

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
DOMENIUL DE DOCTORAT MANAGEMENT**

ȘERBAN Anca

**NOI PROVOCĂRI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR
UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE DIN ROMÂNIA**

**TEZĂ DE DOCTORAT
- REZUMAT -**

**Coordonator științific
prof. univ. dr. MUSCALU Emanoil**

Sibiu - 2016

CUPRINSUL TEZEI

INTRODUCERE

PARTEA I

ORGANIZAȚIILE BAZATE PE CUNOȘTINȚE ȘI CONTEXTUL CREAT DE ACESTEA PENTRU MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

CAPITOLUL I

ORGANIZAȚIILE BAZATE PE CUNOȘTINȚE

| | |
|--|----|
| 1.1.Economia, organizația și managementul bazat pe cunoștințe..... | 10 |
| 1.2.Resursele organizației bazate pe cunoștințe | 14 |
| 1.2.1. Resursele cunoștințe | 16 |
| 1.2.2. Resursele umane și salariații bazați pe cunoștințe | 22 |
| 1.2.3. Resursele informaționale | 28 |
| 1.2.4. Resursele tehnico-materiale..... | 31 |
| 1.2.5. Resursele financiare..... | 31 |
| 1.3.Organizațiile și managementul în România..... | 32 |
| 1.4.Concluzii parțiale | 33 |

CAPITOLUL II

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE

| | |
|--|----|
| 2.1. Definierea și conținutul managementului resurselor umane | 35 |
| 2.2. Managementul resurselor umane în contextul actual și viitor | 37 |
| 2.3. Managementul calității totale în domeniul resurselor umane | 40 |
| 2.4. Concluzii parțiale | 42 |

PARTEA A II-A

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI STRATEGIA ORGANIZAȚIEI: TRECUT, PREZENT ȘI VIITOR

CAPITOLUL III

EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE: DRUMUL SPRE MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

| | |
|---|----|
| 3.1. Strategiile și politicile de personal | 43 |
| 3.2. Managementul strategic al resurselor umane | 44 |
| 3.3. Managerul de HR - un loc nou la masa executivului..... | 53 |
| 3.4. Determinarea impactului managementului strategic al resurselor umane asupra performanței organizației | 56 |
| 3.5. Concluzii parțiale | 65 |

CAPITOLUL IV

FUNȚIUNEA DE RESURSE UMANE ÎN VIZIUNE MODERNĂ

| | |
|--|-----|
| 4.1. Organizarea funcțiunii de resurse umane | 67 |
| 4.2. Particularitățile proceselor managementului resurselor umane într-o organizație modernă..... | 69 |
| 4.2.1. Managementul posturilor..... | 71 |
| 4.2.2. Planificarea personalului | 72 |
| 4.2.3. Recrutarea, selectarea și integrarea personalului | 73 |
| 4.2.4. Motivarea, antrenarea și implicarea personalului | 76 |
| 4.2.5. Evaluarea performanțelor și sistemul de recompensare a resurselor umane în organizațiile moderne | 87 |
| 4.2.6. Comunicarea în cadrul organizațiilor moderne..... | 91 |
| 4.2.7. Managementul carierei angajaților | 92 |
| 4.2.8. Managementul talentelor, o nouă misiune a MRU | 94 |
| 4.2.9. Resursele umane și responsabilitatea socială corporativă..... | 102 |
| 4.3.Concluzii parțiale | 106 |

CAPITOLUL V

IMPACTUL SISTEMELOR INFORMATICE DE TIP ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) ȘI HUMAN RESOURCE INFORMATICS SYSTEM (HRIS) ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

| | |
|--|-----|
| 5.1. Sistemul informațional în organizațiile contemporane | 107 |
| 5.2. Rolul sistemelor informatice în organizațiile moderne | 109 |
| 5.2.1. Enterprise Resource Planning (ERP) | 109 |
| 5.2.2. Evoluția sistemelor ERP | 110 |
| 5.2.3. Caracteristicile principale ale sistemelor ERP | 111 |
| 5.2.4. Furnizori ERP | 113 |
| 5.2.5. Implementarea sistemelor ERP | 115 |
| 5.2.6. Probleme frecvente în implementarea ERP | 118 |
| 5.3. Sisteme informatice suport pentru managementul resurselor umane | 121 |
| 5.4. Concluzii parțiale | 126 |

PARTEA A III-a

CERCETARE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE ROMÂNEȘTI

CAPITOLUL VI

PROIECTAREA CERCETĂRII PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE ROMÂNEȘTI

| | |
|--|-----|
| 6.1. Scopul cercetării | 128 |
| 6.2. Obiectivele și ipotezele cercetării | 129 |
| 6.3. Sursele de informații și metodele utilizate pentru culegerea acestora | 131 |
| 6.4. Structura și dimensiunea eșantionului | 133 |
| 6.5. Definiția conceptuală și operațională a variabilelor utilizate | 134 |

CAPITOLUL VII

PRELUCRAREA ȘI VALORIFICAREA INFORMAȚIILOR

| | |
|---|-----|
| 7.1. Prelucrarea și interpretarea informațiilor obținute în urma sondajului care a vizat managerii de resurse umane | 137 |
| 7.2. Concluzii parțiale în urma analizei răspunsurilor aferente primului chestionar aplicat | 167 |
| 7.3. Prelucrarea și interpretarea informațiilor obținute pe baza chestionarului aplicat furnizorilor de produse și servicii ERP | 172 |
| 7.4. Concluzii parțiale | 178 |

CAPITOLUL VIII

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI PRIVIND FUNDAMENTAREA CONCEPTELOR METODOLOGICE PRIN CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ EFECTUATĂ PE BAZA CHESTIONARELOR

| | |
|---|-----|
| 8.1. Concluziile aferente cercetării efectuate | 180 |
| 8.2. Contribuții originale | 184 |
| 8.3. Recomandări viitoare pentru dezvoltarea unui management strategic al resurselor umane în organizațiile din România | 185 |
| 8.4. Direcții viitoare de cercetare | 186 |

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

LISTĂ TABELE

LISTĂ FIGURI

CUVINTE CHEIE

- managementul strategic al resurselor umane, organizația bazată pe cunoștințe, enterprise resource planning

INTRODUCERE

În societatea actuală, cunoașterea devine din ce în ce mai importantă deoarece reprezintă conținutul procesului de cumpărare, de vânzare și de producție. Aceasta, ca resursă principală a secolului prezintă o serie de modificări, de la modul în care economia și forțele de muncă lucrează, la necesitatea de a dezvolta noi sisteme de management, la modul în care manageriem un angajat.

Valoarea este creată în principal de către angajați, cei care dețin cunoștințele. Ideile, cunoștințele și informațiile deținute de aceștia sunt principalele atuuri ale unei organizații. Spre deosebire de informații, cunoștințele care se află în posesia capitalului uman determină valoarea activelor necorporale să depășească în mod semnificativ activele corporale.

Resursele umane sunt valoroase, rare, dificil de imitat și, relativ, de neînlocuit. Rolul deosebit pe care îl dețin acestea se explică prin faptul că omul trezește la viață mijloacele tehnice, le perfecționează, dezvoltă tehnologia, generează noi idei, creează condiții de aplicare a lor în practică, este promotorul progresului. În contextul în care orice organizație aspiră la progres, cunoașterea importanței resursei umane și a rolului acesteia este total necesară.

Cercetarea are două direcții: analiza managementului resurselor umane în organizațiile moderne; modul în care tehnologiile informatice influențează arhitectura învățării organizaționale.

Teza de doctorat este elaborată pornind de la premisa că adaptarea la noul context creat de economia bazată pe cunoștințe este o condiție sine qua non, iar unica soluție pentru managementul unei organizații de succes este acceptarea schimbării și învățarea continuă.

Teza de doctorat este structurată pe trei părți:

Prima parte, **Organizațiile bazate pe cunoștințe și contextul creat de acestea pentru managementul resurselor umane**, analizează faptul că pentru a deveni competitive, organizațiile trebuie să faciliteze și să încurajeze învățarea la toate nivelurile, adică să devină și să rămână o organizație care învață continuu.

Cea de-a doua parte a lucrării, **Managementul resurselor umane și strategia organizației: trecut, prezent și viitor**, tratează aspecte legate de noul tip de management al resurselor umane, specific organizațiilor bazate pe cunoaștere.

Cea de-a treia parte a tezei de doctorat, **Cercetarea științifică asupra caracteristicilor managementului resurselor umane în organizațiile românești** cuprinde cercetarea aplicativă referitoare la obiectivele rezultate din cercetările teoretice din primele două părți.

Dacă trebuie să formulăm un diagnostic în ceea ce privește situația organizațiilor românești, întâmpinăm o serie largă de probleme. Deși avem teoreticieni care și-au dedicat activitatea pentru a defini exact ce înseamnă managementul bazat pe cunoștințe, organizația bazată pe cunoștințe și managementul resurselor umane în organizațiile moderne, nu avem o imagine clară a situației actuale din România în ceea ce privește aplicarea elementelor teoretice. În acest context, tema de cercetare, **Noile provocări ale managementului resurselor umane în organizațiile din România** își propune să aducă un plus de cunoaștere în această direcție.

Rolul prezentei tezei de doctorat este acela de **a clarifica conceptele teoretice care fac obiectul realității economice curente și să puncteze elementele practice utile pentru un management performant al resurselor umane**.

Autorul consideră că subiectele abordate în lucrarea de doctorat și rezultatele cercetării vor fi validate și folosite în mediile de interes, cu scopul de a ajuta în practicarea unui management al resurselor umane eficient și eficace organizațiile din România.

PARTEA I
ORGANIZAȚIILE BAZATE PE CUNOȘTINȚE ȘI CONTEXTUL CREAT DE
ACESTEA PENTRU MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

CAPITOLUL I
ORGANIZAȚIILE BAZATE PE CUNOȘTINȚE

*“Cunoașterea este cea mai
democratică sursă de putere.”*
Alvin Toffler

OBIECTIVE URMĂRITE

- ☉ Înțelegerea semnificației conceptelor din sfera economiei bazate pe cunoștințe.
- ☉ Prezentarea caracteristicilor organizațiilor bazate pe cunoștințe și a particularităților managementului acestora.
- ☉ Identificarea particularităților și provocărilor generate de resursele specifice ale organizației bazate pe cunoștințe.

1.1. Economia, organizația și managementul bazat pe cunoștințe

Economia reprezintă unul dintre cele mai dinamice domenii de studiu iar acest lucru se datorează multiplelor influențe pe care aceasta le suportă, fiind sprijinul tuturor celorlalte tipuri de evoluții. Aceasta este „economia nouă”, numită de specialiști „economia bazată pe cunoștințe”.

Economia bazată pe cunoștințe cuprinde toate locurile de muncă, organizațiile și industriile în care, mai degrabă decât capacitățile echipamentelor și tehnologiilor, cunoștințele și capacitățile angajaților determină avantajul competitiv¹.

Teoria bazată pe cunoștințe abordează organizația ca o structură de piață a cărei resursă o constituie cunoștințele, activitățile principale axându-se pe crearea, achiziționarea, protecția, utilizarea, învățarea, partajarea, integrarea și valorificarea acestora în vederea obținerii performanței economice².

Managementul bazat pe cunoștințe este disciplina care promovează o abordare integrată pentru identificarea, captarea, extragerea, și evaluarea resurselor cunoștințe³. Acestea pot include baza de date, documente, politici și proceduri, precum și cunoștințe neîmpărtășite, aflate în posesia resurselor umane.

1.2. Resursele organizației bazate pe cunoștințe

O organizație folosește de obicei următoarele resurse clasice pentru a putea funcționa (umane, tehnico-materiale, informaționale și financiare), dar în contextul de față aceste elemente se dovedesc a fi insuficiente. Economia bazată pe cunoștințe aduce schimbări majore privind configurarea resurselor necesare pentru funcționarea unei organizații.

¹ Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, 2003, p. 17.

² Nicolescu, O., Nicolescu C., **Organizația și Managementul bazate pe cunoștințe: Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste**, Pro Universitaria, 2011, p.30.

³ Neilson, R.E., **Knowledge management: A timeless concept?**, The Military eng. , 93 (611), 2001, pag. 35-36.

Capacitatea intelectuală nu este sinonimă cu capitalul uman, ci înglobează elemente ce țin de proprietatea intelectuală, procesele asociate cu conservarea și diseminarea cunoștințelor, precum și cultura organizațională.

1.2.1. Resursele cunoștințe

În orice organizație bazată pe cunoștințe întâlnim două categorii de cunoștințe⁴: cunoștințele pe care le posedă efectiv organizația și salariații săi și cunoștințe existente în contextul organizației și care pot fi atrase sau cumpărate.

Modalitățile diverse existente în ceea ce privește accesarea informațiilor iar apoi preluarea acestora în cunoștințe generează nevoia cartografierii (mapării) acestora.

Schimbările și fluxurile de cunoștințe trebuie să se realizeze atât între mediul extern și mediul intern, dar și în interiorul mediului intern. Se consideră că o platformă tehnologică este neapărat necesară pentru eficientizarea sistemului.

Provocări în ceea ce privește resursele cunoștințe:

- ⊖ Identificarea cunoștințelor datorită inexistenței unui inventar al resurselor cunoștințe;
- ⊖ Transformarea cunoștințelor tacite în cunoștințe explicite este dificilă;
- ⊖ Pericolul pierderii unor cunoștințe;
- ⊖ Costurile cauzate de insuficiența cunoștințelor sunt mari;
- ⊖ Cumpărarea cunoștințelor este de cele mai multe ori o investiție mare;
- ⊖ Atragerea cunoștințelor este un proces complex;
- ⊖ Gestionarea aspectelor legate de proprietatea intelectuală.

1.2.2. Resursele umane și salariații bazați pe cunoștințe

Omul deține rolul primordial în cadrul tuturor activităților din societate, el reprezentând elementul activ, creator al producției.

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații, deoarece ele sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectivă⁵.

Tendențe în ceea ce privește resursele umane:

- ✓ Posedarea și utilizarea de către salariați a unei cantități tot mai mari de cunoștințe;
- ✓ Apariția unei noi categorii de salariați, cei bazați pe cunoștințe;
- ✓ Încurajarea implicării tuturor stakeholderilor;

Provocări în ceea ce privește resursele umane:

- ⊖ Atragerea, motivarea și retenția salariaților bazați pe cunoștințe care sunt din ce în ce mai conștienți de valoarea lor și au cerințe din ce în ce mai mari;
- ⊖ Alinierea obiectivelor individuale ale salariaților cu obiectivele organizației;

1.2.3. Resursele informaționale

Componenta automatizată a sistemului informațional este *sistemul informatic*, iar performanțele înregistrate în domeniul informatic sunt cele care permit automatizarea multor componente ale sistemului informațional.

În cadrul oricărei companii au loc patru procese majore referitoare la cunoștințe: dobândirea, crearea, utilizarea și stocarea acestora.

⁴ Nicolescu, O., Nicolescu, C., **Organizația și managementul bazate pe cunoștințe-Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste**, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

⁵ Manolescu Aurel, **Managementul resurselor umane**, Ediția a treia, Editura economică, București, 2001.

Tendențe în ceea ce privește resursele informaționale:

- ✓ Amplificarea și diversificarea volumului de informații de care dispune organizația;
- ✓ Creșterea importanței informațiilor nestructurate, tacite;
- ✓ Proliferarea aplicațiilor informatice pe domenii și nevoia de interconectare;
- ✓ Ieftinirea folosirii sistemelor informatice;
- ✓ Transmiterea și prelucrarea mai rapidă a informațiilor;
- ✓ Personalizarea informațiilor în funcție de necesitățile stakeholderilor;
- ✓ Dezvoltarea sistemelor intranet;
- ✓ Crearea de portaluri interne de conectivitate;

Provocări în ceea ce privește resursele informaționale:

- ☉ Posibilitatea manifestării *legii lui Kay*: cu cât nivelul tehnologiei informaționale este mai ridicat, cu atât se diminuează conținutul informațiilor transmise.
- ☉ Complexitatea procesului de adaptare a resurselor umane la noile căi de comunicare și atragere a informațiilor.

1.2.4. Resursele tehnico-materiale

În ceea ce privește resursele tehnico-materiale, în mod cert progresele sunt substanțiale chiar dacă sunt diferite în funcție de domeniul de activitate.

Tendențe în ceea ce privește resursele tehnico-materiale specifice:

- ✓ Automatizare;
- ✓ Informatizare;
- ✓ Ecologizare;
- ✓ Materii prime evolute;
- ✓ Miniaturizare;
- ✓ Evoluția altor categorii de tehnologii inovatoare: biotehnologia, sintetizarea unor materiale, inteligență artificială, etc..

Provocări în ceea ce privește resursele tehnico-materiale specifice:

- ☉ Accelerarea uzurii morale
- ☉ Posibilitatea apariției unui decalaj important cu privire la dotarea organizațiilor.

1.2.5. Resursele financiare

Resursele financiare reprezintă în continuare un element cheie pentru orice organizație, dar contextul economiei bazate pe cunoștințe determină o serie de modificări din punct de vedere structural.

Tendențe în ceea ce privește resursele financiare:

- ✓ Diminuarea resurselor financiare necesare în ceea ce privește firmele de tip rețea;
- ✓ Extinderea formelor participative de finanțare a organizațiilor bazate pe cunoștințe;
- ✓ Creșterea volumului de resurse atrase;
- ✓ Creșterea vitezei de rotație a fondurilor financiare;

Provocări în ceea ce privește resursele financiare:

- ☉ Creșterea consumului resurselor, datorită nevoii de dotare în raport cu competiția;
- ☉ Scurtarea timpului în care investițiile trebuie recuperate;
- ☉ Diminuarea ponderii resurselor financiare care contribuie la formarea valorii de piață a organizațiilor;

1.3. Organizațiile și managementul în România

Deși termenul de "salariat bazat pe cunoștințe", este inclus în vocabularul din literatura română de management de o lungă perioadă de timp, nu foarte multe organizații din România

înțelegeau la ce se referă conceptul. În prezent situația se schimbă și se poate observa lupta managerilor pentru a ține pasul cu transformările necesare pentru a clădi organizații bazate pe cunoștințe, lucru văzut ca o necesitate pentru a asigura succesul unei organizații.

La problemele menționate, s-ar adăuga lipsa de motivare a managerilor generali și a managerilor de resurse umane pentru dezvoltarea de strategii și pentru a lupta în scopul de a atrage mai mult capital în departamentele de resurse umane.

1.4. Concluzii parțiale

Operaționalizarea managementului bazat pe cunoștințe presupune trecerea în revistă a tuturor schimbărilor produse de noul context, menționate pe parcursul primului capitol. Aceste schimbări reprezintă provocări de adaptare ale organizațiilor care doresc să fie moderne și presupun o percepție complexă. Din punctul de vedere al ultimei categorii, aspectele majore care trebuie luate în considerare sunt următoarele:

- Identificarea surselor informațiilor de care organizația în ansamblu și angajații au nevoie;
- Identificarea cunoștințelor pe care le au deja salariații și ceilalți stakeholderi ai organizației;
- Prelucrarea informațiilor și furnizarea cunoștințelor necesare persoanelor din cadrul organizației într-un mod eficient și eficace;
- Conectarea oamenilor cu procesele de tratare a cunoștințelor.

CAPITOLUL II

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE

„Capitalul uman va merge acolo unde este dorit și va rămâne acolo unde este bine tratat. Nu poate fi condus, poate fi doar atras.”

Walter Wriston

OBIECTIVE URMĂRITE

- Înțelegerea definiției și a conținutului managementului resurselor umane.
- Trasarea principalelor caracteristici ale managementului RU în prezent și în viitor.
- Observarea importanței resurselor umane pentru managementul calității.

2.1. Definirea și conținutul managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane a devenit o disciplină de sine stătătoare care presupune o abordare globală, interdisciplinară a personalului din cadrul unei organizații.

Managementul resurselor umane este un concept, abordat de un număr mare de specialiști, motiv pentru care se pot formula o multitudine de definiții.

2.2. Managementul resurselor umane în contextul actual și viitor

Schimbarea practicilor de gestionare a cunoștințelor și convergența la nivel mondial a tehnologiei a redefinit natura muncii și a produs o serie de modificări.

Noul tip de management al resurselor umane, conturat în firmele bazate pe cunoștințe prezintă mai multe caracteristici particulare descrise în detaliu în ⁶.

2.3. Managementul calității totale în domeniul resurselor umane

Managementul calității totale (TQM) reprezintă pentru organizație o politică prin care aceasta tinde la mobilizarea permanentă a tuturor membrilor săi, în vederea îmbunătățirii calității produselor și serviciilor pe care le realizează, precum și calitatea funcționării și obiectivelor organizației, în relație cu mediul său. TQM trebuie abordat ca un sistem bicomponent, format dintr-un subsistem tehnic și unul social.

TQM nu poate fi implementat fără implicarea resurselor umane.

2.4. Concluzii parțiale

Managementul resurselor umane este un concept abordat de un număr mare de specialiști, motiv pentru care există o multitudine de definiții. Dacă se dorește formularea unei noi, grija principală ar trebui să fie încorporarea aspectului dual al conceptului și anume dimensiunea lui strategică pe o parte și dimensiunea operațională iar pe celaltă parte.

Schimbarea practicilor de gestionare a cunoștințelor și convergența la nivel mondial a tehnologiei a redefinit natura muncii⁷ și a produs o serie de modificări, de la modul în care percepem economia și forța de muncă, până la necesitatea de a dezvolta noi sisteme de management și la modul în care gândește un salariat.

⁶Todoruț A., Niculescu, G., Chirtoc I., **Arhitectura resurselor umane în managementul bazat pe cunoștințe și impactul asupra reducerii șomajului**, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1/2011, pag. 196-204.

⁷Horwitz, F., Heng C.T., Quazi, H.A., **Finders keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers**, Human Resource Management Journal, vol. 13, issue.4, 2003, pag. 23-44.

PARTEA a II-a
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI STRATEGIA ORGANIZAȚIEI:
TRECUT, PREZENT ȘI VIITOR

CAPITOLUL III
EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE: DRUMUL SPRE
MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

*“Capacitatea strategică reprezintă pregătirea pentru
prezent și abilitatea de adaptare în viitor.”*

Michael Armstrong

OBIECTIVE URMĂRITE

- Familiarizarea cu elementele teoretice din domeniul managementului strategic.
- Înțelegerea importanței strategiilor și a politicilor în domeniul resurselor umane.
- Determinarea rolului MRU în stabilirea strategiei globale a organizației.
- Trasarea principalelor direcții ale arhitecturii sistemului HR și identificarea unor indicatori pentru aprecierea nivelului de impact asupra performanței a organizației.

3.1. Strategiile și politicile de personal

Politica în domeniul resurselor umane este un sistem de obiective, principii, metode și criterii de lucru cu personalul întreprinderii, care este comună pentru toți angajații.

Pentru ca politicile de personal să-și atingă obiectivele și să poată fi aplicate, este necesar ca acestea să îndeplinescă o serie de cerințe:

- să fie în concordanță cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale organizației;
- să susțină valorile organizației referitoare la modul în care trebuie tratați oamenii;
- să aibă o bază reală și legală, în concordanță cu legislația în domeniu și cu prevederile contractului colectiv de muncă;
- să fie clar definite;
- să fie redactate și comunicate, de preferință în scris, asigurându-se astfel o mai mare uniformitate în interpretarea conținutului;
- să fie corelate și să se sprijine reciproc;
- să fie cât mai transparente și să atragă un număr cât mai mare de angajați sau de manageri la conceperea, elaborarea și transpunerea lor în practică.

3.2. Managementul strategic al resurselor umane

Toate activitățile specifice de HR trebuie adaptate noului context în care ne aflăm, în vederea obținerii unei duble finalități: asigurarea și coordonarea gestiunii propriu-zise a resurselor umane și integrarea obiectivelor resurselor umane în obiectivele de ordin general. Funcțiunea de resurse umane devine un partener strategic prin prisma rolului pe care îl îndeplinește în cadrul unei organizații.

Noul context economic, creat odată cu economia bazată pe cunoștințe, implică perceperea organizației dintr-o nouă perspectivă, plasată într-un context bine definit, în concordanță cu mediul extern. În acest sens, managementul strategic constituie esența valorii organizației.

Strategiile sunt acțiuni prin care firmele realizează obiectivele propuse pe termen lung.

Competențele firmei se referă la abilitățile firmei de a folosi resursele pe care le deține pentru a desfășura anumite activități.

Strategia globală a firmei sau strategia corporativă se referă la principala direcție de orientare a unei organizații spre viitor.

Strategiile funcționale sunt acele care operaționalizează strategia de ansamblu a organizației.

Definirea strategiei firmei reprezintă întreaga funcție managerială de determinare a direcției, conceptualizare a misiunii firmei, stabilire a obiectivelor de performanță, conturare și elaborare a strategiei.

Managementul strategic aduce în centrul atenției comportamentul individual și de grup care determină avantajul competitiv. Acesta are următoarele componente⁸:

- Componenta managerială
- Componenta economico-financiară
- Componenta de poziționare pe piață
- Componenta investițională
- Componenta tehnologică
- Componenta resurse
- Componenta de vânzări

Sistemul de resurse umane reprezintă suportul interconectat de practici de HR care împreună fac posibilă îndeplinirea obiectivelor managementului resurselor umane⁹.

Departamentul de resurse umane a fost întotdeauna strategic deoarece a trebuit să livreze recompense corecte și echitabile pentru a îmbunătăți performanța angajaților sau pentru a simplifica structura organizatorică.

Prin urmare, un anumit program este strategic doar în cazul în care îndeplinește următoarele criterii:

- are un impact semnificativ.
- se concentrează pe nevoile viitoare.
- are potențialul de a oferi un avantaj competitiv durabil.
- are potențialul de a genera cel puțin 1% din venituri sau profituri.
- are un impact direct asupra obiectivelor pe termen lung corporative.

În noul context, managementul resurselor umane nu este o responsabilitate doar pentru departamentul de resurse umane, ci mai degrabă ar trebui să fie un accent principal pentru top management. Oamenii de HR sunt responsabili în gestionarea proceselor managementului resurselor umane și în crearea instrumentelor potrivite, cu responsabilitatea de a convinge managerii să folosească în mod eficient instrumentele care au fost proiectate.

Strategiile de resurse umane individuale sunt modelate de strategia de business. Departamentul de resurse umane este unul dintre partenerii activi în cadrul board-ului, deoarece numai prin a fi o parte din proiectarea strategiei, acesta va fi mai târziu capabil să creeze instrumentele perfecte și să traducă strategia în obiective care pot fi ușor de înțeles de către angajați.

3.3. Managerul de resurse umane - un loc nou la masa executivului

Strategia de resurse umane trebuie să fie ancorată în strategia de afaceri și pentru aceasta profesioniștii de resurse umane trebuie să înțeleagă strategia și realitățile economice ale mediului. Profesioniștii din domeniul HR ar putea deveni potențatorii eficacității organizaționale și ai strategiei de afaceri, adăugând valoare prin¹⁰:

⁸ Ogrea, C., **Management strategic**, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2006, pag. 22.

⁹ Armstrong, M., **Armstrong's Handbook of strategic human resource management**, Ediția a cincea, Kogan Page Limited, Lodon, 2011, pag. 18.

¹⁰ Lawler, E., Boudreau, J. W., **Creating an Effective Human Capital Strategy**, HRMagazine, vol. 57, nr. 8, 2012, pag. 57-59.

- Furnizarea de servicii de suport administrativ.
- Servind ca parteneri de afaceri, care contribuie la punerea în aplicare a sistemelor de afaceri.
- Devenind parteneri strategici, care ajută liderii de corporații la dezvoltarea strategiilor de afaceri.
- Măsurarea performanței resurselor umane și a tuturor proceselor de HR prin metrici calitative, cantitative și financiare.

Managementul resurselor umane este o parte integrantă a modului în care o organizație intenționează să realizeze misiunea sa și alinierea managementului resurselor umane înseamnă integrarea deciziilor cu privire la resursele umane cu deciziile legate de rezultatele unei organizații.

Pentru a putea fi parteneri pentru top management, practicanții de HR din organizații trebuie să-și demonstreze priceperea prin nivelul de calificare pe care îl prezintă.

Alinierea între manageri, departamentul de resurse umane și angajați este esențială deoarece doar acest tip de muncă în echipă poate duce la rezultatele scontate.

3.4. Determinarea impactului managementului strategic al resurselor umane asupra performanței organizației

La momentul actual dacă afirmăm faptul că resursele umane sunt „cea mai importantă resursă a organizației”, nu afirmăm nimic nou și nimic neapărat important, dacă nu suntem mai specifici.

Demonstrarea importanței HR-ului din punct de vedere strategic se poate realiza folosind mai multe căi. În lucrarea de față prezentăm trei variante de identificare și cuantificare a impactului HR-ului asupra performanțelor unei organizații.

Prima abordare propusă de Mark Legnick-Hall și Cynthia Legnick-Hall¹¹ se referă la analiza indicatorilor ce reies din componentele capacității strategice ale organizației.

Cea de-a doua abordare este elaborată de Michael Armstrong¹² și presupune analiza activităților suport oferite de HR prin prisma datelor specifice funcțiunii de resurse umane, imperativ necesare în procesul de elaborare a strategiei globale a organizației.

Cea de-a treia variantă este adusă în atenție de către Bryan Becker, Mark Huselid și Dave Ulrich¹³ care propun o abordare bazată pe elemente precum balance scorecard (BSC) și dezvoltarea și analiza hărților strategice dezvoltate de Robert Kaplan și David Norton.

Apariția acestuia a dus la acceptarea ideii conform căreia indicatorii performanței nu sunt doar financiari ci pot fi aplicați și în cazul gradului de îndeplinire al altor activități.

Acest model presupune crearea unui HR Scorecard, un instrument cu două funcții:

- Transformarea HR-ului în partener strategic;
- Demonstrarea contribuției HR-ului la succesul financiar al organizației;

Produsele strategice ale HR sunt acele rezultate ale arhitecturii HR care folosesc la implementarea strategiei organizației și pot fi clasificate în funcție de rolul pe care îl îndeplinesc: pe de o parte generatori ai performanței și pe cealaltă parte, facilitatori ai performanței.

Odată având o idee clară asupra tipurilor de indicatori care pot ajuta la determinarea impactului HR-ului asupra implementării strategiei globale, modelul propus de Legnick-Hall poate fi parcurs prin șapte etape.

¹¹ Legnick- Hall, M.L., Legnick- Hall, C.A., **Human resource management in the knowledge economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities**, Berett- Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2003.

¹² Armstrong, M., **Armstrong's Handbook of strategic human resource management**, Ediția a cincea, Kogan Page Limited, London, 2011.

¹³ Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., **The HR Scorecard- Linking people, strategy and performance**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 2001.

3.5. Concluzii parțiale

Noul context economic, creat odată cu economia bazată pe cunoștințe, implică perceperea organizației dintr-o nouă perspectivă, plasată într-un context bine definit, în concordanță cu mediul extern, puternic afectat de schimbări precum globalizarea sau dezvoltarea tehnologiilor.

În acest sens, *managementul strategic constituie rețeta succesului organizației* și prin urmare, *rolul HR-ului se schimbă, acesta devenind un element de bază pentru performanța organizației.*

Funcțiunea de resurse umane devine un partener strategic prin prisma rolului pe care îl îndeplinește în cadrul unei organizații. *Demersul strategic în domeniul resurselor umane trebuie să țină cont de poziția competitivă a companiei, a produselor sau serviciilor oferite de aceasta, a capacităților tehnologice și financiare și a eficienței sale operaționale.*

La momentul actual *dacă afirmăm faptul că resursele umane sunt „cea mai importantă resursă a organizației” (lucru perfect adevărat), nu afirmăm nimic nou și nimic neapărat important dacă nu suntem mai specifici de atât și dacă nu putem cunțifica impactul acestora.*

Încă din anii 1930, odată cu primele studii îndreptate spre identificarea satisfacției și performanțelor angajaților, specialiștii continuă să facă cercetări cu privire la determinarea precisă a **relației HR- performanță organizațională**. Relația trebuie apreciată prin stabilirea unei serii de indicatori. Acești indicatori variază de la o organizație la alta, dar problema modalității de stabilire a acestora în funcție de diferite contexte reprezintă o arie vastă de cercetare.

Balanced scorecard și varianta îmbunătățită, **harta strategică**, reprezintă un set de indicatori care asigură o prezentare unitară a viziunii managementului în ceea ce privește performanța și presupune abordarea relațională pe patru dimensiuni: perspectiva financiară, perspectiva clientilor, procesele interne de afaceri și de învățare organizațională și perspectiva de creștere.

Dezvoltarea unui **HR Scorecard** prezintă un dublu avantaj: pe de o parte ne ajută la managerierea HR-ului din punct de vedere strategic și pe de altă parte demonstrează contribuția acestuia la succesul financiar al organizației. Modelul Legnick-Hall este cel mai complex din punctul de vedere al autorului deoarece propune o încadrare a HR-ului încă din procesul de elaborare a strategiei globale a firmei.

CAPITOLUL IV

FUNȚIUNEA DE RESURSE UMANE ÎN VIZIUNE MODERNĂ

“Cheia de a practica leadership în organizațiile bazate pe cunoștințe este petrecerea timpului alături de profesioniștii cunoștințelor: să ajungi să-I cunoști și să fii cunoscut de ei, să le fii mentor și să-I asculți, să-i provoci și să-i încurajezi și toate acestea în același timp.”

Peter Drucker

OBIECTIVE URMĂRITE

- ☉ Înțelegerea elementelor cheie din organizarea funcțiunii de resurse umane.
- ☉ Determinarea particularităților fiecărei activități specifice a compartimentului de resurse umane într-o organizație bazată pe cunoștințe.

4.1. Organizarea funcțiunii de resurse umane

Funcțiunea de resurse umane, numită clasic funcțiunea de personal reprezintă punctul cheie al activității manageriale, prin implicațiile pe care le are asupra întregului mecanism managerial al firmei¹⁴.

Funcțiunea de resurse umane devine în urma schimbărilor sociale și economice din ultima perioadă, un partener strategic din prisma rolului pe care îl îndeplinește în cadrul unei organizații.

Acest instrument permite analize care evidențiază punctele forte și punctele slabe, în raport cu mediul extern și ajută la formularea celui mai potrivit plan social al întreprinderii.

4.2. Particularitățile proceselor managementului resurselor umane într-o organizație modernă

Schimbarea practicilor de gestionare a cunoștințelor și convergența la nivel mondial a tehnologiei au redefinit natura muncii¹⁵ și aduce necesitatea acordării unei noi importanțe managementului resurselor umane care, în contextul modern, trebuie în mod neapărat să sprijine demersurile managementului schimbării organizaționale pe calea progresului.

4.2.1. Managementul posturilor

În concepția modernă postul este tratat nu numai ca o subdiviziune organizatorică, dar și ca o componentă a evoluției profesionale a fiecărui angajat sau a dezvoltării carierei acestuia.

Analiza posturilor este una dintre cele mai importante activități ale managementului resurselor umane și se referă la conținutul și cerințele posturilor, nu la analiza persoanelor care le ocupă.

Proiectarea postului semnifică o serie de activități care precizează conținutul fiecărui post și determină modul de distribuire a muncii în organizație.

4.2.2. Planificarea personalului

Planificarea resurselor umane este procesul prin care organizațiile anticipează sau prevăd necesitățile viitoare de resurse umane și elaborează programele pentru asigurarea numărului și categoriilor de angajați care sunt disponibili la momentul potrivit și la locul potrivit.

¹⁴Oprean, C., Țîțu, M., Bucur, V., **Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe**, Editura Agir, 2011, pag.179.

¹⁵Horwitz, F., Heng, C.T., Quazi, H.A., **Finders keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers**, Human Resource Management Journal, vol. 13, nr.4, 2003, pages 23-44.

4.2.3. Recrutarea, selectarea și integrarea personalului

Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizației. Problema selecției resurselor umane se pune ori de câte ori apare nevoia de a alege între două sau mai multe persoane pentru ocuparea unui post.

4.2.4. Motivarea, antrenarea și implicarea personalului

Motivarea reprezintă ansamblul impulsurilor, al dorințelor, al nevoilor și al preferințelor care incită o persoană să se comporte de o anumită manieră, cu scopul de a rezolva un obiectiv precis.

În procesul de motivare sunt implicate trei categorii de motivații:

- a) Motivația materială: salarii, bonusuri, avansări.
- b) Motivația psihologică: titluri distinctivă, diplome, aprecieri, mulțumiri.
- c) Motivația profesională: cursuri de perfecționare, munca incitantă.

Concepte noi precum marketingul intern, managementul carierei și al talentelor sau acțiunile de responsabilitate socială corporativă îndreptate spre proprii angajați reprezintă elemente deosebit de importante în procesul motivării.

Activitatea de antrenare într-o organizație bazată pe cunoștințe primește o amploare și un impact considerabil, încât unii specialiști¹⁶ sugerează necesitatea de a percepe antrenarea ca o funcțiune de sine stătătoare, separată de funcțiunea de resurse umane¹⁷.

În ceea ce privește metodele și tehnicile de training folosite, se constată anumite schimbări impuse de societatea cunoșterii:

- ☞ Utilizărea metodei active: simulări, studii de caz, jocuri manageriale ;
- ☞ Proliferarea unor abordări de tip training-consultanță precum coaching-ul și mentoring-ul;
- ☞ Conturarea unor noi metode de training care au în vedere nevoile specialiștilor.

În concluzie, managerii trebuie să fie mai flexibili în stilul lor managerial.

4.2.5. Evaluarea performanțelor și sistemul de recompensare a resurselor umane în organizațiile moderne

Evaluarea performanțelor este una dintre activitățile de bază ale managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc sarcinile sau responsabilitățile care le revin, din punctele de vedere a ceea ce fac și a modului în care duc la îndeplinire obiectivele: eficacitate respectiv eficiență.

Evaluarea competențelor apreciază cunoștințele operaționale valide ale unui angajat și pornește de la situații profesionale actuale.

Evaluarea performanțelor se referă la rezultatele obținute de salariat în îndeplinirea obiectivelor care îi revin și constituie un reper pentru eventuale promovări sau sancționări.

Recompensarea salariaților reprezintă un mijloc de motivare al acestora și se bazează pe principiul că, dacă salariații consideră că eforturile lor sunt apreciate just, calitatea muncii lor va crește.

4.2.6. Comunicarea în cadrul organizațiilor moderne

Comunicarea este un proces social complex prin care se realizează schimbul de informații între indivizi, cu ajutorul unui sistem comun de simboluri, semne sau comportamente.

¹⁶ Prokopenko, J., **Management Development, A guide for profession**, ILO, Geneva, 1998.

¹⁷ Nicolescu, O., Nicolescu, C., **Organizația și managementul bazate pe cunoștințe-Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste**, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

Comunicarea pe orizontală facilitează interconectivitatea dintre departamente și ajută la crearea unui efect sinergic, aceasta oferind informațiile necesare orientării și evaluării muncii în raport cu ceilalți și cu obiectivele organizației.

Comunicarea în întreprindere se poate manifesta în diverse moduri și se referă la transmiterea tuturor informațiilor de care au nevoie angajații, nu doar de cele pozitive.

Comunicarea este o condiție a eficienței manageriale iar *leadershipul* apare ca un element crucial.

4.2.7. Managementul carierei angajaților

Deși în România conceptul de carieră este încă nou, acesta trebuie să devină un concept luat în seamă de orice organizație. Termenul carieră are un număr mare de definiții, dar indiferent pe care o considerăm cea mai potrivită, toate evidențiază importanța planificării acesteia.

Departamentul de resurse umane are dificila sarcină de a previziona și administra cariera angajaților.

Planificarea carierei este procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații.

Unul dintre cele mai problematice aspecte ale gestiunii carierei personalului este promovarea, iar aceasta se face pe baza evaluării angajaților.

4.2.8. Managementul talentelor, o nouă misiune a MRU

O societate a cărei evoluție este impulsionată de cunoștințe depinde de adaptabilitatea acesteia în raport cu noile condiții de dezvoltare, care presupun atragerea și reținerea în organizație a salariaților care prezintă talent în raport cu activitatea pe care o desfășoară.

Managementul talentelor reprezintă un proces integrat sistemelor HR, cu scopul de a atrage, motiva, angaja și menține în organizație a angajaților de top și de a construi o relație puternică cu aceștia. Aceasta este substanța noului concept de marketing intern.

4.2.9. Resursele umane și responsabilitatea socială corporativă

Responsabilitatea socială corporativă (CSR- corporate social responsibility) reprezintă o strategie de afaceri bazată pe principii etice și pe elemente de management structurat care, în procesul de luare a deciziilor, ține cont de aspectele sociale și de mediu, alături de cele economice și care încercă să influențeze pozitiv toate părțile implicate.¹⁸

Responsabilitatea socială corporativă începe prin crearea unui loc de muncă în care primează responsabilitatea, în care organizația își asumă impactul pe care îl are asupra angajaților, a familiilor acestora și apoi asupra întregii comunități.

4.2. Concluzii parțiale

Performanțele organizațiilor în contextual actual sunt condiționate de conștientizarea schimbărilor, acceptarea acestora și crearea instrumentelor necesare de adaptare. La nivelul HR-ului se întrevide nevoia de a se reacționa la provocările ridicate de salariații bazați pe cunoștințe și de a se milita pentru acceptarea rolului important al acestuia din punct de vedere strategic.

Schimbările generale resimțite de societate și economie se reflectă în schimbările de la nivelul fiecărei funcțiuni ale organizației. Funcțiunea de resurse umane este cea mai afectată deoarece este influențată de toate categoriile de modificări:

¹⁸ Cohen, E., *Responsabilitatea socială corporativă în sprijinul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, 2011.

CAPITOLUL V

IMPACTUL SISTEMELOR INFORMATICE DE TIP ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) ȘI HUMAN RESOURCE INFORMATICS SYSTEM (HRIS) ASUPRA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

“Sistemele informatice reprezintă un element esențial al interacțiunii sociale și economice din Uniune. Buna funcționare a acestor sisteme este vitală pentru dezvoltarea pieței interne și a unei economii competitive și inovatoare.”

Agenția UE pentru Securitatea Rețelelor și Informațiilor (ENISA)

OBIECTIVE URMĂRITE:

- Motivarea importanței sistemului informațional în organizațiile contemporane;
- Identificarea rolului sistemelor informatice;
- Determinarea conținutului și modului de implementare a sistemelor ERP;
- Descrierea sistemelor HRIS;

5.1. Sistemul informațional în organizațiile contemporane

Managementul modern trebuie să țină seamă de contextul transformărilor care marchează noul mileniu, pentru că puterea noii economii constă în inteligență, inovație, informație, cunoștințe și viteza de acțiune.

Societatea cunoașterii presupune un nou sistem informatic, caracterizat prin implementarea rețelelor de calculatoare, a tehnologiilor dezvoltate, a internetului, folosirea bazelor de date, și a pachetelor moderne de programe.

Tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) reprezintă motorul funcțional al organizației moderne.

Sistemului informațional se referă la ansamblul de elemente și relații pentru culegerea, transmiterea, prelucrarea și arhivarea datelor, împreună cu fluxurile, compartimentele, oamenii și subsistemul de indicatori care concură la elaborarea deciziilor de către managerii organizației.¹⁹

5.2. Rolul sistemelor informatice în organizațiile moderne

5.2.1. Enterprise Resource Planning (ERP)

Un instrument software vital pentru integrarea tuturor informațiilor dintr-o organizație într-o platformă unică este sistemul de planificare a resurselor întreprinderii (enterprise resource planning sau ERP). ERP este un sistem vast de planificare a resurselor organizației, iar scopul lui este să asigure transparența datelor în cadrul acesteia și să faciliteze accesul la orice tip de informație utilă în desfășurarea activității.

ERP sunt programe modulare, fiecare arie de activitate a companiei fiind acoperită de către o aplicație specifică.

5.2.2. Evoluția sistemelor ERP

Deși istoria sistemelor ERP datează din anii 1960, dinamica mediului tehnologic face ca acest domeniu să fi trecut deja printr-o succesiune de etape ce au condus la ceea ce azi numim ERP.

¹⁹Roșca, C., Roșca, Gh. I., Vărzaru M., ș.a., **Resurse umane - Management și gestiune**, Editura Economică, 2005.

În momentul de față, sistemele ERP trec la o nouă etapă în dezvoltarea lor prin utilizarea internetului pentru eficientizarea funcționalităților.

5.2.3. Caracteristicile principale ale sistemelor ERP

ERP-urile aduc o schimbare majoră asupra a patru dimensiuni ale afacerilor:

- ✓ Structura organizației;
- ✓ Managementul;
- ✓ Platformele tehnologice;
- ✓ Eficiența afacerii.

5.2.4. Furnizori ERP

Achiziționarea și implementarea unor sisteme ERP devine o necesitate pentru toate organizațiile de dimensiuni mari și devine treptat un avantaj competitiv și pentru organizațiile de dimensiuni mici.

La sfârșitul anului 2012, piața sistemelor ERP la nivel global valora 24.5 miliarde \$, înregistrând o creștere de 2.2% față de aceeași perioadă a anului precedent²⁰.

5.2.5. Implementarea sistemelor ERP

Implementarea ERP este mai mult decât folosirea unui simplu software, ci se referă la crearea unui cadru de întâlnire a proceselor care țin de fabricația în sine a produselor/serviciilor (plant floor) cu un trio de resurse: standarde, software-ul propriu zis (SAP la origine) și sistemul informatic adiacent²¹.

Arhitectura proceselor care sunt cuprinse în sistemul ERP este stabilită în funcție de particularitățile fiecărei organizații. Acest lucru trebuie stabilit mult înainte de implementarea propriu-zisă a sistemului.

5.2.6. Probleme frecvente în implementarea ERP

O greșală des întâlnită când ne referim la implementare sistemelor ERP o reprezintă crezul conform căruia acest lucru va îmbunătăți funcționalitatea organizației peste noapte.

Lecții învățate:

- ❖ Implicarea managementului superior nu este suficientă pentru implementarea cu succes a sistemului ERP, acest lucru presupune implicarea tuturor angajaților;
- ❖ Este necesară alcătuirea unor echipe de proiect care trebuie să traducă toate procesele organizației;
- ❖ Implementarea unui astfel de sistem nu are niciun impact dacă baza pe care se construiește (viziune, misiune, strategie) nu este una de calitate.

5.3. Sisteme informatice suport pentru managementul resurselor umane

Managementul modern al resurselor umane nu putea să ignore transformările generate de societatea informațională și a cunoașterii. Astfel au apărut sistemele informatice pentru managementul resurselor umane (SIMRU sau HRIS).

Produsele software destinate resurselor umane pot fi programe profesionale generale sub formă de pachete sau realizate la comandă, pentru a fi în concordanță cu strategia și cultura organizațională a companiei cumpărătoare.

²⁰Forbes publishing, **2013 ERP Market Share Update: SAP Solidifies Market Leadership**, 5/12/2013, <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2013/05/12/2013-erp-market-share-update-sap-solidifies-market-leadership/> (29. 05. 2014).

²¹ Stevens Cindy P., **Enterprise Resource Planning: A Trio of Resources**, Information Systems Management, vol. 20, issue 3, 2003, pag. 61-67.

Lecții învățate:

- ❖ Implementarea unui sistem HRIS este necesară dacă se dorește trecerea spre un management strategic al resurselor umane. Prin intermediul HRIS, Novartis trece spre următorul stadiu în evoluția managementului modern al resurselor umane.

Un astfel de sistem este o redefinire și o eficientizare a funcțiunii și, datorită importanței acesteia, o eficientizare globală în întregul organizațional.

5.4. Concluzii parțiale

Mediul de afaceri din România este într-o continuă dezvoltare, fiind influențat de o serie de organizații multinaționale care au intrat pe piață. Managerii români trebuie să țină pasul cu cerințele și dinamica piețelor, procurarea informațiilor necesare competitivității fiind de maximă importanță.

Influența sistemului informatic asupra activității firmei este vizibilă deoarece acesta contribuie la asigurarea informațiilor pentru inițierea, fundamentarea și adoptarea oricărei decizii. Eficiența unei organizații este influențată direct de modul în care aceasta este capabilă să gestioneze informația și s-o transforme în cunoștințe.

Sistemele enterprise resource planning vin să ajute organizația în ceea ce privește eficientizarea proceselor.

Impactul sistemelor informatice este deosebit de consistent la nivelul managementului resurselor umane. Implementarea acestor sisteme depinde de foarte mulți factori și presupune un efort major pentru funcțiunea de personal.

Beneficiile implementării modulelor HRIS aduc reducerea timpilor dedicați problemelor administrative, reglementărilor guvernamentale și proceselor de gestionare a salariilor și a probleme privind talentul.

După modul de acțiune al ERP, influența benefică a învățării din studii de caz este un aspect care susține importanța demersului științific propus de teza de doctorat.

PARTEA A III-A
CERCETARE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN
ORGANIZAȚIILE MODERNE ROMÂNEȘTI

CAPITOLUL VI
PROIECTAREA CERCETĂRII PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR
UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE ROMÂNEȘTI

"Cercetarea este curiozitatea care a luat o formă"
 Zora Neale Hurston

6.1. Scopul cercetării

Prin partea aplicativă a tezei de doctorat se dorește identificarea particularităților actuale în ceea ce privește managementul resurselor umane în organizațiile din România.

Cercetarea este structurată pe trei obiective, figura 6.1:

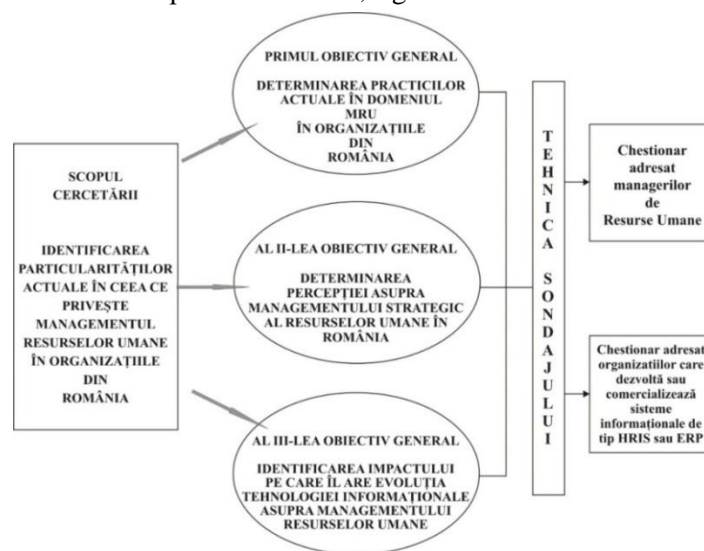


Figura 6.1. Structura cercetării științifice

6.2. Obiectivele și ipotezele cercetării

Deoarece ipotezele urmează a fi testate din punct de vedere statistic, formularea acestorua a fost făcută în termeni de claritate maximă, demersul testării ipotezelor urmând să fie unul logic și demonstrabil prin procedee statistice specifice, tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. Detalierea obiectivelor urmărite

| Instrumente | OBIECTIVE SPECIFICE | IPOTEZE |
|--|---|--|
| I. Chestionar adresat managerilor departamentelor de resurse umane | O ₁ - Identificarea celor mai importante criterii folosite în procesul de selecție a personalului. | H ₁ : Studiile, experiența în domeniu și competențe profesionale reprezintă cele mai importante criterii în procesul de selecție a resurselor umane. |
| | | H ₂ : Organizațiile care consideră că dorința de dezvoltare este un criteriu important pentru procesul de selecție a angajaților sunt cele care sunt preocupate de practicarea unui management al carierei. |

| | | |
|--|---|--|
| | | H ₃ : Organizațiile care pun preț pe experiența prealabilă a angajaților nu sunt preocupate de formarea ulterioară a acestora. |
| | | H ₄ : Organizațiile care consideră capacitatea de comunicare ca fiind un criteriu important în selecția resurselor umane prezintă și un grad înalt de preocupare pentru maparea cunoștințelor. |
| | O ₂ - Determinarea celor mai importante activități specifice managementului resurselor umane pentru performanța organizațională în momentul actual; | H ₅ : Focusul actual pentru departamentele de HR îl reprezintă recrutarea și selecția angajaților. |
| | O ₃ . Identificarea activităților specifice resurselor umane care au ponderea cea mai mare în bugetul de timp al departamentului de resurse umane. | H ₆ : Motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane, în timp ce pentru participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației, timpul alocat este redus. |
| | O ₄ : Determinarea gradului de acord sau dezacord al respondenților cu privire la cele mai importante aspecte care s-au schimbat în managementul resurselor umane în ultimele decenii. | H ₇ : Activitățile specifice departamentului HR s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și al volumului de muncă. |
| | | H ₈ : Majoritatea organizațiilor consideră că folosirea unui sistem informatic este necesară în gestionarea majorității activităților specifice resurselor umane. |
| | | H ₉ : Capitalul intelectual este considerat important pentru performanța organizației. |
| | | H ₁₀ : Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman. |
| | | H ₁₁ : Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman cu ajutorul unui scorecard sau a unei hărți strategice. |
| | O ₅ - Identificarea temelor abordate de managerii generali și managerii de resurse umane și frecvența acestora. | H ₁₂ : Ocuparea posturilor și costurile asociate cu departamentul de resurse umane sunt cele mai des abordate teme de discuție între managementul de top și managerul HR. |
| | O ₆ - Identificarea rolului și a manierei de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale. | H ₁₃ : Procentul managerilor de resurse umane care sunt considerați parteneri și prin urmare sunt implicați direct în elaborarea strategiei globale este mai mic decât procentul managerilor de resurse umane care doar livrează și implementează strategia. |
| | | H ₁₄ : Rolul și maniera de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale se reflectă în frecvența cu care sunt abordate unele teme în discuțiile cu managementul de top. |

| | | |
|---|--|--|
| | O ₇ - Determinarea gradului în care organizațiile apelează la externalizarea unor servicii de management al resurselor umane. | H ₁₅ : Majoritatea organizațiilor chestionate nu recurg la externalizarea serviciilor de resurse umane. |
| | O ₈ – Determinarea procentului în care organizațiile chestionate folosesc un sistem informatic integrat și identificarea tipologiei acestuia. | H ₁₆ : Majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip enterprise resource planning. |
| | O ₉ - Identificarea gradului de adaptare a sistemului informatic utilizat la nevoile organizației la nivel individual. | H ₁₇ : Mai mult de 50% dintre organizații folosesc un sistem informatic personalizat (fie customizat de personalul propriu sau de furnizorul sistemului). |
| | O ₁₀ - Determinarea gradului de interes pe care îl manifestă organizațiile pentru anumite activități specifice managementului resurselor umane în funcție de mărimea cifrei de afaceri pe care o înregistrează și tipologia capitalului social. | H ₁₈ : Cu cât cifra de afaceri a organizației este mai mare, cu atât preocuparea pentru activitățile non-clasice crește. |
| | | H ₁₉ : Importanța elementelor specifice managementului resurselor umane diferă în funcție de tipologia capitalului social al organizației (privat românesc, privat străin, public). |
| | O ₁₁ - Trasarea particularităților implementării și utilizării unui sistem Enterprise Resource Planning. | H ₂₀ : Beneficiile sistemului ERP sunt mai mari decât dezavantajele, deși eforturile interne sunt mari. |
| | O ₁₂ - Identificarea activităților care sunt îndeplinite cu ajutorul sistemului informatic destinat managementului resurselor umane. | H ₂₁ : Sistemului informatic destinat managementului resurselor umane este în principal folosit pentru salarizarea și planificarea resurselor umane. |
| | O ₁₃ - Determinarea impactului pe care îl are sistemul informatic în ceea ce privește calitatea activităților specifice departamentului de resurse umane. | H ₂₂ : Sistemul informatic are un impact pozitiv asupra calității activităților specifice departamentului de resurse umane. |
| | O ₁₄ - Determinarea profilului organizațiilor și respondenților care au fost obiectul cercetării. | |
| Al II-lea chestionar, aplicat furnizorilor de produse și servicii ERP | O ₁ - Identificarea sectoarelor de activitate ale organizațiilor care folosesc produsele și serviciile firmelor chestionate. | H ₁ : Principalii clienți ai firmelor care furnizează servicii ERP activează în domeniul producției. |
| | O ₂ - Determinarea elementelor care îngreunează implementarea unui sistem ERP. | H ₂ : Lipsa analizelor proceselor de business este cea mai mare problemă în procesul de implementare a unui sistem ERP. |
| | O ₃ - Identificarea celor mai importante caracteristici în procesul de implementare a sistemelor ERP. | H ₃ : Departamentul de resurse umane joacă un rol în implementarea unui sistem ERP. |
| | | H ₄ : Majoritatea organizațiilor preferă un sistem ERP integrat. |
| | | H ₅ : Implementarea unui sistem ERP impune organizației o reevaluare strategică. |

| | | |
|--|---|---|
| | O ₄ - Determinarea principalelor motive pentru care clienții achiziționează sistemele ERP. | H ₆ : Principalul motiv pentru achiziționarea sistemelor ERP este gestionarea producției. |
| | O ₅ . Determinarea principalelor aspecte care influențează succesul implementării unui sistem ERP. | H ₇ : Echipa de proiect este elemental determinant pentru implementarea cu succes a unui sistem ERP. |
| | O ₆ - Identificarea caracteristicilor pieței sistemelor ERP din România. | H ₈ : Piața sistemelor ERP din România este una competitivă. |

6.3. Sursele de informații și metodele utilizate pentru culegerea acestora

Cercetarea propusă este una exploratorie deoarece, scopul ei principal este acela de a clarifica coordonatele unor probleme legate de impactul și schimbările produse de noul context economic, în domeniul managementului resurselor umane.

Sursele de informații au fost stabilite în funcție de scopul și obiectivele cercetării.

➤ **Tehnici de culegere mediată (indirectă) a datelor:**

- ✓ *Documente specifice organizațiilor ce reprezintă obiectul studiului;*
- ✓ *Rapoarte, studii și sinteze asupra organizațiilor ce reprezintă obiectul studiului;*
- ✓ *Statistici oficiale.*

➤ **Tehnici de culegere directă:**

- ✓ *Chestionarul*

6.4. Structura și dimensiunea eșantionului

Cercetarea nr. 1

În ceea ce privește colectivitatea investigată în cadrul primului sondaj, aceasta este reprezentată de către persoanele fizice care ocupă postul de manager al resurselor umane în organizațiile care au un departament al resurselor umane și își desfășoară activitatea în partea centrală și de vest a României.

Pentru cercetarea de față, colectivitatea investigată coincide cu unitatea de sondaj, respectiv cu persoana care a furnizat informații solicitate conform experienței sale de manager al departamentului de resurse umane.

Culegerea datelor a fost realizată prin intermediul unei cercetări directe de tip sondaj. Instrumentul utilizat pentru colectarea datelor a fost chestionarul care a fost aplicat în perioada februarie 2015 – iulie 2015 atât în mediul online, cât și în mediul fizic (offline).

Metoda de eșantionare utilizată a fost una probabilistică, simplă aleatoare prin intermediul căreia fiecare unitate a colectivității investigate deține aceeași șansă de a fi selectată și inclusă în componența eșantionului cercetării.

Mărimea eșantionului a fost determinată pe baza formulei:

$$n = \frac{t^2 * p * q}{e^2},$$

unde:

- *n*- dimensiunea eșantionului;
- *t* -valoarea coeficientului asociat probabilității de garantare a rezultatelor cercetării (nivel de încredere);
- *p* -probabilitatea neprocentuală a componentelor eșantionului care dețin un anumit atribut;
- *q* -probabilitatea neprocentuală a componentelor eșantionului care nu dețin atributul considerat (1-p);
- *e* - marja de eroare.

²²Cătoiu, I., (coord.), 2009, op. cit.

Cercetare de față a utilizat o probabilitate de garantare a rezultatelor de 95% (valoarea tabelară a lui t fiind de 1,96) și o marja de eroare de $\pm 7,8\%$. Diferențierea dintre apartența sau nu a unei unități din cadrul colectivității investigate în cadrul eșantionului, a determinat alegerea următoarelor probabilități: $p = 0,5$ și $q = 0,5$. Pe baza acestor date, mărimea eșantionului ce urmează a fi compus este:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,006084^2} = 158$$

Culegerea datelor în perioada menționată (atât în mediul online, cât și în mediul fizic) a rezultat într-un număr de 167 chestionare. Codificarea și tabularea datelor a fost realizată cu ajutorul programului de analiză statistică IBM SPSS V.20. Verificarea bazei de date create a condus la anularea a 14 chestionare datorită incompletitudinii lor, implicit a rămas un număr de 158 chestionare complete ce au fost supuse analizei.

Cercetarea nr. 2

Cea de-a doua cercetare, întreprinsă prin cel de-al doilea chestionar, destinat organizațiilor care oferă sisteme ERP spre vânzare, s-a desfășurat în aceeași perioadă cu prima, iar subiecții chestionați sunt organizații care se ocupă cu vânzarea sistemelor informatice pentru firmele de pe piața din România.

La ora actuală, în țara noastră există 7847 de firme înregistrate cu codul CAEN 6201, adică la categoria “Activități de realizare a soft-ului la comandă (software orientat spre client)”. Pe baza ofertei specifice de sisteme și servicii conexe ERP a fiecărei firme furnizoare (prin consultarea portofoliilor) și consultând alte cercetări dezvoltate de presa din domeniu pe parcursul ultimilor ani, se ajunge la o listă ce cuprinde 75 de companii furnizoare a celei mai mari părți din cifra de afaceri totală pentru acest gen de produse și servicii. Aceste firme au constituit baza eșantionului aferent celei de-a doua părți a cercetării. În urma distribuirii chestionarelor, au fost completate 50 de chestionare dintre care au fost validate 47.

6.5. Definirea conceptuală și operațională a variabilelor utilizate

Având în vedere demersul științific propus, s-a recurs la stabilirea unei serii de ipoteze care vor fi verificate prin întrebările incluse în chestionare.

Au fost folosite următoarele tipuri de scale pentru măsurarea construcțiilor și a variabilelor cercetării:

- Scale nominale, scale neparametrice, mai puțin restrictive din punct de vedere statistico-matematic.
- Scalele interval, reprezintă o scale parametrice și utilizează unități de măsură egale care înlesnesc stabilirea ordinii alternativelor și a distanțelor dintre acestea, în funcție de un anumit criteriu.
- Scalele proporționale, alt tip de scale metrice, reprezintă o îmbunătățire a scalelor interval și oferă măsurarea în cel mai înalt grad posibil.

Pentru buna desfășurare a cercetării și mai precis pentru dezvoltarea unor instrumente corecte și relevante, este necesară definirea conceptuală și operațională a variabilelor utilizate pentru a fi create întrebările incluse în chestionare.

Analiza datelor a fost facilitată de utilizarea unui pachet de programe de analiză matematico-statistică, IBM SPSS Statistics V 20.

CAPITOLUL VII

PRELUCRAREA ȘI VALORIFICAREA INFORMAȚIILOR

7.1. Prelucrarea și interpretarea informațiilor obținute în urma sondajului care a vizat managerii de resurse umane

Scopul cercetării este identificarea particularităților actuale în ceea ce privește managementul resurselor umane în organizațiile din România, iar pe baza acestuia, se urmărește atingerea a două obiective generale:

- Determinarea practicilor actuale în ceea ce privește managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor de pe piața românească, în funcție de domeniul de activitate și de dimensiuni;
- Determinarea percepției asupra managementului strategic al resurselor umane în România;

Metodologiile de analiză s-au dezvoltat semnificativ în ultima perioadă, analiza aferentă cercetării a fost efectuată cu ajutorul programului statistic SPSS versiunea 20.

Culegerea datelor necesare a fost realizată în perioada februarie – iulie 2015 prin metoda sondajului, pe baza a 158 de chestionare valabile.

O₁- Identificarea celor mai importante criterii folosite în procesul de selecție a resurselor umane.

H₁: Studiile, experiența în domeniu și competențele profesionale reprezintă cele mai importante criterii în procesul de selecție a resurselor umane.

În tabelul 7.1 sunt prezentate datele obținute în urma răspunsului la prima întrebare din chestionar.

Tabelul 7.1. Cele mai importante criterii folosite în procesul de selecție a personalului

| | Studiile | Experiența în domeniu | Capacitate comunicare | Alinierea obiectivelor personale cu cele ale organizației | Capacitatea de a folosi tehnologiile informaționale |
|-------------------------------|----------|-----------------------|-----------------------|---|---|
| Mean | 6.25 | 5.44 | 5.81 | 4.91 | 6.03 |
| Std. Error of Mean | .191 | .185 | .158 | .217 | .198 |
| Median | 7.00 | 5.00 | 6.00 | 4.00 | 6.00 |
| Mode | 7 | 5 | 5 | 4 | 7 |
| Std. Deviation | 1.078 | 1.045 | .896 | 1.228 | 1.121 |
| Variance | 1.161 | 1.093 | .802 | 1.507 | 1.257 |
| Skewness | -1.526 | .086 | .105 | .970 | -.797 |
| Std. Error of Skewness | .414 | .414 | .414 | .414 | .414 |
| Kurtosis | 1.792 | -1.119 | -1.224 | -.761 | -.765 |
| Std. Error of Kurtosis | .809 | .809 | .809 | .809 | .809 |
| Range | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Minimum | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Maximum | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Sum | 200 | 174 | 186 | 157 | 193 |

Cea mai mică medie o întâlnim la *gradul de aliniere a obiectivelor personale cu cele ale organizației* (4.91), iar cea mai mare medie o întâlnim în cazul *competențelor profesionale* (6.72).

Rezultă că respondenții consideră că cel mai important criteriu de selecție este competența profesională.

Tabelul 7.2. Cele mai importante criterii folosite în procesul de selecție a personalului (continuare)

| | Competențele profesionale | Compatibilitatea cu cultura organizațională | Potențialul de dezvoltare | Dorința de dezvoltare | Activități de voluntariat |
|------------------------|---------------------------|---|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Mean | 6.72 | 5.22 | 6.22 | 6.53 | 5.19 |
| Std. Error of Mean | .103 | .189 | .166 | .135 | .213 |
| Median | 7.00 | 5.00 | 6.50 | 7.00 | 5.00 |
| Mode | 7 | 4 | 7 | 7 | 4 |
| Std. Deviation | .581 | 1.070 | .941 | .761 | 1.203 |
| Variance | .338 | 1.144 | .886 | .580 | 1.448 |
| Skewness | -2.008 | .208 | -.964 | -1.281 | -.029 |
| Std. Error of Skewness | .414 | .414 | .414 | .414 | .414 |
| Kurtosis | 3.190 | -1.272 | -.048 | .060 | -1.042 |
| Std. Error of Kurtosis | .809 | .809 | .809 | .809 | .809 |
| Range | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| Minimum | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| Maximum | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Sum | 215 | 167 | 199 | 209 | 166 |

Tabelul 7.3. Coeficienții de variație pentru rezultatele obținute la prima întrebare a chestionarului

| | Deviație standard | Medie | Coeficient de variație |
|---|-------------------|-------|------------------------|
| Competențele profesionale | 0.581 | 6.72 | 0.086458 |
| Dorința de dezvoltare | 0.761 | 6.53 | 0.116539 |
| Studiile | 1.078 | 6.25 | 0.17248 |
| Potențialul de dezvoltare | 0.941 | 6.22 | 0.151286 |
| Capacitatea de a folosi tehnologiile informaționale | 1.121 | 6.03 | 0.185904 |
| Capacitate comunicare | 0.896 | 5.81 | 0.154217 |
| Experiența în domeniu | 1.045 | 5.44 | 0.192096 |
| Compatibilitatea cu cultura organizațională | 1.07 | 5.22 | 0.204981 |
| Alinierea obiectivelor personale cu celele organizației | 1.228 | 4.91 | 0.250102 |
| Activități de voluntariat | 1.203 | 5.19 | 0.231792 |

Pe baza datelor din tabelul 7.3, respectiv a valorilor coeficientului de variație care sunt mai scăzute de 40%, se poate afirma că **media este o măsură reprezentativă pentru tendința centrală a seriei de distribuție.**

Luând în considerare media obținută, (tabelele 24 și 25), se poate realiza următorul clasament al criteriilor în funcție de importanța lor:

- 1- *Competențele profesionale (6.72)*
- 2- *Dorința de dezvoltare (6.53)*
- 3- *Studiile (6.25)*
- 4- *Potențialul de dezvoltare (6.22)*
- 5- *Capacitatea de a folosi tehnologiile informaționale (6.03)*

- 6- *Capacitatea de comunicare (5.81)*
- 7- *Experiența în domeniu (5.44)*
- 8- *Compatibilitatea cu cultura organizațională (5.22)*
- 9- *Experiența în activități de voluntariat (5.19)*
- 10- *Gradul de aliniere a obiectivelor personale cu cele ale organizației (4.91)*

Formularea primei ipoteze H1, s-a bazat pe observarea criteriilor percepute de tineri care sunt în căutarea unui loc de muncă și pe revistele de specialitate din România. Trebuie observat că ipoteza este infirmată de clasamentul prezentat care denotă faptul că primele trei criterii sunt de fapt *competențele profesionale, dorința de dezvoltare și studiile*.

Criteriul *studii* aflat pe locul trei are o importanță confirmată, deși câțiva ani în urmă, era primul criteriu în mintea angajatorilor.

În prezent organizațiile (cel puțin cele de dimensiuni medii și mari) preferă ca prim criteriu competențele profesionale.

Al doilea criteriu ca importanță este *dorința de dezvoltare*. Acest lucru confirmă faptul că resursa umană este percepută ca fiind singura care poate să se dezvolte odată cu trecerea timpului. Organizațiile care au avut un scor mare la acest criteriu, sunt și cele care manifestă o preocupare pentru managementul carierei.

H₂: Organizațiile care consideră că dorința de dezvoltare este un criteriu important pentru procesul de selecție a angajaților sunt cele care sunt preocupate de practicarea unui management al carierei.

În acest caz, coeficientul de corelație (r) cu o valoare de 0.909 (o relație intensă) arată că există o relație directă și pozitivă între cele două variabile și astfel se poate afirma că organizațiile care consideră dorința de dezvoltare a angajaților un important criteriu de selecție au o preocupare intensă în ceea ce privește asigurarea managementului carierei.

Se confirmă cea de-a doua ipoteză.

Analizând dispersia valorilor atribuite importanței studiilor, se observă că întâlnim valori de la 3 (importanță scăzută) la 7 (importanță majoră), media fiind 6.25, ceea ce sugerează că o parte dintre organizații consideră că studiile persoanei, respectiv diploma pe care aceștia o dețin nu este importantă deloc.

Răspunsurile privind importanța experienței în domeniu de interes au înregistrat valori moderate, cuprinse între 4 și 7, valoarea modulului fiind 5, ceea ce denotă importanța criteriului, dar în același timp și surclasarea acestuia de alte criterii care sunt considerate mai importante, fie neapărat necesare.

H₃: Organizațiile care pun preț pe experiența prealabilă a angajaților nu sunt preocupate de formarea ulterioară a acestora.

Valorile coeficientului Pearson și Kendall, arată că între cele două variabile există o relație directă și negativă. Aceasta înseamnă că organizațiile care consideră experiența în domeniu un criteriu important în procesul de selecție a personalului nu sunt preocupate de procesul de formare a resurselor umane.

Capacitatea de comunicare a fost inclusă ca criteriu în procesul de selecție a resurselor umane deoarece reprezintă un aspect important, cu impact mare în majoritatea posturilor.

Se confirmă cea de-a treia ipoteză a cercetării.

H₄: Organizațiile care consideră capacitatea de comunicare ca fiind un criteriu important în selecția resurselor umane prezintă și un grad înalt de preocupare pentru maparea cunoștințelor.

Coeficientul Pearson indică o relație directă și pozitivă, de intensitate medie (0,548) înseamnând că organizațiile care pun accentul pe capacitatea de comunicare a angajaților sunt și cele care manifestă o preocupare pentru maparea cunoștințelor.

Conform răspunsurilor oferite de șefii departamentelor de RU chestionați, compatibilitatea potențialilor angajați cu cultura organizațională nu este unul dintre elementele importante în procesul de selecție, dar de luat în considerare, întrucât punctajele acordate sunt mai mari de 4 pe o scală Likert cu 7 trepte.

Criteriile potențialul de dezvoltare al angajaților și dorința de dezvoltare a acestora, sunt poate cele mai surprinzătoare, ocupând locurile 4 și respectiv 2, conform statisticii.

Acest lucru confirmă drumul managementului din România spre un management în care gândirea în perspectivă capătă importanță.

Voluntariatul face parte din planul carierei angajatului și este definitor în procesul de recrutare atunci când potențialii candidați nu au nicio experiență prealabilă ca angajați.

O₂- Determinarea celor mai importante activități specifice managementului resurselor umane pentru performanța organizațională în momentul actual.

H₅: Focusul actual pentru departamentele de HR îl reprezintă recrutarea și selecția angajaților.

Tabelul 7.7 conține răspunsurile la cea de-a doua întrebare a chestionarului, legată de cele mai importante activități pentru departamentul de resurse umane.

Tabelul 7.7. Cele mai importante activități specifice managementului resurselor umane

| | Mg. talentelor | Mg. carierei | Motivare | Recrutare și selecție |
|------------------------|----------------|--------------|----------|-----------------------|
| Mean | 5.34 | 5.31 | 6.81 | 6.84 |
| Std. Error of Mean | .347 | .319 | .070 | .065 |
| Median | 6.00 | 6.00 | 7.00 | 7.00 |
| Mode | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Std. Deviation | 1.961 | 1.804 | .397 | .369 |
| Variance | 3.846 | 3.254 | .157 | .136 |
| Skewness | -.900 | -.888 | -1.681 | -1.988 |
| Std. Error of Skewness | .414 | .414 | .414 | .414 |
| Kurtosis | -.716 | -.540 | .877 | 2.078 |
| Std. Error of Kurtosis | .809 | .809 | .809 | .809 |
| Range | 5 | 5 | 1 | 1 |
| Minimum | 2 | 2 | 6 | 6 |
| Maximum | 7 | 7 | 7 | 7 |

Tabelul 7.8. Cele mai importante activități specifice managementului resurselor umane (continuare)

| | Dezvoltarea indicatorilor de performanță | Activități de CSR | Maparea Cunoștințelor | Dezvoltare și învățare |
|------------------------|--|-------------------|-----------------------|------------------------|
| Mean | 5.56 | 4.41 | 4.56 | 5.91 |
| Std. Error of Mean | .210 | .304 | .330 | .231 |
| Median | 5.00 | 5.00 | 5.00 | 6.00 |
| Mode | 5 | 5 | 2 | 7 |
| Std. Deviation | 1.190 | 1.720 | 1.865 | 1.304 |
| Variance | 1.415 | 2.959 | 3.480 | 1.701 |
| Skewness | .087 | -.114 | -.105 | -1.026 |
| Std. Error of Skewness | .414 | .414 | .414 | .414 |
| Kurtosis | -1.556 | -1.235 | -1.405 | .117 |
| Std. Error of Kurtosis | .809 | .809 | .809 | .809 |
| Range | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Minimum | 4 | 2 | 2 | 3 |
| Maximum | 7 | 7 | 7 | 7 |

Luând în considerare media obținută (tabelul 30 și 31) se poate realiza următorul clasament al celor mai importante activități specifice managementului resurselor umane:

1. Recrutare și selecție (6.84)
2. Motivare (6.81)
3. Dezvoltare și învățare (5.91)
4. Dezvoltarea indicatorilor de performanță (5.56)
5. Managementul talentelor (5.34)
6. Managementul carierei (5.31)
7. Maparea cunoștințelor (4.56)
8. Activități de CSR (4.41)

Analizând valoarea modului, se observă că mulți practicieni consideră că activități precum managementul talentelor, managementul carierei, motivarea și dezvoltarea și învățarea merită aceeași importanță precum recrutarea și selecția, toate acestea înregistrând valoarea modală 7.

Valoarea modală 2 obținută de activitatea de mapare a cunoștințelor denotă faptul că practicienii nu acordă o importanță mare acestui aspect.

O3- Identificarea activităților specifice resurselor umane care au ponderea cea mai mare în bugetul de timp al departamentului de resurse umane.

H₆: Motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane, în timp ce pentru participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației, timpul alocat este redus.

Pentru valori ale coeficientului de variație mai mici de 40%, se poate afirma că media este o măsură reprezentativă pentru tendința centrală a seriei de distribuție.

Luând în considerare media obținută (tabelul 7.9) se obține clasificarea activităților specifice resurselor umane.

Motivarea resurselor umane (6.03)

Participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației (4.81)

Evaluare și remunerare (5.97)

Strategie recrutare și selecție (5.69)

Elaborarea rapoartelor privind performanța

Formarea resurselor umane (5.19)

capitalului uman (4.72)

Clasificarea pe baza mediei obținute de fiecare activitate confirmă ipoteza conform căreia motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane.

O4: Determinarea gradului de acord sau dezacord al respondenților cu privire la cele mai importante aspecte care s-au schimbat în managementul resurselor umane în ultimele decenii.

H₇: Activitățile specifice departamentului HR s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și al volumului de muncă.

În acest caz, media cu o valoare de 4.19, ne arată că nu toți respondenții consideră că activitățile specifice departamentului HR s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și volumului de muncă.

H₈: Majoritatea organizațiilor consideră că folosirea unui sistem informatic este necesară în gestionarea majorității activităților specifice resurselor umane.

Avansul tehnologic oferă o nouă paletă de posibilități pentru eficientizarea activității în cadrul tuturor funcțiilor organizației și implicit asupra managementului resurselor umane (media de 3.75).

H₉: Capitalul intelectual este considerat important pentru performanța organizației.

Cu o medie de 4.13 pe o scală Likert cu 5 trepte și modul 5, putem afirma că cei 158 respondenți percep importanța capitalului intelectual pentru performanța organizațiilor din care fac parte.

H₁₀: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman.

Capitalul intelectual este considerat ca fiind important pentru respondenți, impactul capitalului uman (o subcategorie a capitalului intelectual) nu este măsurat de către toate organizațiile. Media înregistrată, 3.78, arată o preocupare pentru măsurarea capitalului uman, dar nu în unanimitate, aspect demonstrat și de valoarea modului (3) care ne arată că majoritatea managerilor de resurse umane acordă doar o importanță moderată aspectului.

H₁₁: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman cu ajutorul unui scorecard sau a unei hărți strategice.

Situația de la ipoteza H₁, cu media măsurării impactului și importanței capitalului uman de 3.66, denotă faptul că organizațiile iau în considerare impactul capitalului uman. Valoarea modului (3) arată că respondenții acordă doar o importanță moderată aspectului.

O₅ - Identificarea temelor abordate de managerii generali și managerii de resurse umane și frecvența acestora.

H₁₂: Ocuparea posturilor și costurile asociate cu departamentul de resurse umane sunt cele mai des abordate teme de discuție între managementul de top și managerul HR..

Tabelul 7. 1. Calculul coeficienților de variație pentru rezultatele aferente H₁₂

| PERFORMANȚĂ ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ | OCUPAREA POSTURILOR | COMPENSAȚII ȘI RECOMPENSE | SUCCESIUNE | SATISFAȚIA ANGAJAȚILOR | STRATEGIE ORGANIZAȚIONALĂ | COSTURILE AFERENTE DEPARTAMENTULUI HR | TRANSFERUL DE CUNOȘTINȚE |
|---|---------------------|---------------------------|------------|------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 0.19 | 0.12 | 0.13 | 0.13 | 0.12 | 0.20 | 0.18 | 0.21 |

Observând valorile din tabelul 7.18 rezultă că media este o măsură reprezentativă pentru tendința centrală a seriei de distribuție.

Luând în considerare media obținută se poate realiza clasamentul celor mai des abordate teme de discuție între managerul HR și managementul de top:

1. Costurile aferente departamentului HR (5.97)
2. Satisfacția angajaților (5.91)
3. Ocuparea posturilor (5.75)
4. Performanță și dezvoltare organizațională (5.72)
5. Compensații și recompense (5.63)
6. Succesiune (5.47)
7. Strategie organizațională (5.47)
8. Transferul de cunoștințe (4.94)

Se percepe că departamentul de resurse umane este un centru generator de costuri deși, din punct de vedere strategic, este un centru de control și minimizare al costurilor. Activitățile care se află în coada clasamentului mai sus prezentat sunt cele care duc la minimizarea costurilor pe termen lung.

O₆ - Identificarea rolului și a manierei de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale.

H₁₃: Procentul managerilor de resurse umane care sunt considerați parteneri și prin urmare sunt implicați direct în elaborarea strategiei globale este mai mic decât procentul managerilor de resurse umane care doar livrează și implementează strategia.

Managerii de resurse umane sunt coordonatorii uneia dintre funcțiunile principale ale oricărei organizații ar trebui să fie implicați și în procesul de elaborarea a strategiei,. Conform rezultatelor obținute, acest lucru nu constituie din păcate realitatea din România, majoritatea managerilor HR fiind utili doar pentru livrare de informații și implemetarea planurilor (50%).

H₁₄: Rolul și maniera de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale se reflectă în frecvența cu care sunt abordate unele teme în discuțiile cu managementul de top.

Referitor la temele în discuția manager HR- top management și rolul pe care îl are managerul de RU în organizație, în figura 7.14 se prezintă corelația dintre aceste aspecte.

În organizațiile în care managerul HR este doar implicat în implementarea strategiei sau livrează informații costurile aferente departamentului HR sunt abordate într-o mult mai mare măsură ca pondere de timp.

În organizațiile în care managerul departamentului de RU este considerat un partener strategic, cea mai mare pondere în timpul discuțiilor o au acțiunile aferente unui management cu adevărat strategic.

O₇- Determinarea gradului în care organizațiile apelează la externalizarea unor servicii de management al resurselor umane.

H₁₅: Majoritatea organizațiilor chestionate nu recurg la externalizarea serviciilor de resurse umane.

Ipoteza, H₁₅ este confirmată, majoritatea organizațiilor neapelând la externalizarea unor servicii de management al resurselor umane.

Trebuie remarcată diferența procentuală mică între externalizare sau nefolosirea externalizării (2.6%).

Specialiștii consideră că externalizarea aspectelor administrative asociate cu managementul resurselor umane permite practicienilor in-house să se concentreze mai mult asupra inițiativelor strategice, aspect care este îmbucurător, privind procentul destul de mare al organizațiilor care în mod normal ar putea să facă acest lucru în România.

O₈ – Determinarea procentului în care organizațiile chestionate folosesc un sistem informatic integrat și identificarea tipologiei acestuia.

H₁₆: Majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip enterprise resource planning.

Ipoteza H₁₆, conform căreia majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip enterprise resource planning (ERP) este confirmată de rezultatele obținute în urma prelucrării datelor. Acest lucru denotă faptul că mai mult de jumătate dintre organizațiile participante la studiu au investit în dezvoltarea unui sistem enterprise resource planning deoarece consideră necesară crearea unei legături clare între toate funcțiunile organizației.

O₉- Identificarea gradului de adaptare a sistemului informatic utilizat la nevoile organizației la nivel individual.

H₁₇: Mai mult de 50% dintre organizații folosesc un sistem informatic personalizat (fie costumizat de personalul propriu sau de furnizorul sistemului).

Aproximativ 60% dintre organizațiile care folosesc un sistem ERP l-au personalizat. Studiile de caz arată că acest lucru este unul pozitiv deoarece cu cât acest sistem este adaptat în conformitate cu strategia globală și obiectivele organizației, cu atât cresc șansele ca folosirea sistemului să ducă la creșterea performanțele organizației.

O₁₀- Determinarea gradului de interes pe care îl manifestă organizațiile pentru anumite activități specifice managementului resurselor umane în funcție de mărimea cifrei de afaceri pe care o înregistrează și tipologia capitalului social.

H₁₈: Cu cât cifra de afaceri a organizației este mai mare, cu atât preocuparea pentru activitățile non-clasice crește.

Pe baza rezultatelor statistice, se observă că putem separa activitățile în două categorii: activități specifice managementului resurselor umane (motivarea, recrutarea și selecția) și activități specifice unei abordări moderne a MRU.

H₁₉: Importanța elementelor specifice managementului resurselor umane diferă în funcție de tipologia capitalului social al organizației (privat românesc, privat străin, public).

Un element care influențează abordarea managementului resurselor umane ține de tipologia capitalului organizațiilor. Se observă că valorile mediei înregistrează valorile cele mai mari la organizațiile cu capital public în cazul responsabilităților departamentului de resurse umane în ultimii ani și la organizațiile cu capital străin majoritar pentru celelalte cazuri.

Valorile semnificației statistice (mai mari de 0,05) resping ipoteza H_0 și acceptă ipoteza H_1 .

O₁₁- Trasarea particularităților implementării și utilizării unui sistem Enterprise Resource Planning.

H₂₀: Beneficiile sistemului enterprise resource planning sunt mai mari decât dezavantajele, desi eforturile interne sunt mari.

Rezultatele confirmă ipoteza H_{20} , majoritatea respondenților considerând că beneficiile implementării unui sistem ERP sunt mai mari decât dezavantajele.

O₁₂- Identificarea activităților care sunt îndeplinite cu ajutorul sistemului informatic destinat managementului resurselor umane.

H₂₁: Sistemului informatic destinat managementului resurselor umane este în principal folosit pentru salarizarea și planificarea resurselor umane.

Pe baza datelor experimentale se poate realiza următorul clasament în funcție de valoarea mediei pentru cele cinci categorii de activități:

- 1- Sistem salarizare (6.67)
- 2- Evaluarea RU pe baza indicatorilor de performanță (5.81)
- 3- Identificarea nevoii de formare a RU (4.89)
- 4- Planificarea RU (4.67)
- 5- Crearea și monitorizarea hărții strategice specifice HR (4.44)

O₁₃- Determinarea impactului pe care îl are sistemul informatic în ceea ce privește calitatea activităților specifice departamentului de resurse umane.

H₂₂: Sistemul informatic are un impact pozitiv asupra calității activităților specifice departamentului de resurse umane.

Deși, în ceea ce privește impactul pe care l-ar putea avea sistemul ERP asupra managementului resurselor umane, organizațiile nu-l percep la adevărata utilitate, H_{22} este confirmată de valorile experimentale. Impactul sistemului este perceput ca fiind unul pozitiv.

O₁₄- Determinarea profilului organizațiilor și respondenților care au fost obiectul cercetării.

În ceea ce privește experiența profesională a managerilor de resurse umane, se poate observa că majoritatea dintre aceștia (29.7%) au o experiență cuprinsă între 2 și 4 ani, în timp ce aproximativ 30% au o experiență cuprinsă între 4 și 8 ani.

Aproximativ 13% din respondenți sunt în poziții de conducere a departamentului de resurse umane având o experiență mai mică de 1 an.

În ceea ce privește calificarea resurselor umane, 21.6% dintre aceștia sunt economiști, 17% se intitulează experți sau specialiști HR (în funcție de certificarea pe care o dețin) și aproximativ 13 % au terminat studii de psihologie.

Figura 7.21 reprezintă proporția în care organizațiile respondente activează în diverse domenii.

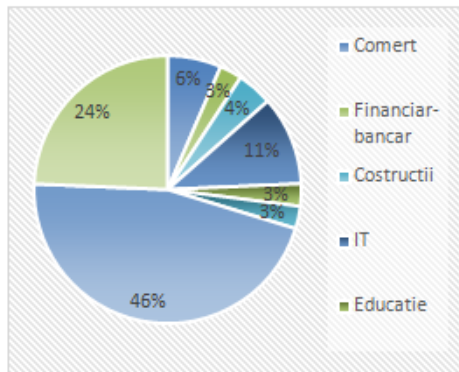


Figura 7.21: Domeniul de activitate în care își desfășoară activitatea organizațiile participante la cercetare

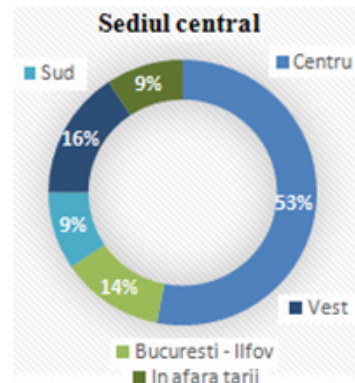


Figura 7.22: Sediul Central al organizațiilor participante la cercetare

Deși chestionarele au fost distribuite unităților de afaceri din centrul și vestul țării, sediile centrale ale unităților de afaceri acestor organizații au fost identificate conform figurii 7.22.

7.2. Concluzii parțiale în urma analizei răspunsurilor aferente primului chestionar aplicat

H₁: Studiile, experiența în domeniu și competențele profesionale reprezintă cele mai importante criterii în procesul de selecție a resurselor umane.

Prima ipoteză a studiului desfășurat a fost parțial confirmată deoarece doar două dintre criteriile anticipate ca reprezentând cele mai importante aspecte pentru procesul de selecție a resurselor umane s-au regăsit în răspunsurile managerilor HR: competențele profesionale și respectiv studiile. Elementul care a înlocuit presupunerea relevanței experienței în domeniu ca criteriu este dorința de dezvoltare. Acest lucru denotă schimbarea atenției practicienilor spre o abordare pe termen lung, adică analizând dorința și așteptările angajaților în ceea ce privește întreaga traiectorie a carierei, în detrimentul unei abordări pe termen scurt.

H₂: Organizațiile care consideră că dorința de dezvoltare este un criteriu important pentru procesul de selecție a angajaților sunt cele care sunt preocupate de practicarea unui management al carierei.

Cea de-a doua ipoteză este confirmată de rezultatele coeficientului de corelație Pearson, astfel încât se poate afirma că organizațiile care consideră că dorința de dezvoltare a angajaților este un important criteriu de selecție au și o preocupare intensă în ceea ce privește asigurarea managementului carierei. Această situație este în concordanță cu ceea ce a fost precizat la ipoteza H₁ și anume schimbarea de perspectivă a multor organizații spre practicarea unui management strategic al resurselor umane ceea ce presupune o abordare în perspectivă a parcursului profesional al angajaților.

H₃: Organizațiile care pun preț pe experiența prealabilă a angajaților nu sunt preocupate de formarea ulterioară a acestora.

Observând valorile calculate ale coeficientului Pearson și respectiv ale coeficientului Kendall, se trage concluzia că organizațiile care consideră experiența în domeniu un criteriu în procesul de selecție a personalului nu sunt în general preocupate de procesul de formare al resurselor umane, confirmând cea de-a treia ipoteză a cercetării.

H₄: Organizațiile care consideră capacitatea de comunicare ca fiind un criteriu important în selecția resurselor umane prezintă și un grad înalt de preocupare pentru maparea cunoștințelor

În urma calculului coeficienților de corelație, se constată o relație directă și pozitivă, de intensitate medie (0,548) ceea ce înseamnă că organizațiile care pun accentul pe capacitățile de comunicare ale angajaților sunt și cele care manifestă o preocupare pentru maparea cunoștințelor, confirmând astfel ipoteza 4.

H₅: Focusul actual pentru departamentele de HR îl reprezintă recrutarea și selecția angajaților.

Rezultatele statistice confirmă ipoteza enunțată, focusul actual al departamentelor de resurse umane fiind procese de bază ale funcțiunii precum recrutare, selecție și motivare. Se observă o apreciere într-o mult mai mica măsură a activităților cu caracter strategic pronunțat precum managementul carierei și maparea cunoștințelor.

H₆: Motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane, în timp ce pentru participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației, timpul alocat este redus.

Clasificarea pe baza mediei obținute de fiecare activitate confirmă ipoteza enunțată conform căreia motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane, în timp ce pentru participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației, timpul alocat este redus.

H₇: Activitățile specifice departamentului HR s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și al volumului de muncă.

Media cu o valoare de 4.19, ne arată că majoritatea respondenților consideră că activitățile specifice departamentului HR s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și volumului de muncă, dar părerea nu este unanimă, valoarea modulului fiind 4 (pe o scală cu 5 trepte).

H₈: Majoritatea organizațiilor consideră că folosirea unui sistem informatic este necesară în gestionarea majorității activităților specifice resurselor umane.

Datele statistice confirmă faptul că majoritatea organizațiilor consideră că folosirea unui sistem informatic este necesară în gestionarea activităților specifice resurselor umane, dar media de 3.75 denotă că percepția asupra utilității folosirii unor astfel de sisteme este diferită pentru organizațiile care își desfășoară activitatea în România față de cea din SUA. Acest lucru se poate datora faptului că nu toate organizațiile cunosc modalitățile și beneficiile pe care sistemul informatic le poate oferi.

H₉: Capitalul intelectual este considerat important pentru performanța organizației.

Cu o medie de 4.13 pe o scală Likert cu 5 trepte și modul 5, putem afirma că în general, cei 158 respondenți percep importanța capitalului intelectual pentru performanța organizațiilor din care fac parte. Acest lucru este una dintre condițiile de bază pentru practicarea unui management strategic al resurselor umane.

H₁₀: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman.

Deși capitalul intelectual este considerat ca fiind important pentru respondenți, impactul capitalului uman (o subcategorie a capitalului intelectual) nu este măsurat de către toate organizațiile. Media înregistrată de 3.78, arată o preocupare pentru măsurarea capitalului uman, dar nu în

unanimitate, aspect demonstrat și de valoarea modulului (3) care ne arată că majoritatea managerilor de resurse umane acordă doar o importanță moderată aspectului.

H₁₁: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman cu ajutorul unui scorecard sau a unei hărți strategice.

Media aferentă măsurării impactului și importanței capitalului uman cu ajutorul unui scorecard sau a unei hărți strategice este de 3.66, ceea ce denotă faptul că organizațiile i-au în considerare măsurarea impactului capitalului uman dar nu într-o manieră de “acord total”.

H₁₂: Ocuparea posturilor și costurile asociate cu departamentul de resurse umane sunt cele mai des abordate teme de discuție între managementul de top și managerul HR.

Datele statistice ne ajută să confirmăm această ipoteză. Predomină încă percepția conform căreia departamentul de resurse umane este un centru generator de costuri deși, privit din punct de vedere strategic, este de fapt un centru de control și minimizare al costurilor. Discuțiile cele mai reduse ca pondere sunt cele care din punct de vedere strategic ar duce la minimizarea costurilor pe termen lung.

H₁₃: Procentul managerilor de resurse umane care sunt considerați parteneri și prin urmare sunt implicați direct în elaborarea strategiei globale este mai mic decât procentul managerilor de resurse umane care doar livrează și implementează strategia.

Deși managerii de resurse umane sunt coordonatorii uneia dintre funcțiunile principale ale oricărei organizații și în mod normal ar trebui să fie implicați și în procesul de elaborarea a strategiei, conform rezultatelor obținute, acest lucru nu constituie din pacate realitatea din România, majoritatea managerilor HR fiind utili doar pentru livrare de informații și implemetarea planurilor (50%).

H₁₄: Rolul și maniera de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale se reflectă în frecvența cu care sunt abordate unele teme în discuțiile cu managementul de top.

Rezultatele statistice privind corelația dintre cele două aspecte confirmă ipoteza enunțată. Semnificația statistică este evidentă și arată cum odată cu creșterea importanței rolului managerului de resurse umane, se schimbă natura temelor abordate în discuțiile cu top managementul. În organizațiile în care managerul departamentului de resurse umane este considerat un partener strategic, cea mai mare pondere în timpul discuțiilor o au acțiunile aferente unui management cu adevărat strategic: performanță și dezvoltare organizațională, strategie organizațională și transferul de cunoștințe.

H₁₅: Majoritatea organizațiilor chestionate nu recurg la externalizarea serviciilor de resurse umane.

Conform rezultatelor statistice, ipoteza H₁₅ este confirmată, majoritatea organizațiilor neapelând la externalizarea unor servicii de management al resurselor umane. Totuși, trebuie observată diferența procentuală mică între externalizare sau nefolosirea externalizării (2.6%).

H₁₆: Majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip enterprise resource planning.

Ipoteza H₁₆, conform căreia majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip ERP este confirmată, prin faptul că mai mult de jumătate dintre organizațiile participante la studiu au investit în dezvoltarea unui sistem ERP.

H₁₇: Mai mult de 50% dintre organizații folosesc un sistem informatic personalizat (fie costumizat de personalul propriu sau de furnizorul sistemului).

Ipoteza H₁₇ este confirmată statistica arătând că aproximativ 60% dintre organizații folosesc un sistem ERP personalizat în funcție de strategia globală a organizație, de resursele și de nevoile specifice ale acesteia.

H₁₈: Cu cât cifra de afaceri a organizației este mai mare, cu atât preocuparea pentru activitățile non-clasice crește.

Separând activitățile HR în două categorii, clasice (motivarea, recrutarea și selecția) și specifice unei abordări moderne a managementului resurselor umane, datele statistice sugerează că o valoare mai mare a cifrei de afaceri corespunde cu o creștere a mediei privind preocuparea pentru cea de-a doua categorie de activități.

H₁₉: Importanța elementelor specifice managementului resurselor umane diferă în funcție de tipologia capitalului social al organizației (privat românesc, privat străin, public).

Analizând datele statistice, se observă că valorile mediei înregistrează valorile cele mai mari atunci când organizațiile au capital străin majoritar, cu excepția mediei aferente părerii despre intensificarea responsabilităților departamentului de resurse umane în ultimii ani, care înregistrează cea mai mare valoare în cazul capitalului public. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că departamentele de resurse umane din instituțiile publice au simțit mai brusc schimbările din ultimii ani deoarece au un decalaj mai mare de recuperate, de obicei cu resurse mai puține.

H₂₀: Beneficiile sistemului enterprise resource planning sunt mai mari decât dezavantajele, deși eforturile interne sunt mari.

Rezultatele obținute confirmă faptul că majoritatea respondenților considerând că beneficiile implementării unui astfel de sistem ERP sunt mai mari decât dezavantajele.

H₂₁: Sistemului informatic destinat managementului resurselor umane este în principal folosit pentru salarizarea și planificarea resurselor umane.

Analiza statistică confirmă ipoteza H₂₁, sistemul fiind în principal utilizat pentru sistemul de salarizare (6.67) și mai puțin utilizat pentru activități strategice precum planificarea resurselor umane sau crearea și monitorizarea hărții specifice HR.

H₂₂: Sistemul informatic are un impact pozitiv asupra calității activităților specifice departamentului de resurse umane.

Deși, în ceea ce privește impactul pe care l-ar putea avea sistemul ERP asupra managementului resurselor umane, organizațiile nu-l percep la adevărata utilitate, H₂₂ este confirmată de rezultatele statistice, impactul sistemului este în general perceput ca fiind unul pozitiv.

7.3. Prelucrarea și interpretarea informațiilor obținute pe baza chestionarului aplicat furnizorilor de produse și servicii ERP

Cel de-al doilea chestionar a fost aplicat pe 75 organizații care au ca scop principal de activitate comercializarea sistemelor ERP. Acest studiu a fost considerat necesar în vederea identificării trăsăturilor pieței acestor produse, respectiv nevoile pe care le satisface acest produs, clienții și cele mai importante aspecte conexe cu folosirea acestor sisteme.

Datele prezentate mai jos sunt rezultatul interpretării statistice a 47 de respondenți.

O₁- Identificarea sectoarelor de activitate ale organizațiilor care folosesc produsele și serviciile firmelor chestionate.

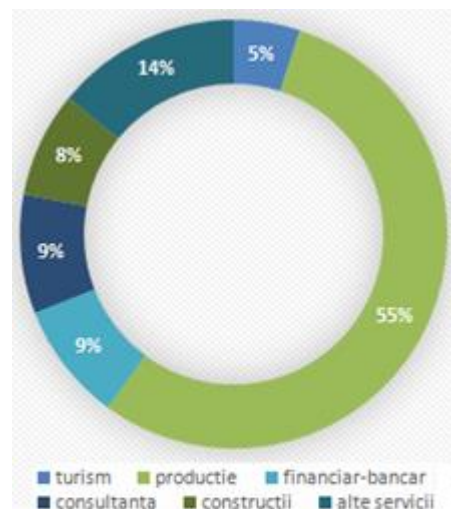


Figura 7. 23: Domeniul de activitate al clienților care au achiziționat un sistem ERP

H₁: Principalii clienți ai firmelor care furnizează servicii enterprise resource planning activează în domeniul producției.

Figura 7.23 prezintă structura clienților care au achiziționat sisteme ERP de la organizațiile chestionate. Se observă că peste jumătate dintre clienți activează în domeniul producției. Acest lucru nu este surprinzător, luând în considerare faptul că unul dintre cele mai importante avantaje ale sistemului este acela că “traduce” comenzile, indicând exact care sunt implicațiile la nivelurile tuturor funcțiilor organizației.

O₂- Determinarea elementelor care îngreunează implementarea unui sistem ERP.

H₂: Lipsa analizelor proceselor de business este cea mai mare problemă în procesul de implementare a unui sistem enterprise resource planning.

Analizând rezultatele, putem realiza următorul clasament în funcție de valoarea mediei obținute de fiecare aspect:

- 1- Lipsa unei analize a proceselor de business (5)
- 2- Lipsa unei strategii globale clare a organizației (4.75)
- 3- Lipsa existenței unor indicatori de performanță (4.5)
- 4- Necunoașterea existenței sau a beneficiilor aduse de astfel de sisteme (4.5)

Mediile foarte apropiate ale aspectelor enumerate (între 5 și 4.5) denotă faptul că pentru furnizorii de astfel de sisteme, toate elementele reprezintă problem deosebit de importante și des întâlnite.

O₃- Identificarea celor mai importante caracteristici în procesul de implementare a sistemelor ERP.

H₃: Departamentul de resurse umane joacă un rol în implementarea unui sistem enterprise resource planning.

Ipoteza H₃ sugerează că departamentele de resurse umane ar trebui să fie în mod cert în centrul activității de proiectare și implementare a unui sistem informatic care este destinat îmbunătățirii eficienței și eficacității organizaționale.

Rezultatele arată ca organizațiile furnizoare de sisteme nu implică serviciile HR în procesul de implementare.

H₄: Majoritatea organizațiilor preferă un sistem enterprise resource planning integrat.

Media confirmă ipoteza conform căreia majoritatea clienților preferă achiziționarea unui sistem integrat.

H₅: Implementarea unui sistem enterprise resource planning impune organizației o reevaluare strategică.

Se confirmă ipoteza formulată. Toți respondenții au ales varianta “acord total” pentru afirmația din ipoteză.

O₄- Determinarea principalelor motive pentru care clienții achiziționează sistemele ERP.

H₆: Principalul motiv pentru achiziționarea sistemelor enterprise resource planning este gestionarea producției.

Pe baza calculului statistice și ținând cont de valoarea mediei obținute de fiecare aspect s-a realizat următorul clasament al motivelor pentru achiziționarea sistemelor ERP:

- 1- Gestionarea producției/ stocurilor (5)
- 2- Contabilitate (4.75)

- 3- Logistică (4.75)
- 4- Managementul resurselor umane (4.5)
- 5- Aprovizionare (4.5)
- 6- Managementul documentelor (4)
- 7- CRM (4)
- 8- Facilitarea comunicării (3.5)

O₅. Determinarea principalelor aspecte care influențează succesul implementării unui sistem enterprise resource planning.

H₇: Echipa de proiect este elementul determinant pentru implementarea cu succes a unui sistem enterprise resource planning.

Ipoteza H₇ a fost confirmată prin analiza răspunsurilor la una dintre întrebările deschise din cadrul chestionarului aplicat furnizorilor de sisteme informatice. Fiind o întrebare fără variante prestabilite de răspuns, persoanele chestionate au oferit o gamă largă de răspunsuri printre care cele mai frecvente se referă la modalitatea de formare a echipei de proiect.

O₆- Identificarea caracteristicilor pieței sistemelor enterprise resource planning din România.

H₈: Piața sistemelor enterprise resource planning din România este una competitivă.

Ipoteza H₈ este confirmată de rezultatele la o întrebare liberă adresată respondenților. Aceștia susțin că piața sistemelor enterprise resource planning nu este la momentul actual foarte dezvoltată, dar cu siguranță se află într-o perioadă de creștere accelerată. Figura 7.24 prezintă localizarea sediilor centrale ale organizațiilor care au fost obiectul prezentei cercetări.

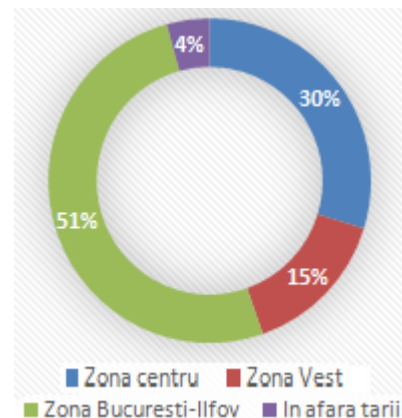


Figura 7. 1: Sediile furnizorilor chestionați de sistemelor ERP

7.4. Concluzii parțiale

H₁- Principalii clienți ai firmelor care furnizează servicii enterprise resource planning activează în domeniul producției.

Datele statistice arată că peste jumătate dintre clienții sistemelor enterprise resource planning activează în domeniul producției, confirmând astfel prima ipoteză a celui de-al doilea chestionar aplicat.

H₂: Lipsa analizelor proceselor de business este cea mai mare problemă în procesul de implementare a unui sistem enterprise resource planning.

Datele arată că lipsa analizelor proceselor de business este cea mai mare problemă în procesul de implementare a unui sistem enterprise resource planning, confirmând astfel cea de-a doua ipoteză.

H₃: Departamentul de resurse umane joacă un rol în implementarea unui sistem enterprise resource planning.

Din păcate, rezultatele sugerează infirmarea ipotezei, rezultând astfel că furnizorii de sisteme ERP au o atitudine indiferentă în ceea ce privește implicarea oamenilor de HR în proiectarea și implementarea sistemelor enterprise resource planning în organizații.

H₄: Majoritatea organizațiilor preferă un sistem enterprise resource planning integrat.

Media rezultată în urma calculelor statistice confirmă ipoteza conform căreia majoritatea clienților preferă achiziționarea unui sistem integrat.

H₅: Implementarea unui sistem enterprise resource planning impune organizației o reevaluare strategică.

Rezultatele confirmă fără dubii ipoteza formulată. Toți respondenții au ales varianta “acord total” pentru afirmația “Implementarea unui sistem ERP impune organizației o reevaluare strategică”. Acest lucru demonstrează încă o dată efectul benefic indirect al implementării unui astfel de sistem.

H₆: Principalul motiv pentru achiziționarea sistemelor enterprise resource planning este gestionarea producției.

Analizând rezultatele putem afirma că ipoteza se confirmă și într-adevăr principalul motiv pentru achiziția unui sistem ERP este gestionarea producției. Acest lucru este sugerat și de rezultatele în ceea ce privește domeniul de activitate al clienților.

H₇: Echipa de proiect este elementul determinant pentru implementarea cu succes a unui sistem enterprise resource planning.

Fiind o întrebare fără variante prestabilite de răspuns, persoanele chestionate au oferit o gamă largă de răspunsuri printre care cele mai frecvente se referă într-adevăr la modalitatea de formare a echipei de proiect.

H₈: Piața sistemelor enterprise resource planning din România este una competitivă.

Ipoteza H₈ este de asemenea confirmată de rezultate, respondenții menționând în unanimitate intenția de a intra pe zona sistemelor informatice destinate IMM-urilor, zonă pe care o consideră puternic competitivă.

CAPITOLUL VIII

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI PRIVIND FUNDAMENTAREA CONCEPTELOR METODOLOGICE PRIN CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ EFECTUATĂ PE BAZA CHESTIONARELOR

8.1. Concluziile cercetării efectuate

Trecerea la noua economie face necesară studierea tuturor fenomenelor și proceselor specifice managementului. Acest studiu cuprinde elementele de noutate managerială și generează o înțelegere a acțiunilor care trebuie întreprinse pentru ca aceste elemente să poată fi folosite practic de organizațiile românești.

Scopul este acela de a accelera procesul de adaptare la noul context și de creștere a competitivității organizațiilor autohtone. În sens mai larg elementele rezultate din această cercetare duc la consolidarea economiei românești.

Organizațiile care se adaptează caracteristicilor economiei bazate pe cunoștințe, induc o viziune diferită cu privire la modul de a concepe și practica managementul. Diferențele între organizația percepută ca fiind clasică, adică cea bazată pe control și autoritate și noul model de organizație, cea bazată pe cunoștințe, sunt majore. Acestea, dacă nu sunt cunoscute și înțelese, pot crea dificultăți în ceea ce privește succesul pe termen lung al organizației.

Tehnologia schimbă lumea în care trăim, atât din punctul de vedere al consumatorilor, cât și din punctul de vedere al angajaților. Clienții se obișnuiesc să aibă acces la tot mai multe produse și servicii, cât mai rapid și în condiții ideale, iar organizațiile trebuie să se zbată să întâlnească și chiar să depășească aceste așteptări.

Pe de altă parte, trebuie luată în considerare și apariția unei noi tipologii de angajat, specialistul care este conștient de aportul major care îl aduce performanței organizaționale, o persoană care așteaptă un management eficient și eficace. Din acest punct de vedere, experiențele angajaților și cele ale clienților trebuie să fie aliniate.

Mutațiile care au avut loc în mediul economic internațional, în ceea ce privește sistemele de producție, structurile organizaționale și respectiv intensificarea utilizării tehnologiilor informatice, determină schimbări majore în organizațiile din România. Practicarea unui management strategic, ca o rețetă a succesului, constituie singura șansă de supraviețuire a organizațiilor, pe o piață globală tot mai competitivă. Prin urmare, rolul managementului resurselor umane se schimbă, acesta devenind un element de bază pentru performanța organizației.

Recunoașterea importanței unui management al resurselor umane adecvat pentru contextul actual este imperativă pentru orice organizație din România care aspiră la progres. Practicarea managementului resurselor umane în condiții de maxim potențial presupune înțelegerea și cultivarea aspectului dual al conceptului și anume dimensiunea lui operațională pe o parte, iar pe celaltă parte, dimensiunea strategică.

În ceea ce privește stadiul actual al cercetării în domeniul managementului resurselor umane se observă că preocupările pentru acest domeniu nu sunt foarte vaste și în principiu se axează pe tratarea unor aspecte individuale (de exemplu managementul talentelor), fără a aborda managementul resurselor umane ca un tot unitar și a accentua procesele specifice funcțiunii și apoi legăturile cu celelate funcțiuni.

Chiar dacă în mod clasic managementul resurselor umane este perceput strict prin dimensiunea operațională, în vederea obținerii unor performanțe organizaționale superioare,

funcțiunea de resurse umane trebuie să devină un partener strategic. Odată anunțată, trecerea spre un astfel de rol trebuie și susținută prin dovezi clare, iar acest lucru impune dezvoltarea unor sisteme capabile să aprecieze și cuantifice impactul strategic indirect pe care îl poate avea un management cu adevărat strategic al resurselor umane. În acest sens, literatura de specialitate sugerează o abordare complexă a evaluării impactului și a surselor acestora din prisma proceselor specifice tuturor funcțiilor organizației.

Balanced scorecard și varianta îmbunătățită, harta strategică, reprezintă un set de indicatori care asigură o prezentare unitară a viziunii managementului în ceea ce privește performanța și presupune abordarea relațională pe patru dimensiuni: perspectiva financiară, perspectiva clientilor, procesele interne de afaceri și de învățare organizațională și perspectiva de creștere.

Dezvoltarea unui HR Scorecard prezintă un dublu avantaj: pe de o parte ne ajută la managerierea resurselor umane din punct de vedere strategic și pe de altă parte demonstrează contribuția acestuia la succesul financiar al organizației. Modelul Legnick-Hall este cel mai complex din punctul de vedere al autorului, deoarece propune o încadrare a resurselor umane încă din procesul de elaborare a strategiei globale a firmei.

Schimbările generale resimțite de societate și economie se reflectă în schimbările de la nivelul fiecărei funcțiuni ale organizației. Funcțiunea de resurse umane în mod particular este cea mai afectată deoarece este influențată de toate categoriile de modificări: schimbările în comportamentul și viziunea resurselor umane datorită diminuării resurselor financiare; conștientizarea importanței și valorii cunoștințelor pe care aceștia le dețin și impactul dezvoltării sistemelor informatice.

Influența sistemului informatic asupra activității firmei este foarte vizibilă deoarece acesta contribuie la asigurarea informațiilor pentru inițierea, fundamentarea și adoptarea oricărei decizii. Așadar eficiența unei organizații este influențată direct de modul în care aceasta este capabilă să gestioneze informația și să o transforme în cunoștințe.

Efectele benefice ale sistemelor informatice sunt multiple și aduc în linii generale un plus de rigurozitate, eficiență și eficacitate relațiilor și proceselor manageriale precum și creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale, iar în cazul particular al efectelor folosirii unui astfel de sistem în managementul resurselor umane aduc o amplificare a funcționalității acestui department.

Sistemele enterprise resource planning vin să ajute organizația în ceea ce privește eficientizarea proceselor, dar practica demonstrează că unul dintre beneficiile implementării unui astfel de sistem (implementare de succes, bazată pe o analiză și planificare riguroasă) este faptul că forțează organizațiile să-și reevalueze misiunea, strategia și toate procesele.

Impactul sistemelor informatice este deosebit de consistent la nivelul managementului resurselor umane. Influențele sunt mutuale deoarece implementarea acestor sisteme presupune un efort major pentru funcțiunea de personal. În același timp, beneficiile implementării modulelor human resource informatic systems- HRIS aduc reducerea cu aproximativ 40% a timpilor dedicați problemelor administrative din department, proceselor de gestionare a complexelor probleme privind talentul, salarizării și reglementările guvernamentale.

Literatura de specialitate ne propune două principii de bază ale managementului înțeles în sens complex: integrarea tehnologiilor informaționale în procesele informaționale și luarea în considerare a naturii cuprinzătoare a abilităților umane.

Cercetarea aferentă prezentei teze de doctorat s-a îndreptat în cele două direcții menționate, analizând, în primul rând particularitățile managementului resurselor umane în organizațiile moderne și în al doilea rând modul în care tehnologiile informatice influențează activitatea organizațională.

Prima cercetare, destinată managerilor de resurse umane din organizațiile care își desfășoară activitatea în zona centru și respectiv Vest a României, a furnizat datele necesare validării următoarelor 22 ipoteze:

- H₁: Studiile, experiența în domeniu și competențele profesionale reprezintă cele mai importante criterii în procesul de selecție a resurselor umane.
- H₂: Organizațiile care consideră că dorința de dezvoltare este un criteriu important pentru procesul de selecție a angajaților sunt cele care sunt preocupate de practicarea unui management al carierei.
- H₃: Organizațiile care pun preț pe experiența prealabilă a angajaților nu sunt preocupate de formarea ulterioară a acestora.
- H₄: Organizațiile care consideră capacitatea de comunicare ca fiind un criteriu important în selecția resurselor umane prezintă și un grad înalt de preocupare pentru maparea cunoștințelor.
- H₅: Focusul actual pentru departamentele de HR îl reprezintă recrutarea și selecția angajaților.
- H₆: Motivarea resurselor umane reprezintă activitatea care ocupă cel mai mult timp din totalul activităților specifice managementului resurselor umane, în timp ce pentru participarea directă și activă în elaborarea strategiei globale a organizației, timpul alocat este redus.
- H₇: Activitățile specifice departamentului de resurse umane s-au modificat în ultimii ani, în sensul creșterii responsabilităților și al volumului de muncă.
- H₈: Majoritatea organizațiilor consideră că folosirea unui sistem informatic este necesară în gestionarea majorității activităților specifice resurselor umane.
- H₉: Capitalul intelectual este considerat important pentru performanța organizației.
- H₁₀: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman.
- H₁₁: Majoritatea organizațiilor măsoară impactul și importanța capitalului uman cu ajutorul unui scorecard sau a unei hărți strategice.
- H₁₂: Ocuparea posturilor și costurile asociate cu departamentul de resurse umane sunt cele mai des abordate teme de discuție între managementul de top și managerul de resurse umane.
- H₁₃: Procentul managerilor de resurse umane care sunt considerați parteneri și prin urmare sunt implicați direct în elaborarea strategiei globale, este mai mic decât procentul managerilor de resurse umane care doar livrează și implementează strategia.
- H₁₄: Rolul și maniera de implicare a managerului de resurse umane în elaborarea strategiei organizaționale se reflectă în frecvența cu care sunt abordate unele teme în discuțiile cu managementul de top.
- H₁₅: Majoritatea organizațiilor chestionate nu recurg la externalizarea serviciilor de resurse umane.
- H₁₆: Majoritatea organizațiilor folosesc un sistem informatic integrat de tip enterprise resource planning.
- H₁₇: Mai mult de 50% dintre organizații folosesc un sistem informatic personalizat (fie customizat de personalul propriu sau de furnizorul sistemului).
- H₁₈: Cu cât cifra de afaceri a organizației este mai mare, cu atât preocuparea pentru activitățile non-clasice crește.
- H₁₉: Importanța elementelor specifice managementului resurselor umane diferă în funcție de tipologia capitalului social al organizației (privat românesc, privat străin, public).
- H₂₀: Beneficiile sistemului enterprise resource planning sunt mai mari decât dezavantajele, deși eforturile interne sunt mari.
- H₂₁: Sistemului informatic destinat managementului resurselor umane este în principal folosit pentru salarizarea și planificarea resurselor umane.
- H₂₂: Sistemul informatic are un impact pozitiv asupra calității activităților specifice departamentului de resurse umane.

Cea de-a doua cercetare, destinată organizațiilor care livrează sisteme informatice enterprise resource planning, a furnizat datele necesare validării următoarelor 7 ipoteze:

- H₁: Principalii clienți ai firmelor care furnizează servicii enterprise resource planning activează în domeniul producției.
- H₂: Lipsa analizelor proceselor de business este cea mai mare problemă în procesul de implementare a unui sistem enterprise resource planning.
- H₃: Majoritatea organizațiilor preferă un sistem enterprise resource planning integrat.
- H₄: Implementarea unui sistem enterprise resource planning impune organizației o reevaluare strategică.
- H₅: Principalul motiv pentru achiziționarea sistemelor enterprise resource planning este gestionarea producției.
- H₆: Echipa de proiect este elementul determinant pentru implementarea cu succes a unui sistem enterprise resource planning.
- H₇: Piața sistemelor enterprise resource planning din România este una competitivă.

8.2. Contribuții originale

Planul lucrării de doctorat și cercetarea realizată cuprind următoarele contribuții personale care sunt relevante în domeniul managementului resurselor umane:

- formularea de opinii personale cu privire la completarea unor definiții;
- indicarea unor instrumente sau parcursuri care sunt considerate benefice pentru un management strategic al resurselor umane de succes;
- formularea de recomandări în ceea ce privește dezvoltarea literaturii de specialitate;
- aplicarea unor metode statistice în vederea identificării și explicării cauzelor și efectelor problemelor identificate pe parcursul cercetării;
- Demonstrarea anumitor relații de influență între diverși factori determinanți ai managementului resurselor umane.

Rezultatele cercetării au fost valorificate și vor continua să fie, prin prezentarea în cadrul conferințelor și respectiv prin publicarea rezultatelor obținute în diverse jurnale și reviste.

În ceea ce privește aplicativitatea cercetării întreprinse, rezultatele au fost diseminate entităților care au avut amabilitatea de a participa în cadrul cercetării întreprinse.

8.3. Recomandări pentru dezvoltarea unui management strategic al resurselor umane în organizațiile din România

Recomandările propuse vin din dorința și speranța de a stimula dezvoltarea unui management strategic al resurselor umane în organizațiile din România și au fost formulate pe baza cercetării efectuate la nivelul literaturii de specialitate, dar și prin prisma rezultatelor obținute în urma celor două cercetări întreprinse:

- Funcționarea organizațiilor prin respectarea principiilor managementului strategic.
- Perceperea managementului resurselor umane prin prisma celor două dimensiuni care îl compun (operațională și strategică), cu mențiunea că prima caracteristică nu înseamnă implicit că departamentul de resurse umane este o sursă de costuri și cu convingerea că cea de-a doua dimensiune este de fapt sursa de reducere a costurilor pe termen lung.
- Dezvoltarea și utilizarea unor hărți strategice care cuprind în detaliu fiecare proces specific la nivelul fiecărei funcțiuni ale organizației și evidențiază toate legăturile care se creează între procese. Legăturile trebuie de asemenea percepute ca potențiale surse de valoare adăugată și tratate ca modalități de transformare a informațiilor în cunoștințe.

- Profitarea de dezvoltările tehnologice în vederea simplificării aspectelor administrative și ușurarea luării deciziilor din punct de vedere strategic.
- Implementarea eficientă a sistemelor enterprise resource planning și înțelegerea modului de întrebuințare la maxim a acestor instrumente

8.4. Direcții viitoare de cercetare

Inițierea cercetărilor prezentate pe parcursul tezei de doctorat a generat interes și pentru alte direcții conexe celor investigate. Principalele direcții care ar trebui abordate în viitor se referă la:

- Necesitatea dezvoltării studiilor în domeniu în vederea completării literaturii de specialitate. De asemenea, în paralel cu abordarea și studiul performanțelor managementului resurselor umane în mod comparativ cu managementul din Uniunea Europeană și respectiv cu Statele Unite ale Americii.
- Elaborarea unei serii de studii centrate pe gradul de pregătire profesională pe care îl au practicienii managementului resurselor umane la nivelul organizațiilor care își desfășoară activitatea în România. Acest lucru presupune pe de o parte chestionarea acestor practicieni și pe de altă parte o analiză a ofertei educaționale pe această zonă, precum și a numărului de beneficiari ai acestor oportunități (detalierea opțiunilor de certificări menționate în teza de doctorat prezentă).
- Studiarea percepției asupra capitalului intelectual, determinarea modalităților de cuantificare exactă a impactului acestuia. În mod ideal, studiul ar trebui să se axeze pe identificarea aspectelor menționate în instituțiile de învățământ, deoarece acestea sunt cele care vor furniza viitorul capital uman.
- Elaborarea unui model statistic-matematic ca instrument de analiză pentru demonstrarea corelațiilor între performanțele managementului resurselor umane și performanța organizațională.

Recunoaștere

Această lucrare a fost parțial finanțată din contractul POSDRU/159/1.5/S/133255, proiect strategic ID 133255 (2014), cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.

BIBLIOGRAFIE

CĂRȚI DE SPECIALITATE

1. Abell, A., Oxbrow, N., *Competing with knowledge*, Library Association Publishing, London, 2002.
2. Armstrong, M., *How to be an even better manager*, Kogan Page Limited, 1994.
3. Armstrong, M., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Limited, London 2014.
4. Armstrong, M., *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, Kogan Page Limited, London, 2011.
5. Armstrong, M., Baron, A., *Strategic HRM: the key to improved business performance-seria Developing practice*. London: Chartered Institute of Personnel & Development, London, 2002.
6. Barrow, S. and Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons, West Sussex, 2005.
7. Becker, G.S., *Capitalul uman- O analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*, Editura All, București, 1997.
8. Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., *The HR Scorecard- Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 2001.
9. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., *Management strategic- Concepte și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca, 2008.
10. Burduș, E., *Tratat de Management*, Editura Economică, București, 2006.
11. Burduș, E., ș.a., *Managementul schimbării organizaționale*, Ed, Economică, București, 2000.
12. Burton Jones A., *Knowledge capitalism: Business, work and learning in the new economy*, Oxford University Press, New York, 1999.
13. Cindrea, I. (coord.), ș.a., *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Ed. Lux Libris, Brașov, 1998.
14. Cohen E., *Responsabilitatea socială corporatistă în sprijinul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, București, 2011.
15. Cole, G. A., *Managementul Personalului*, Editura Codecs, București, 2001.
16. Cole G.A., *Management – Theory and Practice*, D.P. Publications Ltd., London, 1990.
17. Constantinescu, D. A., *Managementul resurselor umane*, Editura Națională, București, 1999.
18. Crișan S., *Fundamentele managementului*, Ed. Continent, Sibiu, 2001.
19. Davenport, T.H., *Thinking for a Living, How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, 2005.
20. Davenport, T.H., Probst, Gilbert, J. B., Pierer, Heinrich Von., *Knowledge Management Case Book*, Siemens Best Practice, Publicis Kommunikation Agentur GWA, Erlangen, 2002.
21. Dragomirescu, H., *Economia, organizațiile, societatea în era informației*, vol. I, *Economia informației*, Editura ASE, București, 2009.
22. Dumitrescu, L., Apostu, C., *Marketingul și calitatea serviciilor*, Editura Expert, București, 2009.
23. Drucker, P., *Managing in the next society*. St. Martin's Press, New York, 2002.
24. Drucker, P., *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004.
25. Edvison, L., Malone, M, *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, 1997.
26. *Fundația Drucker: Organizația viitorului*, Ed. Teora, București, 2000.
27. Fitz-enz J., *The ROI of Human Capital*, American Management Association AMACOM, New York, 2009.
28. Goian, M., Vlad, S., *Managementul organizației*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2009.
29. Harrington, H.J., Harrington, J.S., *Management total în firma secolului XXI*, Editura Teora, București, 2000.
30. Kaplan, R.S., Norton D.P., *The Strategy-focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

31. Kaplan, R.S. & Norton D.P., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
32. Kaplan, R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard- Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
33. Lengnick-Hall, M.L, Lengnick- Hall, C.A, *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 2003.
34. Mathis, R., Jackson, J., *Human Resource Management*, Seventh edition, Cengage Learning, Mason, OH., 1994.
35. Mathis R.L., Nica P.C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
36. Mathis, R. L., Nica P.C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.
37. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura economică, București, 2001.
38. Minchington, B., *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Torrensville: Collective Learning Australia, 2010.
39. Monk, E.F., Wagner, B.J., *Concepts in enterprise resource planning*, 4-th edition, Course Technology, Cengage Learning, Boston, MA, 2013, pag 23.
40. Muscalu E., (coordonator), Mihaescu, L., Todericiu,R., Șerban, A., *Management- elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2014.
41. Muscalu, E., *Fundamentele managementului*, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2005.
42. Muscalu E., Todericiu R., *Management - note de curs*, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007.
43. Muscalu, E., Mihăescu, L., Todericiu, R., **Șerban A.**, *Management, Elemente fundamentale*, Ed. ULBS, Sibiu, 2014.
44. Nalbantian, R., ș.a., *Play to your strengths: managing your internal labour markets for lasting competitive advantage*, McGraw-Hill, New York, 2004.
45. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura economică, București, 1999.
46. Nicolescu, O., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004.
47. Nicolescu, O., Plumb, I., Pricop, M., Vasilescu, I., Verboncu, I., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, volumul I, Editura economică, București, 2003.
48. Nicolescu, O., *Managerii și managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, București, 2004.
49. Nicolescu, O., *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
50. Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.
51. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe:Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, Editura Pro Universitaria, București, 2011.
52. Nkomo, S., Fottler, M., McAfee, R.B., *Human Resource Management Applications*, South Western Cengage Learning, Mason, Oh., 2011.
53. Nonaka, I., Takeuki, H., *The knowledge creating company- How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
54. Oprean, C., *Management strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006.
55. Oprea, D., Mesnița, G., Dumitriu, F., „*Analiza sistemelor informationale*”, Ed. Univ. "Al. I. Cuza", Iași, 2006.
56. Oprean, C., Țițu, M., *Studii de caz în managementul strategic*, EdituraUniversității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2004.
57. Oprean C. (coord.) ș.a., *Metode și tehnici ale cunoșterii științifice*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006.
58. Oprean C., Țițu, M, *Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe*, Editura AGIR, București, 2008.
59. Oprean, C., Țițu, M., *Managementul strategic*, Editura Universității din Pitești, 2007.
60. Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V., *Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe*, Editura Agir, București, 2011.

61. Pandelică, I., *Companii transnaționale- Managementul resurselor umane integrat pe baza competenței*, Editura economică, București, 2007.
62. Petrescu I., *Management*, Editura Holding Reporter, București, 1991.
63. Pop I., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca, 1993.
64. Prokopenko, J., *Management Development: A guide for profession*, ILO, Geneva, 1998.
65. Radu, I., ș.a., *Informatică și management*, Ed. Universitară, București, 2005.
66. Rampersad, H.K., *Total Performance Scorecard; Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, Massachusetts, 2003.
67. Rampersad, H.K., *The Personal Balanced Scorecard; The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organizational Effectiveness*, Tata McGraw-Hill, India, 2006.
68. Rashid, M.A., Hossain, L., Patrick, J.D., *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, 2002.
69. Rayner, C., Smith, A. D., *Managing and leading people*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2009.
70. Roșca, C., Roșca, Gh. I., Vârzaru, M., ș.a., *Resurse umane-Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005.
71. Truss, C., Mankin, D., Kelliher, C., *Strategic Human Resources Management*, Oxford University Press, Oxford, 2012.
72. Stedt, J., *Talent balancing: staffing your company for long-term success*, Praeger Publishers, Westport, CT, 2006.
73. Sullivan, J., *Rethinking Strategic HR- HR'Role in Building a Performance Culture*, Published by CCH incorporated, Chicago, IL, , 2005.
74. Mankin, D., *Human Resource Development*, Oxford University Press, Oxford, 2009.
75. Truss, C., Mankin, D., Kelliher, C., *Strategic Human Resources Management*, Oxford University Press, UK, 2012.
76. Țichindelean, M., *Marketing relațional - Abordare teoretică și instrumentală*, Editura Pro Universitaria, București, 2014
77. Urcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, Chartered Institute of Personnel and Development Publishing, London, 2003.

ARTICOLE PUBLICATE ÎN JURNALE DE SPECIALITATE SAU ÎN VOLUME ALE CONFERINȚELOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

1. Abbasi, S. M., Belhadjali, M., Hollman, K.W., „Managing Knowledge Workers for Sustaining Competitive Advantage”, *Competition Forum*, 2009, vol. 7 (2), pag. 367-370.
2. Abrudan, I., „Resursa umană la confluența dintre cunoaștere și schimbare”, Editorial, *Revista de management și Inginerie economică*, 2009, vol.8, nr.4 pag. 34.
3. Alcaraz, J., Domenech M., Tirado F., „eHR software, multinational corporations and emerging China:exploring the role of information through a postcolonial lens”, *Information and Organization Journal*, april 2012, volume 22, issue 2, pag. 106-124.
4. Alvesson, M., Karreman, D., „Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management”, *Journal of Management Studies*, 2001, vol. 38, issue 7, pag. 995-1018.
5. Aston Centre for People and Organisations (ACPO), “ACPO is interested in understanding, identifying and improving the effectiveness of HR practices to facilitate organizational competitiveness, encourage individual growth and development and enhance performance, quality and work-related attitudes and behaviours.” <http://www.aston.ac.uk/aston-business-school/research/centres/aston-centre-for-people-and-organisations-acpo/>
6. Bansal, P., „Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development”, *Strategic Management Journal*, volume 26, issue 3, march 2005, pages 197–218.

7. Barnett, R., Davies S., „Creating greater success in succession planning”, *Advances in developing human resources*, 2008, vol. 10, nr. 5, pag. 721–739.
8. Barth, S., Defining knowledge management, *CRM Magazine*, vol. 4 July, 2000, pag. 1-8.
9. Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & sons, London, 2005
10. Becker, B., Huselid, M., „Strategic human resource management: where do we go from here?”, *Journal of Management*, vol. 32, nr. 6, 2006, pag. 898-925.
11. Benders, J., and K. Van Veen. 2001. „What’s in a fashion? Interpretative viability and management fashions”, *Organization*, 2001, vol. 8, no. 1, pag. 33–53.
12. AUBERT, B.A., BOURDEAU, S., WALKER, B., „Successfully Navigating the Turbulent Skies of a Large-Scale ERP Implementation”, *Implementation, International Journal of Case Studies*, 2012, vol. 10, issue 1 provided by Harvard Business for education Publishing, June 2014., <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/HEC035-PDF-ENG>.
13. Boselie, P., Dietz, G., Boon, C., “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Management Journal*, vol. 15, issue 3, 2005, pag. 67-94.
14. Botkin J., Seedley C., “The knowledge management manifest”, *Knowledge Management Review*, vol.3,nr.6, 2001.
15. Brelade, S., Harman C., “Understanding the modern knowledge worker”, *Knowledge Management Review*, Jul/Aug, 2007, pag. 24-29.
16. Capital Journal, “SAP România, lider de piață pe segmentul ERP”, 29 octombrie 2013, <http://www.capital.ro/sap-romania-lider-de-piata-pe-segmentul-erp-188199.html>, (29. 05. 2014)
17. Chan T.Y.D., „Knowledge Management Company (Xerox)”, *Capitalizing on knowledge workers*, APO, Tokio, 2002.
18. Collings, D.G., Mellahi, K., Strategic talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 2009, vol. 19, issue 4, pag. 304–313.
19. Cristea, D.S., Capatina A., „Perspectives on knowledge management models”, *The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I*, 2009. Economics and Applied Informatics. Years XV, nr. 2, pag. 355-366.
20. Danvila del V., Sastre C., „Human capital and sustainable competitive advantage:an analysis of the relationship between trainingand performance”, *International Entreprising Management Journal* nr. 5, 2009, pag.139–163.
21. Darvish, H., Moogali, A., Moosavi M., Panahi ,B., „An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity”, *Management Science Letters* 2, 2012, pag. 2615–2624.
22. Delery, Harold, J. E. ,Doty, D., „Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *The Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 4, pag. 802-835.
23. Davenport, T. H. (1998), „Putting the enterprise into the enterprise system”, *Harvard Business Review*, vol. 76, issue 4, 1998, pag.121-131.
24. Dove, R., “The knowledge worker.” *Automotive Manufacturing & Production*, Vol. 110, No. 6, 1998, pag.. 26-28, <http://www.parshift.com/Essays/essay042.htm> (26.11.2013).
25. Drucker, P.F., „Knowledge-worker productivity: The biggest challenge”, *California Management Review*, 1999, vol. 41, nr. 2, pag. 79-94.
26. Dumitrașcu, O., Șerban, A., Present State of Research Regarding University Choice and Attractiveness of the Study Area”, *Procedia Economics and Finance*, Volume 6, 2013, pag. 252–258.
27. Ehin, C, „Un-managing knowledge workers”, *Journal of Intellectual Capital*, 2008, Vol. 9 Issue 3, pag. 337 – 350.
28. ERP România, Management Solutions Factory, http://consultantaerp.ro/Resurse_ERP/resurseERP.html, (26.02.2014).

29. Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P., "The role of corporate HR function in global talent management", *Journal of world business*, 2010, vol.45, issue 2, , pag. 161-168.
30. Filip, A., "Contribuția marketingului intern la creșterea satisfacției angajaților, îmbunătățirea calității serviciilor și consolidarea relațiilor de afaceri", *Revista Calitatea*, 2011, vol. 12 issue 4, pag. 43-46.
31. Forbes publishing, „2013 ERP Market Share Update: SAP Solidifies Market Leadership”, 5/12/2013, <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2013/05/12/2013-erp-market-share-update-sap-solidifies-market-leadership/> (29 mai 2014).
32. Gabčanová I., Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, vol. 4, issue 1, , march 2012, pag. 117-128.
33. Herzberg, F., One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, sep.- oct. 1987, pag. 5-16.
34. Horwitz , F., Heng, C.T., Quazi, H.A., „Finders keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers”, *Human Resource Management Journal*, 2003, vol. 13, issue.4, pag. 23-44.
35. Iles, P.A., Preece, D., „Developing leader or developing leadership?” *Leadership*, 2006, vol. 2, issue 3: 317–340.
36. Iles, P., Preece, D., Chuai, X., Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, 2010, vol. 13, nr. 2, pag. 125-145.
37. Jamieson, V., Tarek, A., „The Use of Technology in Evaluation Practice”, *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 2012, Volume 8, Issue 18, pag. 1-15.
38. Jannatifar, H., Shahi, M. K. K., ; Moradi, J. S., „Assessing intellectual capital management by fuzzy TOPSIS”, *Management Science Letters*, 2012, vol 2, issue 6, , ISSN 1923-9335 (Print), Quarterly Publication, pag. 1991-2000.
39. Kaplan R., Norton P., The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, ian.-febr. 1992, pag 71-79.
40. Kontakos Anne-Marie, ALCOA Graduate Research Assistant, „Global HR information systems”, <http://www.docsrush.net/2577126/global-hr-information-systems-anne-marie-kontakos-alcoa.html>, (4.04. 2015).
41. Kontić L., Čabrilo S., A strategic model for measuring intellectual capital in Serbian industrial enterprise, *Economic Annals*, 2009, Volume 54, issue 183, pag. 89- 117.
42. Königová Martina, Urbancová Hana, Fejfar Jiří, „Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations”, *Journal of competitiveness*, March 2012, Vol. 4, Issue 1, pag. 129-142, , www.cjournal.cz.
43. Kumar, K., Van Hillsgersberg, J., „ERP experiences and evolution”, *Communications of the ACM*, vol. 43, 2000, nr. 4, pag. 22-26.
44. Labeledz, C. S., Lee, J., „The mental models of HR professionals as strategic partners”, *Journal of management & organization : journal of Australian and New Zealand Academy of Management*, 2011, vol. 17. 1, pag. 56-76.
45. Lawler, E. III, Boudreau, J. W., „Creating an Effective Human Capital Strategy”, *HR Magazine*, 2012, vol. 57, nr. 8, pp. 57-59.
46. Lee, Z., Lee J., „ An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective”, *Journal of Information Technology*, 2000, vol. 15, issue 4, pag. 281-288.
47. Leon, R.D., „Creating the future knowledge worker”, *Management &Marketing-Challenges for the knowledge society*, 2011, vol.6, No.2, pag. 205-222.
48. Levinson, E., Authentic CSR creates higher employee engagement, *Interaction Associates*, disponibil la <http://interactionassociates.com/insights>, (15.06. 2014).
49. Lewis, R.E., Heckman, R.J., „Talent management: A critical review”, *Human Resource Management Review*, 2006 vol. 16, issue 2, pag. 139–154.
50. Locke, E.A., *Towards a Theory of Task Motivation and Incentives*, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, 1968.

51. Locke, E.A., Latham, G.P., Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *American Psychologist*, 2002, vol. 57, nr. 9, pag. 705–717.
52. Magrassi P., „A Taxonomy Of Intellectual Capital”, Research Note, Gartner Group, Stamford, USA, 2002, <https://www.gartner.com/doc/364394/taxonomy-intellectual-capital>, (10.05.2014).
53. Marinescu, G.E., Brandul de angajator – cerinta esentiala pentru performanta durabila in managementul organizatiei, *Revista Strategii Manageriale*, anul I, nr. 4(14), 2011, pag. 64 – 73.
54. Market Watch Review, Piața ERP locală în 2014 - evoluție, oportunități de creștere, surse de finanțare, modele de livrare, 17 Februarie 2014, http://www.marketwatch.ro/articol/12839/Piata_ERP_locala_in_2014_-_evolutie_oportunitati_de_crestere_surse_de_finantare_modele_de_livrare/pagina/1, (10.06. 2014).
55. Marr, B., D. Gray, and A. Neely , „Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?”, *Journal of Intellectual Capital*, October 2003, vol. 4, issue 4, pag. 441-464.
56. Massaro, S., „Managing knowledge-intensive workers”, *Nature biotechnology*, vol. 30, nr 7, 2012, pag. 721-723.
57. Massaro, S., Jong, S., “To think or feel? Trust within hierarchy and knowledge-intensive work”, *Proceedings of the 70th Annual Meeting of the Academy of Management*, Toombs, L.A. (ed.), 2011, pag. 1- 6.
58. Mhedhbi, I., „The Company's Intellectual Capital: Interaction and Value Creation Case of Tunisian Companies”, *Journal of Asian Business Strategy*, 2013, vol. 3, nr. 1, pag. 1-10.
59. Minchington, B., "The rise of employer brand leadership", *Employer Brand International*, 2011, <http://www.employerbrandinternational.com/#!/The-rise-of-employer-brand-leadership-3rd-edition/c17f2/5506a65a0cf2031a763ffa8b>.
60. Muscalu, E., Șerban, A., „The importance of identifying human resource’s potential and evaluating its performances when implementing total quality management - Case study on the performance evaluation system of the teaching staff in Lucian Blaga University of Sibiu”, *Review of General Management*, 2013, vol. 17, issue 1, pages 68-77.
61. Neilson R.E., Knowledge management: A timeless concept?, *The Military engineer*, 93(611), 2001, pag. 35-36, <https://www.ndu.edu/irmc/Publications/MilitaryEngineer.pdf>.
62. Paton, S., „Introducing Taylor to the knowledge economy”, *Employee Relations*, 2013, vol. 35 vssue 1, pag. 20 – 38.
63. Pierre Audoin Consultants reprezintă o firmă de consultanță franceză, fondată în anul 1976, cu unități de afaceri în Franța, Anglia, România, Germania, SUA, Brazilia și India, https://www.paonline.com/searchpage?search_api_views_fulltext=main%20gamb1%20in%20romanian%20market&criteria_filters_per_page=20&criteria_filters_changed_from=2013-09-09&criteria_filters_changed_to=2015-09-07.
64. Popescu, E., Șerban, A., „Competitiveness for sustainable economies”, *SEA - Practical Application of Science*, Issue 4, 2014, pag. 457-469.
65. O’Reilly, C.A., Wang, I., „Transforming Human Resouces at Novartis: The Human Resource Information System (HRIS)”, *Stanford School of Business*, Case: HR-22, 01/14/04, provided by *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/product/transforming-human-resources-at-novartis-the-human/an/HR22-PDF-ENG>.
66. Radu, I., „Sisteme informatice în managementul resurselor umane”, București, 2005, http://www.info-man.ase.ro/sinteza_ehr.pdf , (18. 06. 2014).
67. Richard, C.O., Brown -Johnson, N., „Strategic human resource management effectiveness and firm performance”, *International Journal of Human Resource Management*, vol 12, issue 2, march 2001, pag. 299–310.
68. Romelaer P., *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin, Paris, 1993, p.146, citat de: Roúca C., Vărzaru M., Roúca Gh.I., op. cit., p.191.
69. Sadler, P., „Gold Collar Workers; What makes them play at their best?” *Personnel management* , 1994, vol. 26, no. 4, pag. 28-31.

70. Sarfaraz, A., Jenab K., & D'Souza, A.C., „Evaluating ERP implementation choices on the basis of customisation using fuzzy AHP”, *International Journal of Production Research*, 2012, vol. 50, issue 23, pag. 7057-7067.
71. SHRM Research, „2006 Strategic HR Management, Survey Report”, A Study by the Society for Human Resource Management, October 2006, <https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2006%20Strategic%20HR%20Management%20Survey%20Report.pdf>, (21.09.2014).
72. Silliker, A., „CEOs want HR as strategic business partner”, *Canadian HR Reporter*, 2011, vol. 24, nr. 20, pp.10, <http://www.hrreporter.com/articleview/11772-ceos-want-hr-as-strategic-business-partner>, (25.12.2013).
73. Stevens C.P. , „Enterprise Resource Planning: A Trio of Resources”, *Information Systems Management*, 2003, vol. 20, issue 3, pag. 61-67.
74. Strohmeier, S., Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, issue 1, pag. 19-37.
75. Swanson, R., „Human resource development and its underlying theory”, *Human Resource Development International*, 2001, vol. 4, issue 3, pag. 299–312.
76. Șerban, A., Andănuț, M., „Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent”, *Procedia Economics and Finance* 16, (2014) Proceedings of the 21st International Economic Conference, IECS 2014, Sibiu, Romania, pag. 506-511.
77. Șerban A., Muscalu E., „A model for implementing HR’s strategic role”, *Expert Journal of Business and Management*, 2013, Vol. 1,1, pp. 36-41.
78. Șerban, A., Dumitrașcu, O., „Total Performance Scorecard”, *SEA - Practical Application of Science*, Volume XV, Issue 1 (27), 2013, pag. 164-173.
79. Tadjer, R. (1998), „Enterprise resource planning”. *Internet Week*, Manhasset, nr 710, 13.april. 1998, pag. 40-41.
80. Todericiu R., Șerban, A., „Human Resource Management - from function to strategic partner” *Annals of Faculty of Economics Oradea*, 2013, vol. 1, issue 1, pages 1682-1689.
81. Todericiu, R., Șerban, A., Dumitrașcu, O., „Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations”, *Procedia Economics and Finance*, Volume 6, 2013, Pages 405–413.
82. Todoruț, A., Niculescu, G., Chirtoc, I., „Arhitectura resurselor umane în managementul bazat pe cunoștințe și impactul asupra reducerii șomajului”, *Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie*, Nr. 1/2011, pag. 196-204.
83. Tzafrir, S.S., „The relationship between trust, HRM practices and firm performance”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, issue 9, 2005, pag.1600–1622.
84. Vasilescu, V., „Valoarea adăugată a resurselor umane pentru îmbunătățirea productivității”, *Revista Calitatea*, nr.5/2006.
85. Way ,S., Thacker, J.W., „The successful implementation of strategic human resource management practices: a Canadian survey”, *The International Journal of Management*, 2001, vol. 18, pag 25-32.
86. Weathington, B.L., “Measuring the Value of Nonwage Employee Benefits: Building a Model of the Relation between Benefit Satisfaction and Value”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 132, issue 4, 2006, pag. 292-328.
87. Wright, P.M., McMahan, G.C., *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, *Journal of Management*, 1992, vol 18, issue 2, pag. 295-320.
88. Zhan, H., Tang, T., Zhang, Y., „The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 2013, 3, pag. 557-564.
89. http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/ro/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.2.4.html, Parlamentul European în serviciul dumneavoastră, accesat 12.05.201
90. https://ro.wikipedia.org/wiki/Raport_Brundtland

91. <https://www.juniorachievement.org/web/ja-usa/home>.
92. https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM_ABB_Article_Collings_2009.pdf
93. The Society for Human Resource Management (SHRM), American National Standards Institute, Inc., Performance Management Standard Report, 2012
94. John E. Delery and D. Harold Doty, Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), pp. 802-835
95. Employee Job Satisfaction and Engagement ,Optimizing Organizational Culture for Success, A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM), 2014
96. CIPD,Beyond the organisation Part 2, Organising HR for partnering success, Research report, November 2013
97. CIPD,Beyond the organisation:Realising HR's vital role in the success of partnering arrangements, March 2015
98. CIPD, Evolution of HR analytics: A Middle East perspective, Research report ,April 2015
99. CIPD, HR OUTLOOK -VIEWS OF OUR PROFESSION, Winter 2014–15.
100. CIPD, The strategic role of HR, What does a strategic HR function look like?, <http://www.cipd.co.uk/research/changing-hr-operating-models/strategic-hr-function.aspx>