

CAPITALUL UMAN ȘI PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ

Amalasuța Georgeta COCLICI căs. IACOB
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor,
Universitatea „Al. I. Cuza” Iași, România
amaladoct@gmail.com

Abstract

The concept of human capital is concerned with the added value people provide for organizations. It has been well said by Chatzkel (2004) that “it is human capital that is the differentiator for organizations and the actual basis for competitive advantage”. Human capital theory, as stated by Ehrenberg and Smith (1997), conceptualizes workers as embodying a set of skills which can be “rented out” to employers. The knowledge and skills a worker has – which come from education and training, including the training that experience brings – generate a certain stock of productive capital.

Human capital is an important element of the intangible assets of an organization. The significance of human assets explain why it is important to measure their value as a means of assessing how well they are used and of indicating what needs to be done to manage them even more effectively. Human capital concept is viewed as a bridging concept and defines the link between HR practices and business performance in terms of assets rather than business processes (Scarborough and Elias, 2002).

Cuvinte cheie: Human capital, organization, performance, skills, assets, return on investment.

1. CAPITALUL UMAN

Abordarea resurselor umane din punctul de vedere al creșterii economice a fost un pionierat în lucrările lui Schumpeter pe spiritul antreprenorial și a fost studiat în detaliu de Theodore Schultz, pe baza observațiilor empirice de creștere a agriculturii în SUA în prima jumătate a secolului al 20-lea.

Cu toate că aceștia din urmă fuseseră concentrați în primul rând asupra conceptului de capital uman și ar putea explica majoritatea schimbărilor în furnizarea forței de muncă, aceasta nu explică cererea pentru acumularea de capital uman și creșterea valorii sale (Schultz, 1993, p. 73). În anii 1950, Schultz a estimat că contribuția materiei prime “la creșterea economică” a scăzut la 5% (SUA) și la 25% (în curs de dezvoltare) (ibidem, p. 114).

Un rezumat al principalelor abordări asupra capitalului uman ar depinde de patru teze.[9]

În primul rând, cunoștințele acumulate și abilitățile umane sunt la fel de importante ca și capitalul fizic în procesul de producție, și sunt, de fapt, o formă de capital, care ar trebui să fie analizate în același mod cum se obișnuiește să se analizeze capitalul “tradițional” (fizic și financiar), în special în ceea ce privește implicațiile investițiilor în resursele umane. Capitalul fizic este o formă de capital care în fundamentele neoclasice ale conceptului de creștere a fost formulat de Solow (1956) și Swan (1956). În forma sa cea mai simplă, capitalul uman este stocul de abilități personale pe care agenții economici le au la dispoziție, în plus față de capitalul fizic.

În al doilea rând, conform lui Schumpeter, școala capitalului uman plasează dezechilibrul economic la baza procesului de creștere. Procesul de creștere economică este atât un rezultat, precum și o contribuție centrală a dezechilibrului, într-un proces continuu de “distrugere creativă” a stărilor de acalmie curentă, precum și a încercărilor agenților economici de a răspunde la o stare de dezechilibru. Astfel, economiile sunt într-un proces constant de ajustare. Sursa fundamentală a dezechilibrului este considerat progresul tehnologic, care ea însăși este legată de căutarea unor forme mai

bună a capitalului de resurse umane în forma sa de cercetare științifică și aplicată.

În al treilea rând, există antreprenorii care sunt considerați ca fiind agenții de echilibrare, nu numai în rolul de absorbție a riscurilor, dar și în rolul de a identifica posibilitățile care există pentru ajustare. Spiritul antreprenorial reprezintă, prin urmare, nu numai o anumită abilitate umană, ci astfel devine o formă de capital uman, dar în calitate de sursă de ajustare a dezechilibrului spre echilibru, poate deveni baza însăși a dinamicii economice și, prin urmare, a creșterii economice. Spiritul antreprenorial este, așadar, fundamental diferită de alte forme de capital. Într-adevăr, în timp ce investițiile în capitalul fizic pot face parte din lărgirea posibilităților de producție, creșterea economică reprezintă, actul de investiții în sine și de activare a posibilităților de producție suplimentară, acestea fiind în mod inerent dependente de recunoașterea antreprenorială a oportunităților de investiții. În acest sens, prin urmare, spiritul antreprenorial este forma cheie a capitalului uman și o condiție preliminară de bază a creșterii economice.

În al patrulea rând, noțiunea de stoc de cunoștințe este strâns legată de un termen mai familiar, dar mai puțin riguros termenul - tehnologie.

Prin stoc de cunoștințe, ne referim la factori cum ar fi expertiza stocată de o societate care le are la dispoziția sa sub formă de informații acumulate în cărți, programe de calculator, biblioteci, bănci de date, etc. Această formă de capital uman este destul de diferit de competențele capitalului uman competente identificate în prima teză. Întrucât competențele personale umane sunt în esență bunuri private, stocurile de cunoștințe au caracterul de bun public.[9]

Este demn de remarcat faptul că această concepție a rolului și a impactului de capital uman, rezumate în cele patru puncte de mai sus, sunt mai bine dezvoltate în formele anterioare reprezentate de Schumpeter și Schultz, decât în forma pe care a primit-o în teoriile moderne și anume termenul de creștere endogenă. Romer (1986, 1990) și Lucas (1988) au discutat capitalul uman sub aspectele sale bune din punct de vedere public. Dar acest lucru a fost puțin elaborat și rolul termenilor de distrugere creativă și a spiritului antreprenorial ca o formă specifică

de capital uman nu au primit multă atenție. Distincția este totuși fundamentală. În concepția Romer-Lucas, rolul capitalului uman este doar de a oferi o descriere mai diferențiată a caracteristicilor stării de echilibru a economiei. La Schultz, în timp ce aceasta e o dimensiune a prezentului, nu există sugestia puternic pe care capitalul uman o are în sine (aspectul său antreprenorial), aceea că e responsabil atât pentru generarea de dezechilibre și cât și pentru furnizarea de mijloace prin care economia revine la starea de echilibru. Este astfel o viziune mai inclusivă, viziunea dinamică a naturii și a rolului capitalului uman poate genera o vedere de schimbare endogenă, atât la nivel de venituri și cât și în tehnologie, o viziune mult mai extinsă decât cea de creștere endogenă promovată de Romer și Lucas. Pentru a rezuma, pe baza de Schumpeter și opiniile lui Schultz, putem concepe trei categorii de capital uman. [5]

Performanța organizațională este un indice destul de cuprinzător care reflectă gradul de realizare a obiectivelor stabilite anterior. Studiile s-au axat pe mai multe aspecte cheie privind performanțele organizaționale - identificate anterior de Gary și Skarzynski (2001): conducere organizațională, relațiile interne de încredere și a relațiilor interpersonale în cadrul organizațiilor.[1]

Northouse (2001) a declarat că leadershipul este un proces de comunicare pentru atingerea obiectivelor organizaționale. El a ajuns la concluzia că un lider ar trebui să aibă cinci trăsături distinctive: înțelepciunea, încrederea, capacitatea de a lua decizii, onestitate și capacitatea de socializare. Drucker (2004) a subliniat că nimeni nu poate fi numit nonleader. Dacă cineva este marcat ca nonleader, capacitatea lui / ei de a contribui cu ceva este limitată. Cu alte cuvinte, "leadership" nu va fi specific doar celor din management ci mult mai mult, toți membrii unei organizații vor avea posibilitatea de a acționa în rolul de conducător.

Relațiile fiduciare sunt o componentă esențială pentru conducerea unei afaceri. Li (2003) a declarat că relațiile interne de încredere, deși necorporale, sunt legate de înțelegerea eficienței interpersonale și comportamentul de grup, de conducere, de schimburi economice și sociale și a

stabilității politice. Chen (1998) a declarat că relațiile interne de încredere sunt una dintre cele mai importante concepte de bază care îi ajută pe angajați să facă față mediului lor de lucru. Aceste relații sunt prezente în toate interacțiunile umane. Cu alte cuvinte, fără relațiile interne de încredere (într-o societate, într-o organizație, sau într-o infrastructură, etc) cooperarea nu va exista și, în final, nu va fi nici un viitor pentru organizație. Brammer (2000) a mai afirmat că relațiile interpersonale, numite relații umane, implică comunicarea și interacțiunea dintre oameni unii cu alții, iar acesta este un proces dinamic de influență socială. Relațiile interpersonale pot influența anumite aspecte ale performanței organizaționale, precum climatul organizațional, implicarea personalului, precum și contractul mental. [11]

1.1 Investiția în capitalul uman

Investiții în capital uman este valoarea totală a resurselor umane într-o afacere. Principalele dimensiuni în care s-au făcut investiții de capital uman sunt: recrutarea și selecția de personal, consilierea personalului, formarea și dezvoltarea personalului. [19]

Pentru un număr tot mai mare de organizații, recrutarea și selectarea se axează pe alegerea angajatului potrivit și nu pe selecția unuia excepțional. Desigur, pentru orice organizație angajatul ideal ar fi cel potrivit, dar există diferențe conceptuale între a fi un angajat "potrivit", "bun" sau "excepțional". Din cauza diferențelor individuale, angajații vor fi asociați cu diferite caracteristici. Problema care se pune este cea cum să faci ca aceste caracteristici personale să se potrivească cu locul de muncă pentru a produce cea mai mare eficiență într-o organizație este un punct de maxim interes pentru managementul resurselor umane (Bohlander & Snell, 2004; Li, 2003). [14], [15]

Harel și Tzafir (2004) au surprins faptul că este necesar pentru a sublinia importanța laudei la un loc de muncă pentru un lucru bine făcut. Eforturile de a inspira personalul câștiga recunoștința lor, care poate la rândul ei stimula loialitatea și productivitatea. Suprasupervizarea managementului poate submina încrederea personalului și de a-i priva de provocările jobului oferit.

Lahteenmaki, Storet, și Vanhala (2003) consideră că este foarte important pentru o companie să facă personalul să simtă că contribuția lor este recunoscută, și că munca lor depusă în atingerea unor obiective suplimentare vor fi evaluate și notate. Lin și Lin (2004) a arătat că cursurile de formare și atelierile de lucru disponibile pe piață pot acoperi multe competențe și domenii diferite de dezvoltare. Schuler (2000) a declarat că formarea și dezvoltarea personalului este esențială în scopul de a îmbunătăți performanța în afaceri și atingerea obiectivelor. Fără o echipă bine pregătită și calificată, o afacere nu poate să crească și să prospere. [16]

1.2 Practicile Managementului Resurselor Umane

O serie de autori au subliniat importanța unor sisteme de management de "mare implicare activă" sau "de înaltă performanță" pentru organizațiile contemporane (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Walton, 1985; Womack, Jones & Roos, 1990). Susținătorii viziunii bazate pe resursele firmei (Barney, 1991), de exemplu, susțin că sursele tradiționale de avantaj competitiv, cum ar fi accesul la tehnologie și capital, devin mai puțin eficiente pentru acele active care sunt mai ușor de imitat. Resursele umane, pe de altă parte, reprezintă un activ care poate furniza o sursă de avantaj competitiv susținut, deoarece acestea sunt adesea dificil de imitat. [17]

Există cel puțin două mecanisme prin care practicile de MRU ar spori productivitatea și rentabilitatea (Neal & Griffin, 1999). Primul implică angajamentul angajatului, satisfacție a muncii, și motivația. Practicile cum ar fi de îmbogățire de locuri de muncă, munca în echipa, participarea, evaluarea performanțelor, compensare, sunt stimulente pentru a spori angajamentul, satisfacția și motivația (Patterson și colab., 1997), care, la rândul său, sarcina de a îmbunătăți performanța și OCB, și pentru a reduce absentismul și demisiile. Al doilea mecanism implică cunoștințele angajaților, pricepere și capacitatea lor. Practici, cum ar fi cele de selecție și de formare sunt susținute pentru a spori cunoștințele angajaților, competențe, și capacitatea (Huselid, 1995), care la rândul său, au sarcina de a îmbunătăți

performanța. Creșterea performanței pe sarcină și OCB, precum și reducerea absentismului și a demisiilor ar trebui să sporească productivitatea organizațională.[14]

Relația dintre practicile de MRU și productivitate a fost mai puternică atunci când a existat o minimă prezență a climatului relațiilor umane, ceea ce sugerează că practicile progresive de MRU pot compensa un climat de relații umane scăzut, și invers. Această interacțiune în ambele sensuri între MRU și climatul relațiilor umane a fost mai puternic atunci când a existat un accent minim asupra realizării obiectivului la locul de muncă. Când angajații a raportat că a existat un accent puternic pe realizarea obiectivului, practicile resurselor umane și climatul relațiilor umane au exercitat efecte aditive asupra productivității. [12]

1.3 Studii privind legătura dintre capitalul uman și performanța organizațională

Argumentul adus pentru a produce rezultatele performante organizației, angajații trebuie să fie de succes, trebuie să fie "implicați". Towers Perrin (2003) definește implicarea ca dorință și capacitatea angajaților de a contribui la succesul companiei[...] măsura în care angajații au depus eforturi discreționare în locul în care lucrează, sub formă de timp suplimentar, inteligentă și energie.

Presupoziția care stă în spatele cercetărilor performanței organizaționale este că în orice organizație există un lanț de valori de înaltă performanță care rulează ceva de genul: angajații potriviți, cu AMO potrivit-(A) abilitatea, (M) motivația și oportunitatea potrivită (O)- va oferi performanțe în rândul clienților, care ulterior vor produce câștiguri financiare și de altă natură decât cele solicitate de organizație (Purcell,2002).[2]

Adevărata provocare pentru managerii și HR-iști este de a crea AMO care duce la implicarea angajaților și la performanță. Rolul celor de la HR ar trebui să fie de dezvoltare și implementare strategii care ajută organizațiile lor să atragă și să păstreze talentele, care adaugă valoarea activului uman din firmă, care produc condițiile necesare pentru marea performanță cerută. De altfel, angajații sunt pentru organizație un

activ, dar și un cost, iar majoritatea organizațiilor au reușit să măsoare performanța doar din perspectiva costurilor capitalului uman și mai puțin din perspectiva valorii capitalului uman. [5], [12]

După cum este descris de către Nalbatian și alții (2004), performanța organizațională, modelul dezvoltat de Mercer HR Consulting, se bazează pe elementele următoare: oameni, procesele de lucru, structura de management, informații și cunoștințe, luarea deciziilor și recompensarea, fiecare dintre ele joacă un rol diferit în cadrul organizației. În cazul în care aceste elemente au fost dezvoltate bucată cu bucată, așa cum se întâmplă adesea, potențialul de aliniere este puternic și este probabil ca capitalul uman să nu fie optimizat, creând oportunități pentru o îmbunătățirea substanțială în schimb în timp. Identificarea acestei oportunități necesită măsurarea valorilor organizației de capital uman și practicile de management care să determine performanța lor. Astfel, pot fi identificate lacunele între ceea ce este necesar pentru susținerea forței de muncă și obiectivele de afaceri ale companiei.[2]

Andrew Mayo(2001) a dezvoltat modelul de monitorizare a "capitalului uman" pentru a identifica valoarea umană a întreprinderii sau "valoarea capitalului uman", care este egal cu "costul ocupării forței de muncă x multiplicarea valorii individuale". Aceasta din urmă este o evaluare medie ponderată a capacității, a potențialului de creștere, a performanței personale și alinierea valorii acestora la obiectivele stabilite de organizație, în contextul mediului forței de muncă. În schimb cifra absolută a acestei medii nu este importantă. Ce contează este faptul că procesul de măsurare va trebui să ia în considerare dacă capitalul uman este suficient, în creștere sau în scădere, precum și problemele cu care se confruntă. Mayo este împotriva utilizării prea multor măsurători, în loc ca activitatea să se concentreze pe o serie de măsuri de organizare la nivel organizațional, care sunt critice în crearea valorii acționariatului sau realizarea obiectivelor actuale și viitoare ale organizației.[2]

Modelul Sears Roebuck (Ricci et al, 1998) definește lanțul angajat-client-profit. Uneori este numit modelul "angajament". Acesta explică faptul că, dacă menții angajații satisfăcuți în ceea ce privește

atitudinea lor față de societate și locul lor de muncă, va crea "un loc de muncă irezistibil", care va încuraja retenția și va conduce la servicii utile și va da valoare mărfurilor, ceea ce conduce la satisfacerea clientului, reținerea lui și recomandări, creând astfel "un loc prielnic pentru a face cumpărături". Aceasta, la rândul său, creează "un loc prielnic pentru a investi", din cauza impactului acesteia asupra valorii rentabilității, marjele de operare și creșterea veniturilor.[2]

II. EFECTE ASUPRA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

Organizațiile sunt în curs de dezvoltare, nu numai din cauza globalizării, progreselor tehnologice, demografice și de muncă, dar și din cauza forței care face cu adevărat competitive companiile la nivel mondial - schimbul de informații.

Deși există multe forțe care afectează gestionarea capitalului uman. Combinația de model recent business on-demand și tendințele demografice în ceea ce privește forța de muncă este un semn. [5]

Comunicarea - tehnologia existentă pune informații la îndemâna tuturor, ea permite să colecteze, să modifice și să transmită aceste informații, iar gestionarea lor trebuie să reinventeze organizația printr-o rețea de împărțire a puterii. [19]

Procesul - modelul de business on-demand este aducerea principiilor supply chain management în toate aspectele legate de management organizațional. Dezvoltarea produsului, precum și a marketingului, a funcțiilor administrative precum finanțe, tehnologia informației și resursele umane sunt parte a lanțului de valori corporative. Ca atare, fiecare este o țintă pentru furnizorii externi și acest lucru a deschis ușa pentru business process outsourcing. [19]

Structura - atunci când are loc schimbarea canalelor de comunicare și a proceselor, structura unei organizații tinde să devină depășită. Presiunea va fi pe furnizorii de resurse, cum ar fi finanțele, IT-ul, resursele umane, achizițiile pentru a acționa într-un mod coerent, ca un singur proces. Pentru resursele umane, acest lucru înseamnă că planificarea, personalul, sistemul de compensații, dezvoltarea și retenția

angajaților vor trebui să se mute strategic și tactic astfel încât să valoreze adăugată procesului. Este dificil să indici în mod clar interconexiunile dintre toate serviciile de resurse umane. Ideea este că toate sunt interdependente și interactive. Acest lucru este în conformitate cu cerințele pentru un proces integrat cât mai fluid.[19]

Ironia face ca marea majoritate a datelor rezidente pe baze de date organizaționale nu este colectat și organizat într-o manieră care să ajute directorii să gestioneze problemele lor de capital uman sau de a exploata posibilitățile lor. Deoarece costurile angajat în România de astăzi reprezintă 70% din cheltuieli corporative, măsurarea randamentului investițiilor în capitalul uman este esențială.

Managementul are nevoie de un sistem de indicatori care să descrie și să prezică curbele costurilor și productivitatea forței sale de muncă. Măsurile cantitative evaluate sunt cele de cost, capacitate și de timp. Măsurile calitative se concentrează pe valoarea și reacțiile umane. Când vorbim de măsurare a valorii de oameni, trebuie să recunoaștem cele două aspecte ale acestei probleme: cea economică și persoana. De obicei, am accepta valoarea intrinsecă a oamenilor, dar managementul ne cere să ne concentrăm pe partea economică. Numai oamenii generează valoare prin aplicarea a umanității lor intrinseci, a motivației, a aptitudinilor și a instrumentelor de manipulare învățate. În paralel, trebuie să ne ocupăm cu mitul că numai informațiile financiare specifice sunt corecte. Dar datele sunt corecte numai ca intrări, pe care fiecare om de afaceri știe că sunt manipulate.

Standardele contabile nu reușesc să rezolve mandatul de astăzi la cele două nivele: economic și individ. În primul rând, rolul contabilității în interiorul organizației este de a conserva activele întreprinderii. În al doilea rând, este de a se axa pe trecut, atunci când trebuie să se concentreze pe problemele care va extrage valoare de pe piață. Apariția de noi forme de contabilitate - și anume, valoarea adăugată economică și abordarea Balanced Scorecard - este un pas promițător în direcția cea bună. În cazul în care profesioniștii HR îmbrățișează numeroasele chipuri ale schimbărilor în cazul luării deciziei într-o organizație de astăzi, gestionarea eficientă a capitalului uman va

conduce către rezultate măsurabile, care pot aduce valoare mai mare.[20]

2.1 Ciclul valoros al datelor ce țin de capitalul uman

Este un ciclu mai degrabă decât un continuum, deoarece datele de la o fază la alta a unui ciclu poate influența faza anterioară sau celelalte faze. Valoare adăugată începe întotdeauna cu obiectivele întreprinderii. Operațional, aceste obiective pleacă de la nevoile de bază ale unităților de afaceri începând cu gestionarea capitalului uman - activitățile departamentului de resurse umane. În acest moment, procesul de conectare de datele oferite de capitalul uman încep să-și demonstreze valoarea. Valoarea poate fi urmărită de la începutul colectării datelor până la obținerea rezultatelor economice. Ciclul datelor începe prin intermediul proceselor precum planificarea, achiziționarea, suportul, dezvoltarea, angajamentul și cel de retenție a capitalului uman. Valorile sunt efectele economice rezultate din investițiile în capitalul uman. Capitalului uman este organizat în departamentul de resurse umane și transferate în unități operaționale. Acolo este investit împreună cu alte resurse. Îmbunătățirile astfel realizate constituie o valoare activă. Valoarea vine printr-o reducere a cheltuielilor, precum și prin generarea de venituri, care în final conduc la profitabilitate și la atingerea obiectivelor companiei. Acest ciclu cuprinde următoarele faze:

- Faza 1 a ciclului constă în obținerea, susținerea și reținerea capitalului uman. Eficiența internă a departamentului de resurse umane conduce la reducerea cheltuielilor. Îmbunătățiri ale ciclului de timpi de lucru, planuri de compensare în vederea stimulării, implicarea mai mare a angajaților sau programele de dezvoltare, pot afecta generarea de venituri.
- În faza a doua, capitalul uman este aplicat la sarcinile și procesele din cadrul diverselor unități de afaceri.
- Faza a treia este focalizată pe avantajele competitive pe care aceste îmbunătățiri le generează care permite atingerea obiectivelor economice.

Când acest ciclu este văzut ca un proces de reciclare continuă, putem găsi multe puncte în care putem evalua impactul îmbunătățirilor interne asupra profitabilității companiei. Capacitatea organizației, cum este utilizată în acest segment, constă în capacitatea companiei de a extrage valoarea din activele fizice și intelectuale, sau capitalul uman și relațional. [5]

2.2 ROI – randamentul investițiilor

Capitalul (apud. De Harold D. Stolovitch și Jean-Gabriel Maurice, 1999) este orice formă de bogăție utilizată pentru a produce cât mai multă bogăție. Capitalul uman (idem) este suma totală a cunoștințelor, a experienței și capacitatea de performanță umană pe care posedă o organizație și care pot fi aplicate pentru a crea bogăție. Numeroase cazuri documentate au demonstrat în mod convingător că formarea, în sine, rareori obține rezultatele dorite de organizare. Cauzele pentru acest lucru au fost, de asemenea documentate: problema nu se datorează unor deficiențe de cunoștințe calificate, ci datorită resurselor insuficiente pentru a susține un loc de muncă, lipsa de stimulente pentru a efectua munca concretă, abundența de multitasking și lipsa unui sistem de sprijin pentru a încuraja sau a susține performanța. [20]

Human Performance Technology (HPT) este un sistem studiat de aproape patruzeci de ani: decalajele de performanță trebuie să fie abordate cu sistematicitate și în mod sistematic. Formarea de specialiști, consultanți în dezvoltarea resurselor umane și managerii de linie sunt o prioritate peste tot.

"Îmbunătățirea performanței angajaților" a devenit cea mai vehiculată problemă după stabilirea obiectivelor organizației. HPT a devenit un mijloc credibil pentru realizarea acestuia. Interesul pentru capitalul uman recent a crescut. O serie de publicații (de exemplu, Crawford, 1991; Edvinsson și Malone, 1997; Stewart, 1997) au avut un impact semnificativ asupra modului de gândire a managementului. Există dovezi că există o relație puternică între capitalul uman și rezultatele din afaceri.[20]

Capitalul uman este suma totală a performanțelor umane dintr-o organizație. Cu toate acestea, potențialul care poate fi obținut din acest capital poate fi doar actualizat în

cazul în care organizația activează în mod eficient.

Pentru a evidenția impactul intervențiilor HPT necesită mijloace concrete pentru a demonstra valoarea. Într-un articol al lui Stolovitch și Maurice (1998) oferă mai multe detalii astfel:

Pasul 1. Calculați potențialul pentru o performanță îmbunătățită. Efectuați o analiză front-end pentru a determina natura diferenței de performanță (magnitudine, valoare, urgență) și selectați un plan adecvat a intervențiilor.

Pasul 2. Calculați costurile estimate de intervenție. Includ dezvoltarea, implementarea și costurile de întreținere. Costurile interne de personal sunt calculate de cel puțin 3 ori salariul de bază pentru a include beneficii și alte bonusuri (costul complet). Împărțiți la numărul de zile lucrătoare anual (220-235) pentru a determina costurile de zi cu zi.

Pasul 3. Se calculează valoarea intervențiilor de performanță. Worth (WPI) este egal cu valoarea potențială (V) de performanță realizată îmbunătățită (de la pasul 1), împărțit la costurile estimate (C) de intervenții (de la pasul 2). $[WPI = V / C]$.

Pasul 4. Elaborarea și punerea în aplicare a intervențiilor. Se efectuează acest pas, cu ajutorul unor echipe de specialiști și manageri de linie în parteneriat.

Pasul 5. Calculați adevăratul cost al intervențiilor. Acest pas este oglinda pasului 2 când costuri reale înlocuiesc estimările.

Pasul 6. Calculați ROI-ul organizației. Acest lucru necesită de obicei de așteptare de șase luni sau mai mult după o intervenție care a fost pusă în aplicare.

Rezultatele colectate (de exemplu, cifrele de vânzări, creșterea productivității, ratele de respingere, cifrele absenteismului, viteza de procesare a comenzilor, numărul de facturi contestate) li se atribuie o valoare monetară.

Pasul 7. Calculați o valoare sporită individuală a capitalului uman. Creați un cont de capital uman pentru fiecare angajat. Acest cont trebuie să conțină o valoare inițială egală cu salariul de bază. Cu cât crește performanța individuală, cu atât va crește valoarea contului. În cazul în care valoarea contului este semnificativ mai mare decât salariul unui individ, se ajustează compensarea în vederea păstrării angajatului.[20]

III. CONCLUZIE

Măsurarea capitalului uman a fost, este și va rămâne o provocare pentru fiecare manager, fiind puternic influențat de contextul unei organizații, dar mai ales de lipsa unor criterii generale care să fie ușor adaptabile oricărui context organizațional.

HPT oferă un mijloc solid pentru producerea de câștiguri de performanță îmbunătățite. În momentul în care este clar definit, modelul ROI poate facilita calcularea acestor câștiguri și să demonstreze valoarea crescută a capitalului uman al unei organizații.

Referințe bibliografice

- [1]. Agndal H., Nilsson U.,(2006), "Generation of Human and Structural Capital: Lessons from Knowledge Management", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 4, Issue 2, pp. 91-98
- [2]. Armstrong, M. (2006), "A handbook of human resources management practice. 10thEdition,
- [3]. Bakker, A.B., Demeronti, E., Verbeke, W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", Human Resources Management, Spring
- [4]. Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc
- [5]. Fitz-enz, J., (2009), "The ROI of Human Capital", The Second Edition, AMACOM, SUA
- [6]. Grote, D., (2002), "The performance appraisal question answer boock: survival guide for managers", AMACOM, SUA
- [7]. Henri, J.F., (2006) "Organizational culture and performance measurement systems" Accounting, Organizations and Society, vol 31, pp. 77-103
- [9]. Hodges, T.K., (2002), " Linking learning and performance: a practical guide to measuring and learning and on-the-job application, chapter 1&4, Butterworth&Heinermann, UK
- [9]. Hsu, Y-H., Fang, W. (2009) "Intellectual capital and new product development performance", Technological Forecasting & Social Change, vol 76, pp. 664-677
- [10].Kor, Y.Y., Leblebici, H. (2005) "How do interdependenciesamong human capital deployment, development, and diversification

strategies affect firms financial performance?, Strategic Management Journal, vol, 26:, pp.967–985

[11].Liu, Y. , Combs, J.G., Ketchen Jr., D.J., Ireland, R.D.(2007) “The value of human

resource management for organizational performance”, Business Horizons, 50, 503–511

[12]. Mero, N.P., Guidice, R.M., Brawnhe, A.L., (2007) “ Accountability in a performance appraisal context: the effect of audience and form of accounting of rater response and behavior”, Journal of Management, 33, 223-252

[13]. Murphy, K.R., (2008)” Explain the weak relationship between job performance and ratings of job performance”, Industrial and Organizational Psychology, vol 1, 148-160

[14].Neal, A., Beryl, H. (2001) " Productivity in Organizations ." Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2.

[15]. Ones, D.S., Viswervasan, C, Snidt, F.L., (2003), “Personality and absenteeism: a metaanalysis of integrity tests”, European Journal of Personality, vol 17, S19-S38

[16].Parhizgari, A.M. Gilbert, G.R.(2004) “Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance”, The International Journal of Management Sciebce Omega 32, pp. 221 – 229

[17]. Popova, V., Sharpanskykh, A., (2010) “Modeling organizational performance indicators”, Information Systems, vol. 35, pp. 505–527

[18]. Piazza-Georgi, B.(2002) “The role of human and social capital in growth:extending our understanding”, Cambridge Journal of Economics, vol 26, pp. 461-479

[19]. Schiuma, G, Carlucci, D. (2007) “The Knowledge-Based Foundations of Organisational Performance Improvements: an Action Research Approach” Electronic Journal of Knowledge Management, Vol 8, Issue 3, pp.333 – 344

[20]. Stolovitch, H.D. and Keeps, E.J. (1999). [Handbook of human performance technology](#):improving individual and oganizational performance worldwide. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.