație și dezvoltare, responsabilitatea fundamentală cu privire la dezvoltare revine angajaților individuali, care vor beneficia de îndrumarea și susținerea managerului lor și, la nevoie, a membrilor departamentului RU.

Conținutul strategiei de învățare și dezvoltare

Strategia de învățare și dezvoltare trebuie să includă următoarele elementele:

- Filosofia organizației cu privire la educație și dezvoltare.
- Scopurile strategiei de educație și dezvoltare.
- Prioritățile educației și dezvoltării.
- În ce măsură se urmărește atingerea acestor obiective prin crearea unei culturi a educației, învățare formală și programe de dezvoltare, instruire, planificare a dezvoltării personale și învățare autodirecționată.
- Responsabilitățile educației și dezvoltării, așa cum sunt împărțite între managementul superior, managementul de linie, angajații individuali și membrii RU.
- Resurse solicitate pentru educație și dezvoltare – bugete financiare, facilități de instruire și/sau ajutor extern.
- Criteriile de succes pentru educație și dezvoltare.
- Cum va fi măsurată și evaluată eficiența educației și dezvoltării în îndeplinirea acestor criterii.

Cultura învățării

O cultură a învățării promovează învățarea pentru că este recunoscută de managementul superior, managerii de linie și de angajați, în general, ca un proces organizațional esențial față de care sunt obligați și în care se implică permanent.

Reynolds (2004) descrie cultura învățării ca un „mediu de evoluție”, care îi va „încuraja pe angajați să își asume o gamă de comportamente discreționare pozitive, inclusiv învățarea” și care prezintă următoarele particularități: împuternicire, și nu supraveghere; educație autoadministrată, și nu instruire; construirea unei capacități pe termen lung, și nu pe termen scurt. Crearea unei culturi a învățării este necesară pentru dezvoltarea practicilor organizaționale care dau naștere la angajament în rândul angajaților și „care conferă angajaților un simț al obiectivului la locul de muncă, acordă angajaților oportunitatea de a acționa în baza angajamentului asumat și oferă o susținere practică a învățării”.

✓ **Dezvoltarea unei culturi a educației (Reynolds, 2004)**

1. Dezvoltarea și împărtășirea viziunii – încrederea într-un viitor dorit și în dezvoltare.
2. Împuternicirea angajaților – oferă “autonomie susținută”, libertatea angajaților de a-și administra propria activitate între anumite limite (politici și comportamente anticipate), însă cu susținere disponibilă la cerere.
3. Adoptarea unui stil facil al managementului, în care răspunderea pentru luarea deciziei este cedată angajaților în măsura posibilului.
4. Asigură angajaților un mediu de învățare stimulativ, în care se pot descoperi și aplica aptitudinile de învățare, ex., rețele pereche, politici stimulative și sisteme, timp protejat pentru educație.
5. Utilizarea tehnicilor de instruire pentru identificarea talentelor celorlalți, prin încurajarea angajaților în vederea identificării opțiunilor și a căutării propriilor soluții la probleme.
6. Îndrumarea angajaților în provocările ridicate de activitatea lor și acordarea de timp, resurse și suport.
7. Recunoașterea importanței managerilor care acționează ca modele și exemple de rol care indică direcția de lucru.
8. Încurajarea rețelelor (comunități de practică).
9. Alinierea sistemelor la viziune (eliminarea sistemelor birocratice care mai degrabă provoacă probleme decât facilitează activitatea).

Conceptul de organizație educațională a stârnit imaginația multor oameni, fiind promovat pentru prima dată de Senge (1990), care l-a descris după cum urmează.

✓ **Organizația educațională definită de Senge (1990)**

Organizația educațională este aceea „în care oamenii își extind permanent capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu

adevărat, unde modelele noi și extinse de gândire sunt alimentate, unde aspirația colectivă este eliberată și unde oamenii învață permanent cum să învețe împreună”.

Pedler et al. (1991) afirmă că o organizație educațională „facilitează educația tuturor membrilor săi și se transformă permanent”. Wick și Leon (1995) fac referire la o organizație educațională ca la ceva ce se „perfecționează permanent, prin crearea și rafinarea rapidă a capacităților necesare unui viitor succes”. De asemenea, așa cum observă Harrison (2000), noțiunea de organizație educațională rămâne persuasivă datorită „raționalității sale, atractivității umane și presupusului potențial de consolidare a eficienței și evoluției organizaționale”.

Toate sugestiile anterioare implică semnificația culturii educaționale în mentalitatea și percepția întreprinderilor sociale. Învățarea nu poate fi impusă, ci inspirată. Cultura educațională este sursa durabilității pentru întreprinderile sociale. Cultura educațională promovează viziuni, idei, norme și credințe, având în vedere că oamenii acționează ca agenți educaționali care nu pot fi sistematizați cu ușurință. Nu învață numai individual, ci au și capacitatea de a învăța colectiv. Potrivit teoriei organizației cu privire la educație, se conturează credința că mediul și cultura sunt importante, și mai puțin abordarea sistemelor implicate. Burgoyne este de părere că acest concept trebuie integrat în inițiativele specifice managementului cunoașterii pentru ca diferitele forme ale cunoașterii să fie alimentate de organizația educațională și utilizate în adăugarea valorii.

Contribuția educației și dezvoltării la performanța organizațională

Printre studiile asupra relației dintre activitățile de învățare și dezvoltare și performanța organizațională, se numără cele ale lui Benabou (1996) și ale lui Clarke (2004). Cercetarea efectuată de Benabou a analizat impactul diferitelor programe de instruire cu privire la rezultatele profesionale și financiare în 50 de organizații canadiene. Concluzia la care s-a ajuns a fost aceea că, în majoritatea cazurilor, un program adecvat de instruire poate fi asociat

îmbunătățirii rezultatelor afacerii, iar profitul rezultat din investiție în cadrul programelor de instruire este foarte ridicat. Însă Benabou a făcut referire la următoarele restricții. În ciuda efectului pozitiv foarte probabil că educația și dezvoltarea pot impune performanța, mai există factori cantitativi și calitativi ce trebuie analizați științific – în special în economia socială, unde rezultatele calitative se bucură de priorități.

În ciuda faptului că impactul și rezultatul antreprenoriatului social nu există la scară largă și nici nu au fost analizate în amănunt, există anumiți indicatori, atât calitativi, cât și cantitativi, care demonstrează faptul că economia socială adaugă, dacă nu înmulțește valorile sociale sub aspect social și economic.

Acești indicatori se referă în mare parte la:

Tabelul nr. 7. Indicatori cantitativi și calitativi ai impactului economiei sociale

Indicatori cantitativi	Indicatori calitativi
Reducerea delincvenței	Integrare socială
Crearea/menținerea unor locuri de muncă plătite	Satisfacția la locul de muncă
Asigurare de sănătate	Bunăstare emoțională
Reducerea șomajului	Ridicarea stigmatului
Creșterea venitului pentru persoane vulnerabile social (și familiile lor)	Demitizarea stereotipurilor
Reducerea cheltuielilor de asigurări sociale	Îmbunătățirea politicilor de sănătate
Reducerea costurilor de sănătate publică	Reducerea analfabetismului
Prețuri de piață mai reduse pentru bunurile și serviciile furnizate de întreprinderile sociale	Coerența socială
Creșterea participării la afacerile sociale	Revitalizarea comunității
Numărul de voluntari implicat	Calitatea vieții pentru asociații din întreprinderile sociale
	Refacerea pieței
	Livrarea bunurilor și serviciilor antropocentrice
	Sporirea încrederii în sine și a bunăstării
	Reducerea depresiei și a izolării

Îmbunătățirea fluxului de numerar Îmbunătățirea sănătății și siguranței angajaților Recompense pentru angajați Volumul oferit de bunuri și servicii Numărul persoanelor comunitare implicate în misiunea întreprinderii Numărul de angajați și membri care participă la luarea deciziilor	Nivelul satisfacției comunitare referitor la misiunea întreprinderii Nivelul participării angajaților și a membrilor la luarea deciziilor Satisfacerea voluntarilor
--	---

Pentru a concluziona, în întreprinderile sociale moderne, găsim asociați, directori și voluntari cu o dorință puternică de a returna comunităților și societății ca întreg beneficiile sociale, ei nefiind motivați de acumularea profitului și a câștigurilor personale. Acest fapt are legătură în mare parte cu motivul că întreprinderile sociale își oferă bunurile și serviciile într-un mod just, în baza principiilor și a valorilor care nu au nicio legătură cu spiritul comercial (mici comercianți) pe care majoritatea organizațiilor de profit îl împărtășesc.

ANEXA 1

Link-uri utile pentru economia socială

- <http://socialfirmseurope.org>
- <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/>
- http://ec.europa.eu/employment_social/equal/policy-briefs/etg2-managment-skills-social-enterprises_en.cfm
- <http://www.socialeconomy.eu.org/>
- <https://www.extension.harvard.edu/distance-education>
- <http://www.dur.ac.uk>
- <http://socialeconomycentre.ca/>
- <http://www.openerp.com>
- <http://www.e-lecta.com>
- <http://www.socialearth.org>
- <http://humanresources.about.com>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.mtlearning.com>
- <http://onlinelibrary.wiley.com>
- <http://www.shrm.org>
- <http://www.hrmagazine.co.uk>
- http://www.wrexham.gov.uk/english/business/social_economy/
- <http://www.emeraldinsight.com>
- <http://www.strategic-human-resource.com>

BIBLIOGRAFIE

- Abell, D.F. (1993), *Administrarea prin strategii duale: Stăpânirea prezentului, anticiparea viitorului*, Free Press, New York.
- Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A.L. (2000), *Avantajul producției: De ce sistemele de lucru de înaltă performanță se amortizează*, ILR Press, Ithaca, NY.
- Argyris, C. (1992), *O educație organizațională*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Argyris, C.; Schon, D.A. (1996), *Educație organizațională: O teorie a perspectivei acțiunii*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Armstrong, M.; Baron, A. (2002), *MRU strategic: Drumul către o performanță profesională îmbunătățită*, CIPD, Londra.
- Armstrong, M.; Baron, A. (2004), *Administrarea performanței: Managementul performanței în acțiune*, CIPD, Londra.
- Armstrong, M.; Long, P. (1994), *Realitatea MRU strategic*, IPD, Londra.
- Austin, J.B. (1998), *Lideri de afaceri și nonprofituri. Management nonprofit & spirit de lider*.
- Baird, L.; Meshoulam, I. (1988), „Administrarea a două competențe de management strategic al resurselor umane”, *Revista Academiei de Management*, 13 (1), p. 116–28.
- Bandura, A. (1986), *Granițe sociale ale gândirii și acțiunii*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barney, J.B. (1991), „Resursele firmei și avantaj competitiv susținut”, *Jurnal de studii de management* 17 (1), p. 99–120.

- Barney, J.B. (1995), "Căutarea avantajului competitiv", *Revista Academiei de Management Executiv*, 9 (4), p. 49–61.
- Baron, A.; Armstrong, M. (2007), *Managementul capitalului uman: Obținerea valorii adăugate prin intermediul oamenilor*, Kogan Page, Londra.
- Baron, D. (2001), "Politici private, politici corporative și strategie integrată", *Jurnalul de economie și strategie de management*, 10 (7), p. 7–45.
- Becker, B.E.; Gerhart, S. (1996), "Impactul managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale: evoluție și prospecte", *Academia Jurnalului de Management*, 39 (4), p. 779–801.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1998), "Sisteme de lucru de înaltă performanță și performanța firmei: o sinteză a implicațiilor cercetării și manageriale", *Cercetarea personalului și managementul resurselor umane*, 16, p. 53–101, JAI Press, Stamford, CT.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D. (2001), *Fișa de evaluare RU: Asocierea oamenilor, a strategiei și a performanței*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Beckhard, R. (1969), *Dezvoltarea organizării: Strategie și modele*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Beckhard, R. (1989), "Un model pentru managementul executiv al schimbării transformazionale", în Salaman, G. (ed.), *Strategiile resursei umane*, Sage, Londra.
- Beer, M. (2001), "Cum se poate dezvolta o organizație capabilă de performanță înaltă susținută: abordarea paradoxului de dezvoltare pentru rezultate-capacitate", *Dinamică organizațională*, 29 (4), p. 233–47.
- Beer, M.; Eisenstat, R.; Spector, B. (1990), "De ce schimbarea programelor nu produce schimbare", *Revista de Business Harvard*, noiembrie-decembrie.

- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.; Quinn Mills, D.; Walton, R. (1984), *Administrarea activelor umane*, The Free Press, New York.
- Benabou, C. (1996), "Evaluarea impactului programelor de instruire la linia de bază", *Revista națională a productivității*, 15 (3).
- Benson, G.S.; Young, S.M.; Lawler, E.E. (2006), „Practici de lucru de înaltă implicare și previziunile analiștilor cu privire la performanța corporativă”, *Managementul resurselor umane*, 45 (4), p. 519–27.
- Bontis, N. (1998), „Capital intelectual: studiu explorator care dezvoltă măsuri și modele”, *Decizia managementului*, 36 (2), p. 63–76.
- Bontis, N.; Dragonetti, N.C.; Jacobsen, K.; Roos, G. (1999), „Instrumentele cunoașterii: o analiză a instrumentelor disponibile pentru măsurarea și administrarea resurselor intangibile”, *Jurnalul managementului european*, 17 (4), p. 391–402.
- Borzaga, Carlo; Solari, Luca (2001), *Managementul provocărilor pentru întreprinderile sociale, în urgența întreprinderii sociale*, Routledge, Londra.
- Boxall, P. (1999), „Strategia resursei umane și avantaj competitiv: un studiu longitudinal al consultanțelor tehnologice”, *Jurnal de studii de management*, 36 (4), p. 443–63.
- Boxall, P.F. (1993), Semnificația managementului resurselor umane: o reexaminare a dovezilor, *Jurnalul internațional de management al resurselor umane*, 4 (3), p. 645–65.
- Boxall, P.F. (1996), „Dezbaterea MRU strategic și viziunea bazată pe resurse a firmei”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 6 (3), p. 59–75.
- Boxall, P.F., Purcell J.; Wright P. (2007), “Scopurile MRU”, în Boxall, P.; Purcell J.; Wright, P. (eds.), *Manualul Oxford al managementului resurselor umane*, Oxford University Press, Oxford.

- Boxall, P.F.; Purcell, J. (2003), *Managementul strategiei și resurselor umane*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Brockbank, W.; Ulrich, D.; Beatty, D. (1999), "Dezvoltare profesională RU: realizarea viitorilor creatori ai Universității din Michigan, Școala de Business", *Managementul resurselor umane*, 38, vara, p. 111–17.
- Burgoyne, J. (1999), "Proiectarea timpurilor", *Managementul oamenilor*, 3 iunie, p. 39–44.
- Burns, J.M. (1978), *Spirit de conducător*, Harper & Row, New York.
- Caldwell, R. (2001), "Campioni, adaptorii, consultanți și sinergiști: noii agenți de schimbare din cadrul MRU", *Jurnalul de management al resurselor umane*, 11 (3), p. 39–52.
- Caldwell, R. (2004), "Retorică, fapte și profeții autoîmplinite: explorarea percepțiilor practicienilor de evoluție în implementarea MRU", *Jurnalul relațiilor industriale*, 35 (3), p. 196–215.
- Cappelli, P. (1999), *Practicile de angajare și strategia de afaceri*, Oxford University Press, New York.
- Cappelli, P.; Crocker-Hefter, A. (1996), "Resursele umane distincte sunt competențele-cheie ale firmelor", *Dinamică organizațională*, iarna, p. 7–22.
- Carter, A.; Hirsh, W.; Aston, J. (2002), *Identificarea instruirii și a funcției de dezvoltare*, Raportul nr. 390, Institutul de Studii de Angajare, Brighton.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategie și structură*, MIT Press, Boston, MA.
- Child, D. (1997), „Alegere strategică în analiza acțiunii, structurii organizațiilor și mediului: retrospectivă și perspectivă”, *Studii organizaționale*, 18 (1), p. 43–76.
- Cummins, T.G.; Worley, C.G. (2005), *Organizare, dezvoltare și schimbare*, South Western, Mason, OH.
- Dale, M. (1994), "Organizații educaționale", în Mabey, C.; Iles, P. (eds.), *Administrarea educației*, Routledge, Londra.

- Davenport, T.O. (1999), *Capital uman*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- De Vita, Carol J.; Fleming, Cory (2001), *Construirea capacității în organizații nonprofit*, Institutul Urban.
- Delery, J.E.; Doty, H.D. (1996), "Moduri de teoretizare în managementul strategic al resurselor umane: teste de universalitate, contingență și predicții de performanță configurațională", *Jurnalul Academiei de Management*, 39 (4), p. 802–35.
- Dickens, C. (1843), *Martin Chuzzlewit*, Chapman & Hall, Londra.
- Digman, L.A. (1990), *Management strategic – Concepte, decizii, cazuri*, Irwin, Homewood, IL.
- Donkin, R. (2005), *Managementul capitalului uman: Un raport de management*, Croner, Londra.
- Drucker, P. (1955), *Practica managementului*, Heinemann, Londra.
- Drucker, P. (1995), „Informații de care directorii au cu adevărat nevoie”, *Revista de Business Harvard*, Ian.-Feb., p. 54–62.
- Dyer, L.; Holder, G.W. (1998), „Managementul strategic al resurselor umane și planificare”, în Dyer, L. (ed.), *Managementul resurselor umane: Dezvoltarea rolurilor și a responsabilităților*, Biroul de Afaceri Naționale, Washington DC.
- Dyer, L.; Reeves, T. (1995), „Strategiile resursei umane și performanța firmei: ce știm și în ce direcție trebuie să ne îndreptăm?”, *Jurnalul internațional de management al resurselor umane*, 6 (3), p. 656–70.
- Easterby-Smith, M. (1997), „Discipline de educație organizațională: contribuții și critici”, *Relații umane*, 50 (9), p. 1085–1113.
- Easterby-Smith, M.; Araujo, J. (1999), „Educație organizațională: debateri curente și oportunități”, în Easterby-Smith, M.; Burgoyne J.; Araujo, L. (eds.), *Educație organizațională și organizație educațională*, Sage, Londra.

- Edvinson, L.; Malone, M.S. (1997), *Capital intelectual: Conștientizarea adevăratei valori a companiei prin găsirea puterii ascunse a minții*, Harper Business, New York.
- Ehrenberg, R.G.; Smith, R.S. (1994), *Economia activității moderne*, Harper Collins, New York.
- Eraut, M.J.; Alderton, G.; Cole, G.; Senker, P. (1998), *Dezvoltarea cunoașterii și a aptitudinilor în angajare*, Consiliul de Cercetare Economică și Socială, Londra.
- Farnham, D. (2008), *Raportul examinatorului* (May), CIPD.co.uk.
- Fletcher, C. (2004), *Evaluare și suport: Activitatea de revizuire a performanței*, a 3-a ediție, CIPD, Londra.
- Follett, M.P. (1924), *Experiență creativă*, Longmans Green, New York.
- Fombrun, C.J.; Tichy, N.M.; Devanna, M.A. (1984), *Managementul strategic al resurselor umane*, Wiley, New York.
- Francis, H.; Keegan A. (2006), „Fața schimbătoare a MRU: în căutarea echilibrului”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 16 (3).
- Gagne, R.M. (1977), *Condițiile educației*, a 3-a ediție, Rinehart și Winston, New York.
- Grant, R.M. (1991), „Teoria bazată pe resurse a avantajului competitiv: implicații pentru formarea strategiei”, *Revista managementului din California*, 33 (3), p. 14–35.
- Gratton, L.A. (1999), „Procesele oamenilor ca sursă a avantajului competitiv”, în Gratton, L.; Hailey, V.H.; Stiles, P.; Truss, C. (eds.), *Managementul strategic al resurselor umane*, Oxford University Press, Oxford.
- Gratton, L.A. (2000), „Real step change”, *Managementul oamenilor*, 16 martie, p. 27–30.
- Gratton, L.A.; Hailey, V.H.; Stiles, P.; Truss, C. (1999), *Managementul strategic al resurselor umane*, Oxford University Press, Oxford.

- Guest, D.E. (1997), „Managementul și performanța resurselor umane; o revistă a agendei de cercetare”, *Jurnalul internațional al managementului resurselor umane*, 8 (3), 263–76.
- Guest, D.E. (1999), „Rolul contractului psihologic”, în Perkins, S.J.; Sandringham, St. John (eds.), *Încredere, motivație și angajament*, Centrul de Remunerație Strategică, Faringdon.
- Guest, D.E.; Hoque, K. (1994), „Da, managementul personalului face diferența”, *Managementul personalului*, noiembrie.
- Guest, D.E.; King, Z. (2004), „Putere, inovație și soluționarea problemelor: trei pași spre rai ai managerilor personalului?”, *Jurnal de studii de management*, 41 (3), p. 401–23.
- Hamblin, A.C. (1974), *Evaluarea și controlul instruirii*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Harrison, R. (1997), *Dezvoltarea angajatului*, IPM, Londra.
- Harrison, R. (2000), *Dezvoltarea angajatului*, a 2-a ediție, IPM, Londra.
- Harrison, R. (2005), *Educație și dezvoltare*, a 4-a ediție, CIPD, Londra.
- Harrison, R. (2007), „Cameră pentru perfectarea educației și dezvoltare după un deceniu de PQS”, *Managementul personalului*, 1 noiembrie, p. 47.
- Hartley, V. (2005), *Deschis pentru afaceri: RU și raportarea capitalului uman*, IIES, Brighton.
- Heller, R. (1972), *Ghidul managerului*, Barrie & Jenkins, Londra.
- Hendry, C.; Pettigrew, A. (1986), „Practica managementului strategic al resurselor umane”, *Revistă personal*, 15, p. 2–8.
- Honey, P.; Mumford, A. (1996), *Manualul stilurilor educaționale*, a 3-a ediție, Honey Publications, Maidenhead.
- Hope-Hailey, V.; Farndale, E.; Truss, C. (2005), „Rolul departamentului RU în performanța educațională”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 15 (3), p. 49–66.

- Hoque, K.; Noon, M. (2001), „Calculul îngerilor: o comparație a personalului cu specialiștii RU”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 11 (3).
- Huczynski, A.A.; Buchanan, D.A. (2007), *Comportament educațional*, ediția a 6-a, FT Prentice Hall, Harlow.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997), „Eficiența managementului tehnic și strategic al resurselor umane ca factori determinanți ai performanței firmei”, *Revista Academiei de Management*, 40 (1).
- Johnson, G.; Scholes, K. (1997), *Explorarea strategiei corporative*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Kanter, R.M. (1984), *Maestrii schimbării*, Allen & Unwin, Londra.
- Kanter, R.M. (1989), *Când giganții învață să danseze*, Simon & Schuster, Londra.
- Kaplan, R.S. (2001), „Evaluarea și administrarea performanței strategice în sectorul nonprofit”, *Management nonprofit & spirit de lider*.
- Kearns, P. (2005), *Evaluarea ROI din educație*, CIPD, Londra.
- Kirkpatrick, D.L. (1994), *Evaluarea programelor de instruire*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Kotter, J.J. (1995), *O soluție 20%: Utilizarea reproiectării rapide pentru a construi azi organizația de mâine*, Wiley, New York.
- Krames, J.A. (2004), *Calea galilor*, McGraw-Hill, New York.
- Lawler, E.E. (1986), *Managementul înaltului angajament*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawler, E.E.; Mohrman, S.; Ledford, G. (1998), *Strategii pentru organizațiile de înaltă performanță: Implicare angajat, TQM și re tehnologizarea programului în cadrul Fortune 1000*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Leadbeater, C. (2000), *Living on Thin Air: Noua economie*, Viking, Londra.

- Legge, K. (1978), *Putere, inovație și soluționarea problemei în Managementul personalului*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Legge, K. (1995), *Managementul resurselor umane: Retorică și realități*, Macmillan, Londra.
- Lewin, K. (1951), *Teoria câmpului în știința socială*, Harper & Row, New York.
- Liburd, Jo-Anne; Dooling, Anjana; Taylor, Marlo (2008), *Doing well while doing good - Cum să se lanseze o întreprindere socială de succes*, Toronto.
- MacDuffie, J.P. (1995), „Grupuri de resurse umane și performanța producției”, *Revista de relații industriale*, 48 (2), p. 199–221.
- Mackay, L.; Torrington, D. (1986), *Natura schimbătoare a managementului personalului*, IPD, Londra.
- Marchington, M. (1995), „Basme și minuni: noile practici de angajare în perspectivă”, *Relațiile angajatului*, primăvara, p. 51–66.
- Mayo, A. (1999), „Conferirea de semnificație capitalului uman”, *Revista cunoștințelor despre management*, ianuarie/februarie, p. 26–29.
- Mayo, A. (2001), *Valoarea umană a întreprinderii. Valorificarea oamenilor ca active*, Nicholas Brealey, Londra.
- McGregor, D. (1960), *Latura umană a întreprinderii*, McGraw-Hill, New York.
- Mezirow, J.A. (1985), „O teorie critică a educației autodirecționate”, în Brookfield, S. (ed.), *Învățarea autodirecționată: De la teorie la practică*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978), *Strategie organizațională: Structură și proces*, McGraw Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1987), „Strategie financiară”, *Revista de Business Harvard*, iulie–august, p. 66–74.
- Mintzberg, H. (1994), „Evoluția și decăderea planificării strategice”, *Revista de Business Harvard*, ianuarie-februarie, p. 107–14.

- Mohrman, S.A.; Lawler, E.E. (1998), „Managementul noilor resurse umane: crearea unui parteneriat de afaceri strategic”, în Mohrman, S.A.; Galbraith, J.R.; Lawler, E.E. (eds.), *Organizația de mâine: Crearea capacităților câștigătoare într-o lume dinamică*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Monks, K. (1992), „Modele de management al personalului: un mijloc de înțelegere a diversității practicilor personalului”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 3 (2).
- Mueller, F. (1996), „Resurse umane ca active strategice: o abordare evolutivă bazată pe resurse”, *Jurnalul studiilor de management*, 33 (6), p. 757–85.
- Mumford, A.; Gold, J. (2004), *Dezvoltarea managementului: Strategii de acțiune*, CIPD.
- Nadler, D.A.; Tushman, M.L. (1980), „Un model de congruență pentru identificarea comportamentului organizațional”, în Miles, R.H. (ed.), *Manual pentru comportamentul macro-organizațional*, Goodyear Publishing, Santa Monica, CA.
- Nalbantian, R.; Guzzo, R.A.; Kieffer, D.; Doherty, J. (2004), *Joacă după propriile forțe: Administrarea piețelor interne ale muncii pentru un avantaj competitiv durabil*, McGraw-Hill, New York.
- Paauwe, J. (2004), *MRU și performanță: Obținerea viabilității pe termen lung*, Oxford University Press, Oxford.
- Pak, Po-Hi, *Întreprindere socială: o frontieră pentru antreprenoriatul alternativ*.
- Pascale, R. (1990), *Administrarea la limită*, Viking, Londra.
- Paton, R. (2003), *Administrarea și evaluarea întreprinderilor sociale*, Sage, Londra.
- Pearce, J.A.; Robinson, R.B. (1988), *Management strategic: Formularea și implementarea strategiei*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Peattie, Ken; Morley, Adrian (2008), *Întreprinderi sociale: diversitate și dinamică, contexte și contribuții*, ESRC, Centrul pentru Relații

- de Afaceri, Contabilitate, Sustenabilitate și Societate (BRASS), Universitatea Cardiff.
- Pedler, M.; Burgoyne, J.; Boydell, T. (1991), *Compania de educație: O strategie pentru o dezvoltare sustenabilă*.
- Penrose, E. (1959), *Teoria evoluției firmei*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, A.; Whipp, R. (1991), *Administrarea schimbării pentru succesul competitiv*, Blackwell, Oxford.
- Pfeffer, J. (1998a), *Echilibru uman*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer, J.; Sutton, R.I. (2006), „O problemă de fapt”, *Managementul personalului*, 28 septembrie.
- Pickard, J. (2005), „Parte, nu partener”, *Managementul personalului*, 27 octombrie.
- Pil, F.K.; MacDuffie, J.P. (1996), „Adoptarea practicilor de lucru de înalt angajament”, *Relații industriale*, 35 (3), p. 423–55.
- Pollard, E.; Hillage, J. (2001), *Explicarea învățământului electronic*, Raportul nr. 376, Institutul de Studii de Angajare, Brighton.
- Porter, M.E. (1985), *Avantaj competitiv: Crearea și susținerea performanței superioare*, New York, The Free Press.
- Purcell, J. (1999), „Cea mai bună practică sau cea mai bună formă: himeră sau impas”, *Jurnalul de management al resurselor umane*, 9 (3), p. 26–41.
- Purcell, J. (2001), „Semnificația strategiei în managementul resurselor umane”, în Storey, J. (ed.), *Managementul resurselor umane: Un text critic*, Thompson Learning, Londra.
- Purcell, J.; Kinnie, K.; Hutchinson, S.; Rayton, B.; Swart, J. (2003), *Oameni și performanță: Ce impact are managementul oamenilor asupra performanței organizaționale*, CIPD, Londra.
- Putnam, R. (1996), „Cine a ucis America civică?”, *Perspectivă*, martie, p. 66–72.

- Quinn, J.B. (1980), „Administrarea schimbării strategice”, *Revista de management Sloane*, 11 (4/5).
- Reilly, P. (2000), *Servicii RU împărtășite și realinierea RU*, Institutul pentru Studii de Angajare, Brighton.
- Reynolds, J. (2004), *Susținerea oamenilor în educație*, CIPD, Londra
- Reynolds, J.; Caley, L.; Mason, R. (2002), *Cum învață oamenii?* CIPD, Londra.
- Richardson, R.; Thompson, M. (1999), *Impactul practicilor de management al oamenilor asupra performanței profesionale: O revistă de literatură*, Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra.
- Royce, M. (2007), „Utilizarea instrumentelor de management al resurselor umane pentru a susține întreprinderea socială: Tematici rezultate din sector”, *Jurnalul întreprinderilor sociale*, 3.
- Salmon, G. (2001), „Far from remote”, *Managementul oamenilor*, 27 septembrie, p. 34–36.
- Scarborough, H.; Elias, J. (2002), *Evaluarea capitalului uman*, CIPD, Londra.
- Scarborough, H.; Swan, J.; Preston, J. (1999), *Managementul cunoașterii: o revistă de literatură*, Institutul de Personal și Dezvoltare, Londra.
- Schein, E.H. (1990), „Cultură organizațională”, *Psiholog american*, 45.
- Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M. (2011), *Dirijarea satisfacției clientului prin RU: Crearea și menținerea unui climat la locul de muncă*, Valtera, februarie.
- Schuler, R.S. (1992), „Managementul strategic al resurselor umane: asocierea oamenilor cu necesitățile strategice ale afacerii”, *Dinamică organizațională*, 21 (1), p. 18–32.
- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1987), „Asocierea strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane”, *Revista Academiei de Management Executiv*, 9 (3), p. 207–19.

- Schultz, T.W. (1961), „Investiție în capitalul uman”, *Revista economică americană*, 51, martie, p. 1–17.
- Schultz, T.W. (1981), *Investiție în oameni: Economia calității populației*, Universitatea din California Press, CA.
- Senge, P. (1990), *A cincea disciplină: Artă și practica organizației educaționale*, Doubleday, Londra.
- Shamash, Samantha (2010), *Întreprinderi sociale: Crearea de locuri de muncă și bunăstarea comunității, Câte o afacere mică pe rând*, ISIS, Sauder, Școala de Business, Universitatea din British Columbia.
- Sharma, Suparn; Sharma, Joity; Devi, Arti (2009), *Responsabilitate socială corporativă: rolul-cheie al managementului resurselor umane*.
- Sloan, A.P. (1967), *My Years with General Motors*, Pan Books, Londra.
- Sloman, M. (1999), „Trăiește-ți clipa”, *Managementul oamenilor*, 20 mai.
- Sloman, M. (2003), „Învățare electronică: înaintarea către curba educațională”, *Impact*, CIPD, ianuarie, p. 16–17.
- Sloman, M. (2007), „Mulțumesc, este exact ce voiam”, *Managementul oamenilor*, 29 noiembrie.
- Smethurst, S. (2005), „Drum lung și anevoios”, *Managementul oamenilor*, 28 iulie.
- Stern, E.; Sommerlad, E. (1999), *Educație la locul de muncă, cultură și performanță*, IPD, Londra.
- Stewart, J.; Tansley, C. (2002), *Instruire în economia cunoașterii*, CIPD, Londra.
- Storey, J. (1992a), *Noi dezvoltări în managementul resurselor umane*, Blackwell, Oxford.
- Storey, J. (1992b), „MRU în acțiune: adevărul a ieșit la iveală în cele din urmă”, *Managementul personalului*, aprilie.

- Sung, J.; Ashton, D. (2005), *Practici de lucru de înaltă performanță: Asocierea strategiei și a aptitudinilor la rezultatele performanței*, DTI în asociație cu CIPD, disponibile la <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/>.
- Tamkin, P.; Barber, L.; Hirsh, W. (1995), *Planuri de dezvoltare personală: Studii de caz ale practicii*, Institutul de Studii de Angajare, Brighton.
- Tamkin, P.; Hirsh, W.; Tyers, C. (2003), *Cor pentru campion: Transformarea oamenilor buni în manageri*, Raport 389, Institutul de Studii de Angajare, Brighton.
- Tamkin, P.; Yarnall, J.; Kerrin, M. (2002), *Kirkpatrick și mai departe: O revizuire a evaluării instruirii*, Raportul 392, Institutul de Studii de Angajare, Brighton.
- Thompson, M.; Heron, P. (2005), „Managementul capacității și al organizației de lucru de înaltă performanță”, *Jurnalul internațional de management al resurselor umane*, 16 (6), p. 1029–48.
- Thompson, P.; Harley, B. (2007), „MRU și lucrătorul: perspectivele procesului de muncă”, în Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (eds.), *Manualul Oxford pentru managementul resurselor umane*, Oxford University Press, Oxford.
- Thurley, K. (1979), *Supraveghere: O reevaluare*, Heinemann, Oxford.
- Thurley, K. (1981), „Managementul personalului: un caz urgent de soluționat”, *Managementul personalului*, august.
- Tsang, E.W. (1997), „Educație organizațională și organizația educațională: o dihotomie între cercetarea descriptivă și prescriptivă”, *Relații umane*, 50 (1), p. 73–89.
- Tushman, M.; Newman, W.; Nadler, D. (1988), „Conducerea executivă și evoluția organizațională: administrarea schimbării graduale și discontinue”, în Kilmann, R.; Covin, T. (eds.), *Transformare corporativă: Revitalizarea organizațiilor pentru o lume competitivă*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Tyson, S. (1985), „Acesta este modelul unui manager modern de personal?” , *Managementul personalului*, mai.
- Tyson, S. (1997), „Strategia resursei umane: un proces de administrare a contribuției MRU la performanța organizațională”, *Jurnalul internațional al managementului resurselor umane*, 8 (3), p. 277–90.
- Tyson, S.; Fell, A. (1986), *Evaluarea funcției personalului*, Hutchinson, Londra.
- Tyson, S.; Witcher, M. (1994), „Strategia resurselor umane rezultată din recesiune”, *Managementul personalului*, august, p. 20–23.
- Ulrich, D. (1997a), *Campionii resurselor umane*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich, D. (1998), „Un nou mandat pentru resursele umane”, *Revista de Business Harvard*, ianuarie-februarie, p. 124–34.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005a), *Propunerea valorii RU*, Harvard Press, Cambridge, MA.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2005b), „Solicitare rol”, *Managementul oamenilor*, 16 iunie.
- Walton, J. (1999), *Dezvoltarea strategică a resurselor umane*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Walton, R.E. (1985a), „De la control la angajament la locul de muncă”, *Revista de Business Harvard*, martie-aprilie, p. 77–84.
- Walton, R.E. (1985b), „Către o strategie de stârnire a angajamentului angajatului pe baza principiilor mutualității”, în Walton, R.E.; Lawrence, P.R. (eds.), *Tendențe și provocări MRU*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Watkins, K.; Marsick, V. (1993), *Sculptarea organizației educaționale*, Falmer Press, Londra.
- Watson, A. (1977), *Managerii personalului*, Routledge și Kegan Paul, Londra.

- Wenger, E.; Snyder, W.M. (2000), „Comunități de practică: frontiera organizațională”, *Revista de Business Harvard*, ianuarie-februarie.
- Wernerfelt, B. (1984), „O viziune a firmei bazată pe resurse”, *Jurnalul managementului strategic*, 5 (2), p. 171–80.
- Wick, C.W.; Leon, L.S. (1995), „Crearea unei organizații educaționale: de la idei la acțiune”, *Managementul resurselor umane*, vară, p. 299–311.
- Wood, S. (1996), „Managementul și organizarea înaltului angajament în UK”, *Jurnalul internațional de management al resurselor umane*, 7 (1), p. 41–58.
- Wood, S. (1999), „Managementul și performanța resurselor umane”, *Jurnalul internațional de management al resurselor umane*, 1 (4), p. 397–413.
- Wood, S.; Albanese, M. (1995), „Putem vorbi de managementul unui înalt angajament la etajul unui magazin?”, *Jurnalul studiilor de management*, 32 (2), p. 215–47.
- Wood, S.; De Menezes, L.M.; Lasaosa, A. (2001), *Managementul și performanța înaltului angajament*, Document transmis la Centrul de Studii ale Pieței Muncii, Universitatea din Leicester, mai.
- Woodward, J. (1968), „Rezistența la schimbare”, *Revista internațională de management*, 8, p. 78–93.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A. (2001), „Resurse umane și viziunea firmei bazată pe resurse”, *Jurnalul de management*, 27 (6), p. 701–21.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992), „Perspective teoretice pentru SHRM”, *Jurnalul de management*, 18 (2), p. 295–320.
- Wright, P.M.; Snell, S.A. (1998), „Către un cadru unificator pentru explorarea compatibilității și flexibilitate în managementul strategic al resurselor umane”, *Revista Academiei de Management*, 23 (4), p. 756–72.

- Wright, P.M.; Snell, S.A.; Jacobsen, H.H. (2004), „Abordări curente ale strategiilor RU: din interior spre exterior versus din exterior spre interior”, *Planificarea resurselor umane*, 27 (4), p. 36–46.
- Youndt, M.A. (2000), *Considerații despre resursele umane și crearea valorii: rolul mediator al capitalului intelectual*, Lucrare prezentată la Conferința Națională a Academiei de Management SUA, Toronto, august.
- Zuboff, S. (1988), *Vârsta mașinii inteligente*, Basic Books, New York.
- *** Academia Întreprinderii Sociale, *Opțiuni noi. Un ghid pentru întreprinderile sociale*.
- *** *Aptitudini de management pentru întreprinderile sociale*, Rezumat al politicii EQUAL, septembrie, 2004.
- *** CIPD (2003), *Capital uman: Cadru extern de raportare*, Londra.
- *** CIPD (2005a), *Gânditorul*, CIPD.co.uk.
- *** Comisia Hayes cu privire la Managementul Personalului (1972), *Instruire pentru managementul resurselor umane*, Departamentul de Angajări, HMSO, Londra.
- *** IDS (2004), *Căutarea glonțului magic*, Studiu RU 783, IDS Londra.
- *** *Indicele capitalului uman: Capitalul uman ca indicator principal al valorii acționarului*, Watson Wyatt Worldwide, Washington DC (2002).
- *** *Întreprindere socială – Un ghid pentru întreprinderea socială în relația cu aptitudinile întreprinderii și ale angajaților*, Academia Întreprinderii Sociale și Guvernul Scoțian: ghid autorizat de Guvernul Scoțian ca parte din Planul de acțiune al sectorului trei al întreprinderii 2008–2011.
- *** *Managementul efektiv al întreprinderilor sociale – Lecții de la organizațiile de afaceri și societatea civilă în Iberoamerica*, un proiect de cercetare colaborativă al Rețelei de Cunoaștere a Întreprinderii Sociale, Harvard University Press, 2006.

- *** *Manualul de practică în managementul resurselor umane al lui Armstrong*, ediția a 11-a.
- *** Ministerul Muncii SUA (1993), *Practici de lucru de înaltă performanță și performanța activității*, Guvernul SUA, Oficiul de Publicare, Washington DC.
- *** *Modelul analitic a întreprinderilor sociale. Manualul participantului*, Program parteneriate de dezvoltare sociale, Canada.
- *** *Modelul analitic al întreprinderilor sociale (organizații nonprofit și cooperative). Manualul participanților*, Chantier de l'économie sociale, 2008.
- *** Proiect PRI, *Noi abordări ale sărăciei și excluderii. Ce trebuie să știm despre economia socială. Un ghid de cercetare politică*, iulie 2005, Canada.
- *** *Resurse umane*, Consiliul de Ajutor a Minorităților Naționale (NMAC), Washington DC.
- *** *Rețeaua de cunoaștere a întreprinderii sociale, Managementul efektiv al întreprinderilor sociale*, Universitatea Harvard, Centrul David Rockefeller pentru Studii Latino-Americane și Banca de Dezvoltare Inter-Americană, Distribuit de Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, Londra, Anglia, 2006.
- *** Servicii de Cercetare CFO (2003), *Managementul capitalului uman: Perspectiva CFO*, CFO Publishing, Boston, MA.
- *** *Viziuni contrare și congruente despre spiritul de conducător și managementul în economia socială australiană*, Rețeaua de Educație Executivă a Economiei Sociale, 2007.