



PERRY TIMMS

Transformational HR

Pasionat de oameni sau pasionat
de business?

Pror.



Cuprins

Introducere la ediția în limba română IX

Cuvânt-înainte XIII

Prefață XVII

Lista tabelelor XXVII

Lista figurilor XXVIII

Despre autor XXIX

Mulțumiri XXXI

PARTEA ÎNTÂI Context

- 1 Mai sigură ca moartea și impozitele: schimbarea. Unde găsim speranța, între agonie și extaz?** 3
 - Introducere 3
 - Complexitatea la ordinea zilei 4
 - Munca e tehnologie?
 - Care e tehnologia muncii? 5
 - Schimbările socio-politice 7
 - Cea de-a patra revoluție industrială 10
 - Concluzii 12

- 2 Munca în zilele noastre. Cum am ajuns aici?** 15
 - Introducere 15
 - O scurtă călătorie în trecut 15
 - Economii în schimbare 18
 - Vântul schimbărilor tehnologice 20
 - Concluzii 23
 - Încotro ne îndreptăm? 27

- 3 Povestea (ne)romanțată a HR. Un copil-problemă al erei post-industriale?** 29
 - Introducere 29
 - Factorul uman 30
 - Paradoxul multitudinii de priorități 32
 - Caracterul multidisciplinar al funcțiunii Human Resources 33
 - Handicapuri organizaționale 35
 - Prioritatea zero: etica 36
 - Începutul unei noi ere organizaționale 38
 - Concluzii 41

- 4 Ce a făcut HR-ul pentru noi? 45**
Introducere 45
Chiar, ce a făcut HR-ul pentru noi? 46
HR-ul nu-i IT, dar poate învăța de la el 47
Cum poate Departamentul de HR să adauge valoare
și să impacteze strategia de afaceri? 49
Concluzii 70

PARTEA A DOUA Modele

- 5 Ce înseamnă Transformational HR? 75**
Introducere 75
Definirea transformării 75
Transformarea afacerii și relația acesteia cu HR-ul 81
Operaționalizarea Transformational HR 91
Cine conduce transformarea? 94
Concluzii 97
- 6 HR transformațional. Modelele 99**
Introducere 99
Cele cinci forțe ale lui Porter 100
Un rezumat al celor cinci forțe
într-o eră transformațională a HR 104
Inovația disruptivă și rolul ei în HR-ul transformațional 107
Domeniul HR și relația acestuia cu inovația disruptivă 108
Modelarea afacerilor 112
Business Model Canvas 114
Value Proposition Canvas: aplicația care poate propulsa HR-ul 115
- 7 Modelul-rege 119**
Introducere 119
Începutul unei noi ere 119
Modelul Ulrich 121
Transformarea modelului Ulrich 126
Un model potrivit pentru HR transformațional 133
Concluzii 139

PARTEA A TREIA Relatări

- 8 Povești transformăionale culese de la cei ce schimbă jocul în Human Resources** 145
 Introducere 143
 Metodologie 143
 Oamenii și viziunea lor asupra HR-ului transformăional 145
- 9 Organizațiile transformăionale. Povestiri din viitor** 173
 Introducere 173
 Studii de caz 175
 Widen, Madison, Wisconsin, USA 175
 Nearsoft, Mexico și SUA 183
 Compto d.o.o., Ljubljana, Slovenia 187
 River Island, Londra, Anglia 192
 Menlo Innovations, Michigan, SUA 196
 Concluzii 201

PARTEA A PATRA Viitorul

- 10 HR transformăional. Să punem totul cap la cap** 207
 Introducere 207
 Transformarea începe cu mine 208
 Exercițiu: coeficientul de autocunoaștere 210
 Cunoașterea celuiilalt 213
 HR transformăional: parteneriatele 213
 Programarea extremă (XP) și apariția specialiștilor de HR care lucrează în perechi 216
 Scenariu: lucrul în perechi în acțiune 217
- 11 HR transformăional. Schimbări la nivel strategic** 221
 Introducere 221
 O strategie pornită cu dreptul 221
 Un model de HR transformăional la nivel strategic 222
- 12 HR transformăional. Un nou model este pus în mișcare** 233
 Introducere 233
 A fi un HR transformăional 233
 Aspecte-cheie ale modelului T-HR 234
 Lucrând în cele patru cadrane ale HR-ului transformăional 234
 Filosofia, misiunea, viziunea, narativul 236
 HR People & Programme Support 237

HR People Strategy & Partnerships	238
HR People Performance & Development	242
HR People & Organization Transformation	244
Concluzii	247
Sfârșitul este un nou început	248
13 În încheiere	251
<i>Abrevieri utilizate în carte</i>	253
<i>Index</i>	254

Cu toate acestea, HR-ul are într-adevăr o problemă de imagine și este de multe ori surprins strigând la propriile *uși închise* despre cât de mult ar trebui să primească o șansă de a-și dovedi abilitățile în cadrul râvnitei „mese rotunde”. Aceasta este o profesie în care e nevoie de un plus de încredere – atât la nivel intern, în cadrul propriilor rânduri, cât și extern, în ceea ce privește reputația. Din păcate, încă poate fi ținta glumelor din desenele animate Dilbert², în care sunt sigur că Catbert, maleficul director de HR este conturat pe baza experiențelor personale negative cu politici de HR dominatoare și opresive.

Un punct de cotitură

Cu toate acestea, domeniul se află la un punct de cotitură și într-un mod destul de serios – constatarea din ce în ce mai pregnantă că organizațiile pot fi îmbunătățite sau distruse de oamenii lor. Nu doar de procese, imagine, inovație și profit – **resursele umane de care dispun sunt cele mai importante resurse.**

Valoarea unei companii este compusă din acțiuni, lichidități, cotă de piață, vânzări de produse și inovație. Și totuși, o inițiativă minunată se poate prăbuși rapid dacă oamenii care au lucrat pentru aceste rezultate devin „resurse” oprimate, neinspirate și de care Departamentul de HR nu pare să îi pese. Să nu mai vorbim despre conducerea toxică, abordări ale modului de lucru centrate exclusiv pe profit și chiar desconsiderarea fățișă a stării de bine de către manageri și colegi, deopotrivă. Percepția despre HR este că dezamăgește oamenii, compune polițe în favoarea unei mici minorități de rău-intenționați care strică dispoziția și care sporesc regimul de complianță. Acolo unde conducerea deficitară este aparent încurajată de HR, acest lucru este dăunător pentru companie și pentru profesie.

Se constată că nu este *deloc* corect ca o companie să poată ști și înțelege mai multe despre clienții și furnizorii pe care îi are, decât despre propriii oameni. Și că reputația unei companii nu este compusă doar din ceea ce produce/oferă/vinde, dar și din modul în care operează. Publicitatea care abordează condițiile de muncă deficitare sau nedrepte ale unei companii aduce la fel de multe daune brandului de angajator ca o linie de producție defectuoasă sau servicii indoielnice.

În mod ciudat, circumstanțele care denigrează imaginea HR sunt chiar cele care îi pot declanșa renașterea sau metamorfoza. Organizațiile care prosperă pentru că își tratează oamenii cum trebuie oferă HR-ului marea șansă de a se ridica din cenușa etichetei de opresori ai sufletului uman, asemenea păsării Phoenix. În ciuda acestui fapt, ne putem da ochii peste cap la fiecare raport anual în care sunt trecute clișeele afirmații de tip „oamenii chiar *sunt* cel

² Dilbert este titlul unei benzi desenate, creată de ilustratorul Scott Adams. Banda desenată este cunoscută pentru umorul satiric „de birou”, avându-l în rolul principal pe inginerul Dilbert. *Dilbert Future* și *The Joy of Work* sunt printre cele mai citite titluri din serie. În 1999 a apărut și seria de desene animate.

mai mare bun al companiei". De aceea, un Departament de HR extraordinar este ceea ce ar putea cu adevărat să creeze, să susțină și să sporească succesul.

Acum este momentul pentru HR – și trebuie să fie transformat și transformațional

„Nu a existat niciodată un context mai bun pentru HR”, a declarat, în repetate rânduri, Peter Cheese, director executiv al CIPD. Promovarea plină de pasiune și lipsită de rezerve făcută de Peter ideii că *acum este momentul* a determinat foarte mulți oameni pe care îi cunosc să își îndrepte spatele și să își modifice atitudinea față de această profesie adesea împovărată. În timp ce o asemenea declarație primește aprobări entuziaste, în multe cazuri este grăitoare o lipsă a schimbărilor în ceea ce privește abordarea lucrurilor în cadrul HR. Probabil că există o doză prea mare de muncă *standard*, care ține în așteptare acțiunile transformationale.

Însă, în opinia mea, HR transformațional nu se rezumă doar la un program de schimbare sau o modalitate populară de a vă referi la o inițiativă a Departamentului de HR. HR transformațional reprezintă o *schimbare fundamentală* a modului în care privim impactul pe care profesia îl poate avea și ar trebui să îl aibă asupra noului univers al muncii în care activează acum. Ar fi greșit să etichetăm totul drept transformațional – unele lucruri sunt mai mult evoluționare. Totuși, dacă ceea ce este solicitat pare să fie o îmbunătățire semnificativă și o schimbare în modul în care HR își stabilește obiectivele, este proiectat, livrat și măsurat, atunci, în contextul respectiv, acel lucru *este* transformațional – lucrurile mari sau mici pot avea un efect transformativ.

În contextul în care atât de multe afaceri resimt schimbările din noile piețe, incertitudinile economice, creșterea accelerată a ratei progresului tehnologiei, a științelor, a cercetării și a mișcărilor socio-politice, atunci chiar se simte nevoia unei renașteri în domeniul HR. Am denumit-o „metamorfoza HR, pentru un nou univers al muncii aflat în plină transformare”.

De ce sunt atât de convins de faptul că această metamorfoză nu numai că este necesară, dar și că această profesie este capabilă să o implementeze și, ca atare, să devină o funcție de HR mai transformațională? Un sens, un instinct vigilent care, probabil mai mult ca oricând, privește factorul uman drept un factor-cheie de diferențiere în lumea muncii. Filosofii, artiștii, politicienii, oamenii de știință și inovatorii converg cu toții spre ideea că munca – și viitorul acesteia – se concentrează pe oameni și eforturi definite. Să analizăm factorii care duc la această concluzie:

Oamenii sunt cei care chiar transformă o *aventură* într-un *demers* de afaceri. Persoanele care creează o afacere solidă, persoanele care îi încântă pe ceilalți oameni și celelalte afaceri există pentru a rezolva problemele pe care

le întâmpină clienții lor – chiar dacă acele probleme se rezumă la faptul că nu dețin ultimul tip de smartphone, poșetă sau pereche de blugi.

Tabel 0.1 Trei aspecte-cheie ale transformării afacerii: oameni, procese, tehnologie

Conducere	Am cheltuit miliarde și am pierdut nenumărate ore concentrându-ne pe liderii de top. Am încercat tot ce s-a putut cu acest lucru și nu a funcționat. Pare un proiect nesfârșit și o bătălie constantă cu orgolii și demagogi conduși de frică.
Process re-engineering	Programele Lean și Six Sigma au creat o eficiență supra-alimentată în producție și inginerie. Pare că nu am putea să devenim și mai supli, altfel ne vom dematerializa.
Digitalizare	Un alt proces care se desfășoară la infinit și devine din ce în ce mai comun – trebuie să alegeți ce să țineți pasul.

Companii care nu sunt doar orientate către profit

Înseamnă foarte mult pentru noi faptul că vedem organizații premiate susținute de miniștri ai guvernului pentru incluziunea, inovația și condițiile de muncă inspiraționale. Modul în care funcționează afacerile este supus aceluiași examinare ca cele prin care trec miniștrii, oficialii publici și celebritățile. Tot ce avem nevoie să știm – și dorim să știm – este modul în care organizațiile au grijă (sau nu) de propriii oameni. Vedem că persoanele care își caută de muncă nu se mai uită doar la salariu, ci se întreabă „cum e să lucrezi aici?”.

Comaniile gigant din domeniul comerțului fac locurile de muncă aproape irezistibile. Într-o asemenea măsură, încât a existat un zvon conform căruia câțiva angajați ai unei companii importante de căutări pe internet nu aveau un domiciliu stabil și locuiau la birou/în campusul companiei. Pare să se fi mers prea departe cu angajamentul față de companie.

Designul locului de muncă devine atât de important, încât în loc să lucrăm de acasă, birourile noastre, dotate cu cafenele, canapele, mese de bucătărie, dușuri și des-întâlnitele jocuri de masă precum foosball și ping-pong sunt concepute pentru a ne face să ne simțim *ca acasă*. Ajută acest lucru ca munca să pară mai plăcută și mai umană sau este doar un complot pentru a ne ține acolo, muncind și mai din greu, pentru perioade și mai lungi?

Munca generează fericire sau un iad continuu?

Dezbaterile pe tema munca e benefică/munca e malefică vor continua să existe, iar abordarea mea este următoarea:

Tabel 0.2 Ecuația experienței muncii

V	+	I	+	A	-	S	-	P	-	B	=	F	+ / -
(Venit)	(Încredere)	(Apartenență)	(Subjugare)	(Perspective)	(Blocat)							(Fericire dacă rezultatul este cu + sau iad dacă este cu -)	

Venitul – înțelegem cu toții de ce lucrăm pentru această chestiune. *Încrederea* este un factor care are consecințe psihologice din ce în ce mai severe, cauzate de incapacitatea de a obține o muncă profitabilă. Într-o măsură din ce în ce mai mare, *un simț al apartenenței* reprezintă un factor-cheie în dorința noastră de a lucra – să simțim că aparținem locului respectiv și că facem ceva care merită. Așadar, dacă avem un sentiment bun despre elementele din categoria +, atunci acest lucru va avea un impact pozitiv asupra fericirii noastre în muncă (și, prin urmare, și în viață). Totuși, elementele pe care trebuie să le scădem pot avea un impact minor sau major asupra scorului final. *Subjugarea* este un cuvânt puternic, însă unii dintre noi se simt dominați sau chiar controlați în locurile de muncă în care există practici opresive, agresive sau suprasolicitanțe. *Perspectivile negative* – a nu avea unde să înaintezi sau a nu putea câștiga mai mult echivalează cu un sentiment *sisific* de stagnare, care, într-un final, duce la epuizare. *Blocat* este adjectivul cu care mulți dintre noi își descriu, în prezent, statusul. Sigur, o nouă slujbă poate fi o soluție temporară, dar este oare RĂSPUNSUL? Părerea mea este că, dacă factorii + au un nivel suficient de ridicat, atunci pot anula impactul negativ al oricăror factori -. Însă, dacă sunt mai multe elemente negative decât pozitive, oamenii se regăsesc în descrierile din sondajele Gallup care includ două treimi din forța de muncă din SUA – neimplicați. Sau trăiesc în iad, într-o măsură mai mare sau mai mică.

Indiferent de scorul obținut la această ecuație, munca este ceva ce ne definește, ne încurajează și ne înconjoară din ce în ce mai mult. Dacă așa stau lucrurile, cu siguranță ne-am dori să includă venitul, încrederea și apartenența, fără alte minusuri?

Putem fi un manager într-un call center din Cambridge, care chiar nu simte că munca sa are valoare, impact sau scop. Cu toate acestea, acel call center poate prelua apeluri pentru termostate și boilere defecte și, câteodată, aceasta poate constitui o intervenție salvatoare pentru un copil bolnav sau o persoană în vârstă. Nu suntem slujba pe care o avem și totuși, munca noastră poate să ne definească. Pentru a susține acest argument, unul dintre citatele mele favorite îi aparține lui Vince Lombardi, câștigător al NFL și Super Bowl,

1

Mai sigură ca moartea și impozitele: schimbarea

Unde găsim speranța,
între agonie și extaz?

Introducere

În acest capitol vom codifica lumea așa cum o vedem, precum și lumea spre care ne îndreptăm. Este important să avem deopotrivă un cadru practic, dar și filosofic pe baza căruia să expunem motivele pentru care această lucrare este importantă, nu doar pentru specialiștii din Human Resources (HR), dar și pentru cei care lucrează în acest moment, pentru liderii lor, pentru cei care abia încep să muncească și pentru cei care își doresc să-și înceapă o carieră. Există, cu toate sursele de informație din media, o cantitate copleșitoare de informații care trebuie procesate. Conform SINTEF – cunoscut institut de cercetare norvegian – 90% din informația stocată și accesibilă la nivel global a fost creată în ultimii doi ani (SINTEF, 2017). Supraîncărcarea cu informații reprezintă o problemă severă, întâlnită din ce în ce mai des, însă, așa cum spunea și reputatul expert în comunicare Clay Shirky, „este doar o problemă de filtrare a informației” (O’Reilly, 2017). Așadar, acest capitol vă propune o viziune „filtrată” asupra viitorului acestei lumi și ne oferă un cadru pe care să fundamentăm restul cărții, ca un răspuns la întrebarea „de ce HR transformațional? și de ce acum?”.

Cum îmi va transforma acest capitol modul de a gândi?

- Acest capitol vă oferă un sumar asupra modului în care se transformă lumea și asupra universului muncii spre care ne îndreptăm.
- Pune laolaltă tendințele macro care deja ne zgâție din temelii multe dintre convingerile prezentului, continuând să reprezinte o provocare la scală din ce în ce mai mare.
- Pune în scenă decorul și modul în care va arăta universul muncii, respectiv mediul în care va opera HR-ul.

Complexitatea la ordinea zilei

Această carte nu se va opri asupra conceptului VUCA (concept care descrie o lume volatilă, incertă, complexă și ambiguă), ci va prezenta adevărul pe care ar trebui cu toții să-l acceptăm: că lumea în care trăim este complexă, dincolo de acest acronim extrem de folosit. De fapt, poate că ceea ce încearcă natura să ne transmită este că goana noastră după control sau simplificarea lumii reprezintă acte zadarnice, complexitatea trebuind îmbrățișată și privită ca o inevitabilă. Ar trebui să privim complexitatea lumii din perspectiva *celui care vâslește prin ape înverșunate*, și nu din perspectiva celui care *construiește baraje*.

Noul univers al muncii pare să devină din ce în ce mai complex, ritmic, neobișnuit și este din ce în ce mai dificil de urmărit – ne confruntăm cu o multitudine de paradoxuri, contradicții și provocări la adresa modului de gândire tradițional. Ideile disruptive ale antreprenorilor de stânga și ale *freelancerilor* pun la îndoială ceea ce înțelegem acum prin conceptul de „muncă”. Descoperirile științifice și invențiile întâmplătoare schimbă constant ceea ce știam despre noi, atât din punct de vedere fizic, cât și spiritual. Cercetările pe baza analizei și procesării datelor pe care le colectăm, precum și extrapolarea tendințelor existente ne oferă mai multă acuratețe în domeniul predictibilității, dar și perplexitate. Este posibil ca acest lucru să fie ca urmare a faptului că primim considerabil mai multă informație din jur, fiind mereu interconectați, fapt care ne generează (doar) sentimentul de „complexitate”. Sau poate tocmai pentru că sursele de informație disponibile ni s-au multiplicat exponențial, *ni se multiplică și complexitatea*.

Mai mult înseamnă complex

Cred că este vorba despre cea de-a doua variantă – lumea este mai complexă. Noi am transformat-o astfel. Acum 25 de ani, au existat 95 de milioane de călători care au decolat de pe aeroporturile Marii Britanii; în 2005, acest număr a crescut la 227 de milioane, iar în 2015 vorbim deja de 251 de milioane – iar aceste cifre încă sunt în creștere (Autoritatea Civilă de Aviație, 2017). Ne bucurăm în prezent de aproape un miliard de aplicații pentru dispozitivele mobile, disponibile în varii formate. Acum 20 de ani, aveam doar în jur de 30 de programe pe care am fi vrut să le cumpărăm pe CD-ROM și să le încărcăm pe calculatoare.

Știi că aceste exemple sunt mai mult cantitative (și nu echivalează neapărat cu un grad mai mare de complexitate), însă hai să ne gândim la lumea aplicațiilor/programelor software. Pe vremea când cumpăram fizic programele software, acestea erau mai degrabă baze de date ale sistemelor de gestiune ale relației cu clienții pe CD-ROM. Acesta era codat, testat, lansat și vândut prin intermediul unei cutii. Adesea, era un program cu o interfață

minimală către alte lucruri – acesta putea să fie legat de serviciul de e-mail, spre exemplu. Acum, desigur, folosim servicii *cloud* și operăm în paradigma *software as a service*.

Avem o idee pe care vrem să o transformăm într-o aplicație – procesul nostru de gândire decurge astfel:

- Pentru ce platformă trebuie să o construim?
- Ce metodologie de design ar trebui să urmărim? Există o varietate: Kanban, Scrum, Agile etc.
- Ce anume va constitui *Experiența Utilizatorului*¹?
- Să folosim o strategie de stabilire a prețului în care câteva elemente ale aplicației sunt gratuite, dar utilizatorul trebuie să plătească pentru a accesa pachetul complet, sau să optăm direct pentru un serviciu pe bază de abonament?
- Pentru ce tipuri de interfețe de programare a aplicațiilor (*Application Programming Interface* – API) trebuie să optăm chiar de la început?
- Luând în calcul paradigma *Software as a Service* (SaaS), ar trebui să creăm o comunitate de utilizatori în cadrul căreia să prezentăm ajustările și îmbunătățirile aplicației, sau permitem unor utilizatori să își codeze propriile îmbunătățiri? Dacă procedăm astfel, de ce tip de protocol de securitate avem nevoie pentru a adopta un mediu de dezvoltare deschis?

Am folosit în mod intenționat acest tip de limbaj, despre care am înțeles că este specific tehnologiei. Dar acesta nu este limbajul care ar fi fost folosit în această industrie acum 15 sau 20 de ani. Acum nici nu mai există un manual al utilizatorului sau o abordare documentată a aplicațiilor. În schimb, acum, dezvoltatorii și designerii pot, la propriu, să ajungă la epuizare, doar trecând în revistă toate elementele pe care trebuie să le ia în calcul, comparativ cu acum 20 de ani. Atunci era vorba doar despre proces, gestionarea datelor, rezultate și nimic altceva. Așa cum *Agile*, *Scrum* și alte metodologii au îmbunătățit modul în care programăm și dezvoltăm *software*, și solicitările au devenit mult mai complexe.

Munca e tehnologie? Care e tehnologia muncii?

Am senzația că munca este asociată acum cu o platformă tehnologică veche, care încearcă să ruleze o suită de aplicații noi, dinamice. Ne lovim de colapsuri. Ne lovim de încetiniri acolo unde ar trebui să fie performanță și productivitate sporită. Experimentăm *frustrantele ecrane albastre cu transferuri de date întrerupte*,

¹ eng. *User Experience* – UX