
Dezvoltarea capitalului uman al organizațiilor: importanța și succesul investițiilor în capitalul uman

Petru Vîrgă, Delia Vîrgă
Universitatea de Vest, Timișoara

*“Pentru multe din companiile din zilele noastre,
oamenii talentați sunt principala sursă
a avantajului competitiv.”*
Ed Michaels, Director, McKinsey & Co

În zilele noastre este relativ simplu pentru multe companii să acceseze aceleași tehnologii și informații, astfel încât unicitatea lor constă în calitatea oamenilor de care dispun. Managerii companiilor de succes au înțeles că nu banii, clădirile sau tehnologiile ci oamenii sunt cei ce fac diferența între organizații. Capacitatea de învățare și dezvoltare a organizației, precum și informațiile care stau la baza inovațiilor tehnologice și la inventarea unor noi produse, au la bază **capitalul uman**. Managementul capitalului uman presupune o aliniere între individ și organizația din care acesta face parte, fiind o provocare pentru managerii viitorului. Capitalul uman este principalul indicator al performanței organizațiilor care activează într-o societate și o economie informațională. Capitalul uman, definit ca și caracteristică individuală, fiind o combinație între moștenirea genetică, educație, experiență și atitudini față de muncă și viață în general, este important pentru organizații deoarece este o sursă de inovație și re-inventare strategică, indiferent de forma pe care o ia acesta.

Care este însă valoarea unui angajat competent și loial? Cum pot companiile crea acel mediu care să genereze comportamente de muncă eficiente, fără a pierde capital uman prin fluctuația angajaților?

Răspunsul la astfel de întrebări nu este simplu, în ciuda evidentei nevoi de angajați loiali și competenți pe care o resimte orice organizație.

Managementul resurselor umane vs. Managementul capitalului uman

Managementul capitalului uman include și depășește managementul resurselor umane, deoarece angajații nu sunt considerați o simplă resursă, ci sunt priviți din perspectiva potențialului lor uman. Dezvoltarea și recunoașterea potențialului uman în organizații

ține de felul în care înțelegem relația dintre individ și organizație. Istoric, din perspectiva organizației, această relație a fost inițial autocratică, paternalistă, susținătoare, colegială și, mai recent, motivațională. În ultimii ani, viteza și profunzimea cu care s-a dezvoltat societatea a generat consecințe semnificative la nivelul părții umane a organizațiilor – de la control autocratic la auto-motivare individuală. Aceste schimbări impun o re-gândire a managementului oamenilor din organizații. Însă, în realitatea cu care ne confruntăm zi de zi lucrurile sunt foarte diverse. Relativ puține companii pot afirma că au un sistem eficient de management al resurselor umane, restul fiind caracterizate de un management al personalului. Managementul personalului, produs al viziunii tayloriste asupra managementului organizațiilor, este încă destul de răspândit în companiile românești, fiind o sub-funcție a departamentului contabil – financiar. Companiile care însă nu au nevoie de „simpli” muncitori și angajați calificați și competenți au fost nevoite să dezvolte funcții suplimentare și procese specifice managementului resurselor umane. Competențele angajaților sunt astfel diferențiate atât în privința recrutării și selecției, cât și în privința învățării și dezvoltării. Atât managementul personalului, cât și managementul resurselor umane pleacă de la presupuziția că angajatul individual poate fi controlat prin mijloacele autorității, contractului sau tentației. Însă emanciparea angajaților din ultimele decade pune sub semnul întrebării faptul că „resursele umane” pot fi într-adevăr administrate, coordonate și controlate prin numeroasele instrumente de influență dezvoltate de departamentele de resurse umane. Schimbările din societate și din economia contemporană pun din ce în ce mai mult sub semnul întrebării faptul că oamenii pot fi influențați prin recompense sau

amenințări (engl. *carrot and stick approach*) și, eventual, controlați.

Paradigma pe care se bazează managementul resurselor umane este aceea că resursa umană poate fi condusă, coordonată și controlată. Pe această bază, în cadrul managementului resurselor umane, s-au dezvoltat nenumărate instrumente care permit exercitarea influenței asupra angajaților. Managementul personalului și managementul resurselor umane consideră angajații ca fiind o resursă pasivă și nu una activă, flexibilă și modelabilă. Însă, este evident că o caracteristică specifică oamenilor este că aceștia sunt flexibili și modelabili doar în măsura în care vor asta. O caracterizare plastică dar foarte sugestivă a acestei abordări este ilustrată de afirmația că „*Poți conduce un cal la apă, însă nu-l poți face să o bea.*”

Oricum, managerii resurselor umane ocupă o poziție strategică în orice companie, atât ca facilitatori și agenți ai transformărilor organizaționale, cât și ca partener strategic al top managementului. În același timp, se manifestă ca partener strategic important și față de angajați, prin promovarea unor noi instrumente precum împuternicirea și dezvoltarea carierei. Astfel, departamentul de resurse umane se poziționează strategic ca arhitect al noilor structuri organizaționale și sisteme de producție dar și ca promotor al proceselor de dezvoltare managerială și personală. Însă, această poziție nu este una tocmai confortabilă, deoarece ca partener strategic al top managementului, uneori trebuie să acționeze în detrimentul angajaților, mai ales în cazul măsurilor ne-populare. Ca „portavoce a managementului” în anunțarea și aplicarea măsurilor ne-populare, managerii de resurse umane nu pot câștiga încrederea angajaților și, în consecință, nu vor fi capabili să creeze o cultură a încrederii, implicării, angajamentului și motivării. Dacă angajații vor fi tratați ca simple numere, apelul la atitudine, emoție și entuziasm va eșua cu siguranță.

O altă problemă apare în modificarea rolului strategic al managementului resurselor umane. În ultimii ani, prin orientarea managementului resurselor umane spre dezvoltarea unor procese care să conducă la dezvoltarea organizației, s-a dezvoltat din ce în ce mai mult concepția **dezvoltării resurselor umane**, punând accent pe training și dezvoltare și pe rolul de agent schimbării organizaționale pe care îl joacă managementul resurselor umane.

Aceste lucruri ne determină să considerăm că managementul resurselor umane nu este pe deplin adecvat condițiilor și provocărilor economiilor și societăților contemporane. Modelul managementului capitalului uman poate rezolva aceste probleme.

Managementul capitalului uman presupune o aliniere între individ și organizație (van Marrewijk, 2003). Această aliniere are loc în trei principale zone: „**Identitate și cultură organizațională**”, „**Activități umane**” și „**Dezvoltare umană**”.

În funcție de aceste zone, obiectivele echilibrului relației organizație – individ sunt *loialitate, dedicare și motivare* (Figura 1). Primul obiectiv al managementului capitalului uman o reprezintă crearea unei *identități organizaționale puternice*, prin definirea misiunii companiei și principalelor valori care susțin realizarea acestei misiuni. Companiile de succes sunt caracterizate de o aliniere a valorilor individuale și a celor organizaționale, iar numărul din ce în ce mai mare de companii conduse de valori dovedește importanța acestei dimensiuni pentru organizație (Barrett, 2000). *Activitățile umane* reprezintă totalitatea acțiunilor și activităților planificate dintr-o organizație. În procesul alinierii între individ și organizație, sunt formulate misiunea, viziunea și obiectivele organizației care sunt apoi translate în responsabilități și sarcini individuale. Orientarea dominantă a organizației – flexibilitate, creativitate, eficacitate sau eficiență- și capacitățile individuale determină rolurile pentru care optează managerii și angajații pentru a duce la îndeplinire sarcinile specifice.

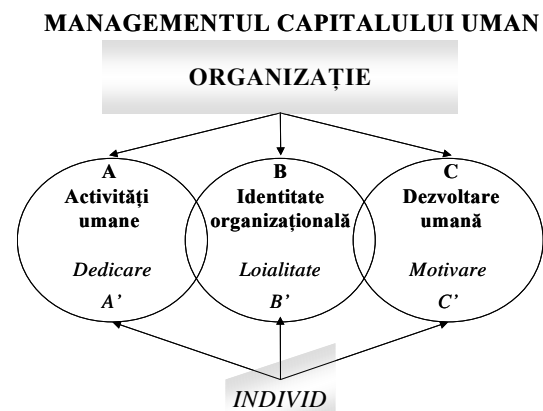


Figura 1. Un model de aliniere prin managementul capitalului uman (adaptare după van Marrewijk & Timmers, 2003)

Alinierea caracteristicilor personale, atitudinilor și competențelor capitalului uman disponibil cu nevoile organizației diferă fundamental de o orientare ierarhică și de comandă, fiind un proces participativ. Organizațiile inovează iar tehnologiile și piețele se schimbă permanent. Pentru a ține pasul cu aceste schimbări, angajații – capitalul uman – trebuie să se dezvolte pe măsură prin dobândirea unor noi competențe și abilități. La nivel organizațional, învățarea apare atunci când organizațiile au nevoie de cunoaștere și dezvoltă un profil de competențe specific, care stă la baza *dezvoltării umane* și atunci când sunt dezvoltate procese care se îmbunătățesc continuu. În acest domeniu, alinierea privește atât ritmul dezvoltării din interiorul și din exteriorul organizației, precum și direcția și măsura dezvoltării competențelor angajaților individuali.

Dezvoltarea capitalului uman este un aspect de importanță strategică pentru orice organizație. Strategia organizației descrie felul în care aceasta își propune să creeze valoare pentru proprietari, clienți și comunitatea în care activează. Pentru a urma și pune în practică strategia specifică organizației, aceasta necesită anumite competențe, abilități, talente și cunoaștere, cu alte cuvinte, investiții în capitalul uman. Combinarea acestor aspecte contribuie la performanța și succesul proceselor interne specifice organizației, la atragerea și păstrarea clienților organizației și, în consecință, la obținerea și susținerea rezultatelor economice și financiare ale organizației (Kaplan & Norton, 2004).

Valoarea capitalului uman precum și eficiența sa depinde de raportul între investițiile în capitalul uman al organizației (training și alte metode de dezvoltare) și pierderile de capital uman ca urmare a fluctuației și absenteismului (Bontis & Fitz-enz, 2002). Pierderile de capital uman pot fi cauzate atât de voința angajatului (demisie fizică sau mentală), cât și de opțiunile organizației (concedierea).

Care este însă rata de recuperare a investiției în oameni? Cum ne asigurăm că facem investiția corectă în oamenii potriviți?

Evaluarea investițiilor în capitalul uman

De zeci de ani companiile s-au obișnuit cu evaluarea riguroasă a principalelor zone ale operațiunilor lor – câteva exemple includ rata de acceptare a unui produs nou, productivitatea operațiunilor industriale, rata de

păstrare a clienților pentru o anumită marcă, ș.a.

Motivul este oarecum evident: dezvoltarea unor noi produse, obținerea maximului de rezultate din capacitățile de producție existente, atragerea și fidelizarea unui număr de clienți sunt factori critici pentru succesul oricărei organizații.

Însă, dacă evaluarea fluxurilor de producție, cercetării și dezvoltării sau aprecierea eficienței activităților de vânzări sunt practici obișnuite în companiile românești contemporane, aprecierea performanțelor într-o manieră sistematică este ceva virtual inexistent. Acest fapt nu este problematic în condițiile în care avantajele competitive țin de capacitățile de producție și de calitatea produselor, oamenii fiind văzuți ca o componentă înlocuibilă a proceselor organizaționale.

Problema apare în condițiile în care cunoașterea și informația, generate și administrate de oameni, au devenit probleme prioritare pe agenda încărcată a managerilor de top, fiind din ce în ce mai frecvent adevărate „produse” ale organizației, generatoare de avantaje competitive. Cele mai de succes organizații din zilele noastre (și, foarte probabil, și cele din viitor) sunt acelea care sunt capabile să măsoare impactul pe care îl au investițiile în capitalul uman asupra organizației în ansamblu și, mai specific, asupra rezultatelor organizației.

Investițiile în capitalul uman pot lua mai multe forme, dintre care enumerăm:

- Recrutarea și păstrarea oamenilor talentați
- Managementul performanțelor angajaților
- Dezvoltarea competențelor individuale prin training și coaching
- Acordarea beneficiilor în raport cu performanțele obținute

În ciuda creșterii importanței strategice a forței de muncă, evaluarea impactului diverselor inițiative și programe de management al performanțelor asupra rezultatelor principale ale organizației este departe de a fi ceva obișnuit.

Un studiu realizat de Accenture High-Performance Workforce în 2003 pe 200 de manageri de top din companii din 6 țări arată că doar 18% din respondenți primesc săptămânal sau lunar evaluări ale eficienței investițiilor în training, în timp ce 14 % nu primesc niciodată astfel de evaluări (Cheese & Thomas, 2003). Această situație este destul de problematică în contextul în care peste 40%

dintre respondenți afirmă că bugetele alocate programelor de training au crescut semnificativ în ultimul an. Același studiu arată că peste 40% din companii nu evaluează impactul inițiativelor de training asupra productivității, calității și satisfacerii clienților iar, în ce privește impactul programelor de training asupra principalelor atitudini de muncă (satisfacție, implicare și loialitate), situația este și mai problematică. Cele mai problematice situații sunt cele privind raportarea investițiilor în capitalul uman la **inovație** (în contextul uriașei presiuni pe care o exercită clienții pentru produse noi) și la **satisfacție** (în contextul uriașelor pierderi datorate ne-angajării în sarcină a angajaților ne-satisfăcuți de munca lor)

Însă evaluarea impactului investițiilor în capitalul uman este departe de a fi o chestiune simplă și la îndemâna tuturor. Care sunt însă ingredientele dezvoltării capitalului uman al organizației? Angajatorii trebuie să ofere angajaților ceea ce doresc aceștia.

1. **Cunoaștere și competențe** – angajații doresc să facă bine ceea ce li se cere. De aceea, este foarte importantă cunoașterea capacităților de care dispun angajații și a abilităților care contribuie la creșterea productivității, calității serviciilor și performanței generale a organizației. Investițiile în cunoștințele și competențele angajaților influențează încrederea angajaților și modul în care aceștia valorizează locul lor în cadrul unei organizații.
2. **Satisfacție în muncă** – angajații doresc să facă ceea ce le place. Cunoaștere + competențe = satisfacție în muncă. Un angajat satisfăcut are o productivitate crescută, este mai puțin dispus să renunțe și se implică mai mult în sarcinile specifice muncii. Când angajații dețin abilitățile necesare realizării cu succes a sarcinilor de muncă, găsesc mai ușor motive de satisfacție în legătură cu munca sau cu propria persoană. Iată de ce este importantă investiția în cunoștințele și abilitățile angajaților.
3. **Realizare și impact** – angajații doresc să simtă că ceea ce fac ei este important pentru organizație. Angajatorii reușesc să influențeze sentimentul de realizare al angajaților oferindu-le tehnologii, instrumente și cunoaștere care să crească productivitatea și performanța în muncă.

4. **Echilibru** – angajații doresc să aibă o viață echilibrată. Din păcate presiunea pentru obținerea de performanțe din ce în ce mai ridicate forțează angajații să renunțe la viața privată. Una din cele mai bune căi de a loializa angajații este de a le crea un mediu și a le furniza instrumente necesare bucuriei de a petrece un anumit timp în afara muncii.

Pentru a evalua impactul acestor investiții într-o manieră sistematică și mai puțin intuitivă, companiile pot să-și definească și să măsoare indicatori care surprind felul în care inițiativa lor afectează indivizii și grupurile. Acești indicatori sunt utili pentru a estima creșterea de performanță în realizarea sarcinilor, scăderea timpilor de generare de noi produse sau creșterea productivității forței de muncă ca urmare a implementării unui program specific de dezvoltare a capitalului uman.

Acești indicatori trebuie să acopere nivele diferite ale realității organizaționale vizând în principal următoarele aspecte:

1. **Indicatori ai rezultatelor unei organizații** - sau indicatori ai performanței organizației în ansamblu (de obicei, indicatori financiari tradiționali, cotă de piață, sau randamentul acțiunilor);
2. **Indicatori ai performanței** - sau acele aspecte care contribuie direct la obținerea rezultatelor organizației (productivitate, calitate, inovativitate, satisfacția clienților) apreciate, de obicei, prin grile de evaluare echilibrate (*engl. Balanced Scorecards*);
3. **Indicatori ai capitalului uman** - sau cele mai importante evidente calități necesare obținerii rezultatelor organizației (eficiență, adaptabilitate, angajament) și care contribuie evident la obținerea performanțelor dorite;
4. **Indicatori ai dezvoltării capitalului uman** - sau principalele programe inițiate de dezvoltare a capitalului uman (managementul competențelor și aprecierea performanțelor, învățare și managementul cunoașterii).

Aceste scheme generale de evaluare pot fi folosite în practică pentru mai multe scopuri.

În primul rând, ele pot fi folosite ca instrument de diagnostic organizațional, pentru a identifica zonele de creștere a performanțelor. În al doilea rând, pot fi parte a unui proces mai amplu de evaluare utilizat, în

principal, în cadrul proceselor de planificare strategică și operațională. În ultimul rând, pot constitui un element al unui proces amplu de transformare organizațională, în care scopul principal este re-gândirea funcțiilor tradiționale ale managementului resurselor umane în contextul noilor strategii organizaționale.

În plus, se pot defini indicatori specifici diferitelor programe de investiții în capitalul uman al organizații.

Dezvoltarea capitalului uman nu poate fi realizată decât investind capital financiar în capitalul uman al organizației. Cel mai adesea, aceste investiții sunt realizate în programe de instruire, instruirea fiind o funcție importantă a departamentelor de resurse umane. Însă, deseori inițierea unor programe de dezvoltare întâmpină o reticență susținută a top managementului, pe fondul scepticismului cu privire la recuperarea investițiilor, în condițiile în care estimarea costurilor și beneficiilor realizării sau ne-realizării acestor programe este destul de dificilă.

Aplicație: Evaluarea impactului trainingului experiențial

Companiile de succes cheltuie sume importante în fiecare an pentru programe de training de tip experiențial (TE). Cel mai adesea obiectivele unui program de acest tip sunt:

- Îmbunătățirea abilităților de conducere (*engl. leadership development*)
- Construirea și dezvoltarea echipelor (*engl. teambuilding*)
- Dezvoltarea capacităților de rezolvare de probleme (*engl. problem solving and decision making*)
- Creșterea nivelului de încredere (*engl. trust enhancement*)
- Dezvoltarea comunicării (*engl. communication development*)

Aceste obiective fac extrem de populare programele de tip TE, mai ales în zona dezvoltării capacităților de conducere și a construcției echipelor. Dacă pentru organizații, capitalul uman este important, în ansamblul său, cu siguranță că cei ce beneficiază, de obicei, de aceste programe (manageri de top sau manageri de linie) sunt văzuți ca fiind principala sursă de obținere a performanțelor organizației.

Presupoziția de bază a acestor programe este că investiția în training (și, mai specific, în programe de TE) ar putea genera

rezultate financiare pozitive. Susținătorii TE consideră că aceste programe generează un nivel bun al ratei de recuperare a investiției (ROI) (Harrison, 1995), legătură care este argumentată oarecum intuitiv, plecând de la presupozitii de bun simț- Nu știm să existe studii sistematice care să surprindă recuperarea investiției în TE, iar inexistența unor date empirice concrete care să surprindă schimbarea comportamentului la locul de muncă în urma participării la un program de TE, determină un oarecare scepticism la nivelul managementului. Mulți manageri privesc cu scepticism investițiile în așa numitele „*soft skills*” (conducere, comunicare, muncă în echipă) considerând că „*hard skills*” (competențe tehnice și financiare) sunt mult mai importante pentru organizație (Worrall & Cooper, 2001).

Metode de training experiențial

Programele de TE sunt un instrument de dezvoltare folosit în domeniul conducerii și construirii echipei care este folosit, de obicei, în afara companiei (cel puțin parțial) și constă într-o serie de exerciții fizice și mentale realizate individual sau în cadrul grupului. Facilitatorii urmăresc un program de activități care încurajează participanții să reflecte asupra experienței de învățare și îi ajută să transfere cunoștințele și abilitățile învățate în contextul muncii. Aceste programe se concentrează, de obicei, pe schimbarea atitudinilor, construirea echipelor, dezvoltarea abilităților interpersonale și pe creșterea preocupării pentru propria dezvoltare. Activitățile din cadrul TE sunt legate metaforic de contextele reale ale muncii, caracteristica distinctivă a acestor programe este că participanții experimentează direct aplicarea unor concepte și abilități de conducere și dezvoltare a echipelor.

Procesul de învățare experiențială are câteva avantaje față de învățarea pasivă, observațională.

Învățarea experiențială este un proces ciclic ce include (Kolb, 1981):

1. **experiența** (participantul are o experiență concretă)
2. **prelucrarea** (experiența este discutată, iar participantul reflectă asupra ei)
3. **generalizarea** (experiența este abstractizată, conceptualizată și generalizată)
4. **aplicarea** (generalizarea este testată în noi situații, ceea ce duce la noi experiențe concrete)

Datorită faptului că elementele acestui proces sunt polarizate (experiență concretă vs conceptualizare abstractă; experimentare activă vs observare reflectivă) activitățile din cadrul programelor de TE vizează diferite stiluri de învățare.

Obiectivele de învățare sunt foarte diverse, însă cele mai frecvent citate sunt dezvoltarea capacităților de conducere, construirea echipelor, dezvoltarea comunicării interpersonale și a încrederii și dezvoltarea abilităților de rezolvare de probleme. Abilitățile de conducere pot fi dezvoltate prin provocări care necesită hotărâre și asumarea riscului. Abilitățile de rezolvare de probleme pot fi îmbunătățite prin rezolvarea unor probleme noi și diverse. Construirea echipelor poate fi susținută de activități în care este importantă cooperarea între membrii echipei. Comunicarea interpersonală poate fi îmbunătățită prin activități care demonstrează importanța și valoarea ascultării active. Literatura de specialitate identifică pe lângă aceste obiective și altele care țin fie de factori interpersonali - creșterea moralului și dezvoltarea camaraderiei- sau de factori individuali - creșterea stimei de sine și încurajarea asumării riscului, creșterea auto-eficienței, dezvoltarea abilităților de management al timpului, îmbunătățirea creativității, dezvoltarea personală- (Wagner și colab, 1991, McEnvoy și colab, 1997).

Evaluarea rezultatelor programelor de training

Potrivit lui Kirkpatrick (1976, 1994) există patru nivele la care programele de training au rezultate, și în consecință se pot realiza evaluări:

1. **reacțiile** (percepțiile participanților cu privire la valoarea și calitatea programului)
2. **învățarea** (dacă participanții au învățat cunoștințele, abilitățile sau atitudinile pe care trebuiau să le dobândească în training)
3. **comportamentele** (dacă abilitățile, cunoștințele și atitudinile dobândite se reflectă în comportamentul de muncă)
4. **rezultate la locul de muncă** (impactul trainingului asupra rezultatelor organizației sau productivității, calității, satisfacției clienților etc.)

Este evident că evaluarea ratei de recuperare a investițiilor în training se poate realiza doar la nivelul 4 – la nivelul rezultatelor,

însă această evaluare este foarte dificilă și, rareori, este realizată.

Un studiu realizat de *American Society for Training and Development* (ASTD) în 2002 arată procentul companiilor americane care realizează evaluări post-training la cele patru nivele: 78% - reacția, 32% - testarea învățării, 9% - schimbarea comportamentului și 7% - recuperarea investiției în training.

Această situație ar putea susține punctul de vedere că, în ciuda popularității acestei scheme de evaluare a trainingului, ea nu este foarte utilă în practică. Kirkpatrick (1996) consideră că viitorul directorilor de training și a programelor de training depinde în cea mai mare măsură de eficiența acestora. Pentru a determina această eficiență, companiile trebuie evalueze programele de training în termeni științifici și statistici.

Evaluarea recuperării investiției în training nu poate fi realizată dacă obiectivele trainingului nu sunt foarte clar specificate și dacă acestea nu vizează îmbunătățirea funcționării organizației.

Reacțiile, apreciate de obicei la sfârșitul programului, pot fi influențate de buna dispoziție specifică programelor de TE. Facilitatorii buni se pricep destul de bine să înveselească grupurile, astfel încât participanții la programele de training rămân, în general, cu o impresie bună. Oricum, bucuria nu surprinde și învățarea și, cu atât mai puțin, aplicarea la locul de muncă a cunoștințelor și abilităților dobândite în training.

Comportamentele depind, pe de o parte, de cunoștințe și abilități, însă atitudinile, intențiile și motivația joacă și ele un rol important (figura 2). Iată de ce considerăm că modelul de evaluare propus de Kirkpatrick este incomplet. În urma participării la programe de training, oamenii se întorc în organizații. Noile cunoștințe și abilități, eventual noile atitudini și comportamente trebuie susținute de un climat organizațional propice. Iată de ce este important să luăm în calcul și tipul climatului organizațional și, mai ales, caracterul său permisiv în raport cu schimbarea comportamentală, pentru a estima corect eficiența programelor de training.

Evaluarea impactului programelor la nivelul *rezultatelor* organizației presupune măsuri clare, cuantificabile, convertibile în valori monetare. Valoarea programelor de training este un indicator destul de bun pentru a aprecia dacă investiția în dezvoltarea oamenilor merită sau nu să fie făcută.

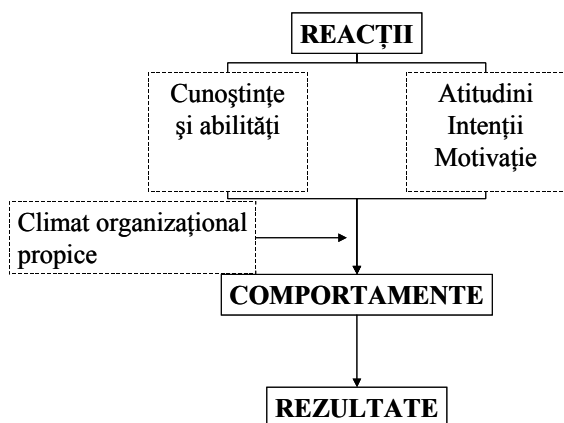


Figura 2. Un posibil model de evaluare a eficienței trainingului

Pentru a aprecia valoarea programelor de training există câteva formule care pot fi utilizate (Deeny, 2003).

- **TCAT1-TCAT2 = EnE.** Economii nete estimate (EnE) pentru un program de training nou (T2) prin raportare la precedentul program de training (T1) pot fi calculate prin totalul costurilor administrative (TCA) pentru fiecare program. O astfel de formulă este utilizată în construcția bugetelor de training însă, deși economiile sunt importante pentru orice organizație, ele nu surprind recuperarea investiției..
- **TCT / nr. participanți = Cpp.** Împărțind costul total al unui program de training (TCT) la numărul de participanți obținem costul pe participant. Și acest indicator este foarte utilizat însă nu surprinde recuperarea investiției în programul de training.

Ambele formule sunt deseori citate ca măsuri ale recuperării investiției în training, nu indică valoarea financiară sau profitul derivat din investiția în training.

Beneficiile obținute în urma investiției în programe de training trebuie să poată fi convertite în valori monetare.

Obiectivele obișnuite ale programelor de TE menționate anterior – dezvoltarea abilităților de conducere, construirea echipelor, comunicare, încredere și rezolvare de probleme – pot fi corelate cu rezultatele organizației, existând deja mai multe studii care demonstrează acest lucru. Cercetările au arătat că liderii pot influența rezultatele organizației în mai multe zone. De exemplu, liderii pot influența fluctuația de personal,

absenteismul (Tharenou, 1993), productivitatea grupului de muncă și calitatea (Kirckpatrick, 1996).

Creșterea productivității (în privința numărului de unități produse, obiecte vândute, formulare procesate, sarcini realizate etc), creșterea calității (mai puține rebuturi, mai puțină risipă, mai puține defecte etc) reducerea absenteismului și fluctuației de personal sunt indicatori ai performanțelor organizației, indicatori asupra cărora programele de TE au cu siguranță un oarecare impact (Cascio, 1991)

Asociind valori monetare acestor beneficii datorate investiției în training, putem calcula o valoare totală a beneficiilor (TB) pe care, dacă o raportăm la costul total al trainingului (TCT) obținem o măsură a recuperării investițiilor, sau chiar rata de recuperare a investițiilor:

$$TB \text{ (exprimat în Euro) } \times 100 / TCT = ROI$$

Dificultatea rămâne însă în ceea ce privește izolarea impactului trainingului asupra diferiților indicatori de performanță utilizați de organizații.

Tabel 1. Posibile schimbări de comportament și rezultate la nivelul organizației

Nivel 3: schimbări de comportament	Nivel 4: impact la nivelul organizației
Îmbunătățirea abilităților de conducere	Scăderea fluctuației de personal
Creșterea coeziunii echipelor	Scăderea nivelului absenteismului și fluctuației Productivitate crescută Calitate crescută
Dezvoltarea comunicării interpersonale	Productivitate crescută Calitate crescută
Creșterea nivelului de încredere	Scăderea fluctuației de personal Productivitate crescută
Îmbunătățirea capacității de rezolvare de probleme	Îmbunătățirea performanțelor în muncă

O apreciere corectă a schimbărilor produse de investițiile într-un program de training ar trebui să plece de la date financiare concrete, însă și estimările financiare sunt un instrument obișnuit pentru managerii de top din companii.

Izolarea impactului programelor de TE - Fluctuația de personal

Scăderea fluctuației de personal se poate datora atât îmbunătățirii abilităților de conducere a liderilor, cât și îmbunătățirii nivelului de încredere și coeziune din cadrul echipei.

Valoarea economiilor asociate cu scăderea fluctuației de personal poate fi calculată prin multiplicarea valorii costurilor unui incident de fluctuație cu schimbarea ratei de fluctuație multiplicată cu numărul angajaților din unitatea organizațională pentru care se calculează.

Drept ilustrare, să considerăm că în cazul unei companii mari din industria de telecomunicații, șeful unui departament decide participarea tuturor membrilor departamentului la un training de construire a echipei (la un cost total de 8000 Euro). Ca urmare a creșterii coeziunii și încrederii, fluctuația de personal a scăzut. În anul anterior programului de training, 8 angajați dintr-o medie de 28 de angajați ai departamentului au părăsit departamentul. În anul de după participarea la training, doar 4 angajați din 32 au părăsit departamentul (între timp departamentul crescând).

Costurile asociate înlocuirii unui angajat care părăsește compania includ interviurile de plecare, procesarea plecării (ca și cost administrativ), plăți de compensare, recrutare, procesarea angajării, training și instruire pentru noul angajat și costuri asociate inducției și orientării.

În industria de telecomunicații din România costurile medii de recrutare a unui angajat calificat se situează la un nivel de 2000-3000 Euro per angajat. Pentru simplitate să considerăm un cost de 2500 Euro la care adăugăm un cost asociat plecării de 1000 Euro.

Rezultă astfel costul unui incident de fluctuație de 3500 Euro

Rata fluctuației înainte de training: 8 din 28 = 28,5%

Rata fluctuației după training: 4 din 32 = 12,5%

Scăderea ratei de fluctuație: 28,5% - 12,5 % = 16%

Economia realizată datorită scăderii ratei de fluctuație: 16% x 32 x 3500Euro = 17920 Euro

Rata de recuperare a investiției (%) = $[(\text{Beneficii totale} - \text{Costuri totale})/\text{Costuri totale}] \times 100$

Orice valoare a ROI mai mare de 0 indică faptul că valoarea trainingului este mai mare decât costul său. Un ROI de 100 % înseamnă că respectiva companie și-a dublat banii investiți în programul de training.

În exemplul nostru ROI % = $[(17920 - 8500)/8500] \times 100 = 110.82\%$

Concluzii

În condițiile în care succesul organizațiilor din zilele noastre depinde de calitatea și loialitatea oamenilor de care dispun, considerăm că este necesar un efort de transformare a managementului resurselor umane în managementul capitalului uman. Pentru acest lucru, este important ca între organizație și oamenii de care dispune să existe o aliniere echilibrată: angajați dedicați, loiali și motivați și organizații eficiente, cu identitate clară și orientate spre dezvoltare. Această aliniere facilitează realizarea unor investiții eficiente în capitalul uman al organizației, precum și controlul pierderilor de capital uman.

Principalele scopuri ale managementului capitalului uman rămân recrutarea, păstrarea și dezvoltarea angajaților, scopuri ce pot fi atinse prin procese de recrutare orientate de cultura și specificul organizației, prin procese de management al performanțelor care să corespundă atât așteptărilor managerilor, cât și așteptărilor angajaților și prin inițierea unor programe de dezvoltare, în concordanță cu obiectivele organizației și cu nevoile oamenilor.

Instrumentele tradiționale dezvoltate în cadrul managementului personalului sau al resurselor umane nu vor mai fi manipulative și de control, fiind astfel aliniate la noile politici în privința capitalului uman. Prin concentrarea asupra alinierii între organizației și individ, managementul capitalului uman permite dezvoltarea unui dialog permanent, un dialog purtat de pe poziții ne-dominante între manageri și oamenii pe care aceștia îi conduc.

Managementul capitalului uman este astfel un nivel avansat al managementului oamenilor din organizații, un nivel ce include și depășește managementul resurselor umane, la fel cum acesta din urmă a revoluționat clasicul management al personalului.

Plecând de la o perspectivă în care integritatea individului este punctul central, managementul capitalului uman dă posibilitatea utilizării întregului potențial uman al organizației. Mai mult, managementul capitalului uman contribuie la stimularea și

întărirea culturii organizației, prin instrumentele sale specifice iar efectele pe care dedicarea, angajamentul, loialitatea și motivația oamenilor din organizație le au asupra creșterii productivității sunt indiscutabil pozitive.

Rolul profesioniștilor în managementul resurselor umane devine din ce în ce mai apropiat de cel de sfătuitor în serviciul managerilor pentru a facilita și susține dezvoltarea și trainingul în interiorul companiei (*engl. training on-the-job*).

Pentru a realiza alinierea echilibrată între oameni și organizație sunt necesare investiții în dezvoltarea competențelor angajaților, dezvoltare care va genera un nivel echilibrat de rezultate și satisfacție. Realizarea acestor investiții este esențială pentru dobândirea și păstrarea unor avantaje competitive pe piețe din ce în ce mai dinamice și mai concurențiale.

Recomandăm managerilor de resurse umane să țină cont de implicațiile unei posibile schimbări de paradigmă, în sensul dezvoltării de procese de management al capitalului uman, plecând de la competențele cheie necesare succesului companiei. Suntem convingeți că noile instrumente de management al capitalului uman, dezvoltate în ultima perioadă, pot fi utilizate cu succes în eforturile de creștere a performanțelor angajaților și a obținerii rezultatelor dorite la nivelul organizației, în ansamblu. De asemenea, suntem convingeți că eforturile de dezvoltare a unor noi metode și instrumente de evaluare a investițiilor în capitalul uman vor duce în viitorul apropiat la răspândirea și generalizarea unor noi practici de management al oamenilor din organizații.

Bibliografie

American Society for Training and Development (ASTD), 2002, *State of the Industry Report*, Alexandria, VA: ASTD.

Barrett, R. (2000). *Building a value-driven Organization*, Woburn: Butterworth Heinemann

Bontis N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, *Journal of Intellectual Capital*, 2002, 3, 3, pg 223-247

Cascio, W.F., 1991, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in*

Organizations, PWS Kent Publishing Co., Boston, MA

- Cheese, P. & Thomas, B. (2003). Human capital measurement: how do you measure up?, *Human Performance Insights*, issue 4, Accenture High Performance
- Craig, R.L., (ed). (1976). *Training and Development Handbook*, New York: McGraw Hill
- Deeny, E. (2003). Calculating the real value of e-learning, *Industrial and Commercial Training*, v. 35, n. 2, pp 70-72, MCB Limited
- Harrison, D. (1995). Outdoor training exercises: More fresh air than hot air, *People Management*, vol 1., no 7., p51
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to align intangible assets, *Strategy and Leadership*, 32,5, p10
- Kirkpatrick, D. (1976). Evaluation of training, în Craig, R.L., (ed) *Training and Development Handbook*, New York: McGraw Hill
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating Training Programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler
- Kirkpatrick, D. (1996). Four levels of evaluation, *ASTD Training and Development Journal*, January.
- Kolb, D.H. (1981). *Learning Style Inventory*, Boston: McBer and Co
- McEnvoy, G.M. (1997). Organizational change and outdoor management education, *Human Resource Management*, vol 36, no 2, pp235-250
- McEnvoy G.M. & Cragun, J.R., Appleby, M. (1997). Using outdoor training to develop and accomplish organizational vision, *Human Resource Planning*, vol 20, no 3, pp 20-28
- Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism, *Journal of Organizational Behavior*, vol 13 Nop 7, pp 4-11
- van Marrewijk, M., Timmers, J. (2003). Human Capital Management: new possibilities in people management, *Journal of Business Ethics*, 44, 171-184, Kluwer Academic Publishers
- Wagner, R.J., Baldwin T.T., Roland C.C. (1991). Outdoor training: revolution or fad?, *Training and Development Journal*, vol 45., No. 3, pp 50-57
- Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Management skills development: a perspective on current issues and setting the future agenda, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol 22, No, 1, pp 34-39