

## STRATEGII DE EVALUARE A RESURSELOR UMANE PE EXEMPLUL PRICEWATERHOUSECOOPERS

Prof.univ.dr. Amelia Boncea  
Prof.univ.dr. Cîrnu Doru  
„Constantin Brâncuși” University of Tg-Jiu

### **Abstract:**

*The world we are living in today has increasingly become aware of the importance of the human factor in all types of organizations. The present paper is intended to assess the performance of the human resource department at PricewaterhouseCoopers and to provide adequate recommendations for activity improvement. After a statement of the current HR strategy and an in-depth analysis of the external and internal environment, the paper continues with some proposals upon a more efficient HR function and the corresponding action plan to achieve this objective. In addition, the paper presents a section on how employees respond to change inside the company.*

PricewaterhouseCoopers a fost înființat în 1998 prin fuziunea a două societăți existente, care au performat în această industrie mai mult de 150 de ani: Price Waterhouse and Coopers & Lybrand. În 2009, PwC a fost în topul celor 10 câștigători în a 11-a ediție a Premiilor Anuale Globale al celor mai admirate cunoștințe în domeniul întreprinderilor (MAKE).

PricewaterhouseCoopers (PwC) oferă în mod tradițional servicii de asigurare industrială, servicii de consultanță fiscală. Având în vedere noile condiții economice, compania oferă acum, de asemenea, resurselor umane, soluții pentru îmbunătățirea performanțelor, precum și soluții de gestionare a crizelor.

PwC este prezent în 757 orașe din 151 de țări și are peste 163 de mii de oameni. Deși în cursul exercițiului financiar 2009 multe industrii și, respectiv, mulți dintre clienții săi au experimentat situații provocatoare, PwC a reușit să ofere servicii eficiente și prin urmare, a înregistrat venituri ușor mai ridicate în comparație cu anul

## STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ASSESSMENT AT PRICEWATERHOUSECOOPERS

Prof.univ.dr. Amelia Boncea  
Prof.univ.dr. Cîrnu Doru  
„Constantin Brâncuși” University of Tg-Jiu

### **Abstract**

*The world we are living in today has increasingly become aware of the importance of the human factor in all types of organizations. The present paper is intended to assess the performance of the human resource department at PricewaterhouseCoopers and to provide adequate recommendations for activity improvement. After a statement of the current HR strategy and an in-depth analysis of the external and internal environment, the paper continues with some proposals upon a more efficient HR function and the corresponding action plan to achieve this objective. In addition, the paper presents a section on how employees respond to change inside the company.*

The world we are living in today has increasingly become aware of the importance of the human factor in all types of organizations. Studies have shown that it is people's commitment and dedication that ultimately determine a company's success or failure on the market while operating in such difficult and unstable economic conditions. Managers across the globe have been demonstrated that their desire of being in charge with all the activities is often wrong, therefore human resource related activities have to be delegated to a specialized department inside or outside the organization.

### **General description of the company**

PricewaterhouseCoopers was set up in 1998 through the merger of two existing companies which performed in this industry more than 150 years: Price Waterhouse and Coopers & Lybrand. In 2009, PwC was a top 10 winner in the 11th Annual Global Most Admired Knowledge Enterprise

financiar precedent. La nivel global, rețeaua PwC a avut venituri totale brute în 2009 de 26,2 miliarde dolari(USD)

Viziunea PwC este "de a fi liderul global al organizațiilor de servicii profesionale în vederea rezolvării problemelor complexe de business pentru clienții de top de pe piețele globale, naționale și locale". Misiunea PricewaterhouseCoopers este de a furniza servicii clienților lor, care va adăuga valoare operațiunilor lor și astfel să le permită să obțină un avantaj competitiv pe piață. Valorile sale de bază vin ca o dovada a tot ceea ce Compania își propune pentru:

- Excelență: "Noi oferim ceea ce promitem și adăugăm valoare dincolo de ceea ce este de așteptat."
- Lucrul în echipă: "Cele mai bune soluții vin din a lucra împreună cu colegii și clienții."
- Leadership: "Leadership înseamnă a conduce cu clienții, a conduce cu oamenii și a gândi ca și conducător."

### Strategii generale și resursele umane ale companiei

PricewaterhouseCoopers folosește ca strategie generală cea a relaționării cu clientul. Caracteristica sa cea mai importantă este că oferă clienților săi soluții personalizate în domeniile sale de expertiză, cu scopul de a clădi încrederea și de a spori valoarea. În funcție de industrie și particularitățile fiecărei afaceri, PricewaterhouseCoopers crează servicii unice care sunt destinate a oferi cele mai bune rezultate. Luând în considerare acest lucru, clienții sunt dispuși să plătească prețuri mai mari, deoarece ei recunosc importanța legăturii personale pe care o stabilesc cu compania. Fiecărui client îi este desemnat un reprezentant cont, făcând relația și mai valoroasă pentru ambele părți.

PricewaterhouseCoopers a declarat că strategia de afaceri constă în a construi fundații puternice în întreaga lume și a-și menține poziția ca o firmă de servicii profesionale de top. Prin îndreptarea atenției la perspectiva resurselor umane, compania

(MAKE) Award<sup>1</sup>.

PricewaterhouseCoopers traditionally provides industry-focused assurance, tax and advisory services. Due to the new economic conditions, the company now also delivers human resource, performance improvement and crisis management solutions.

It is present in 757 cities in 151 countries and it employs more than 163,000 people. Although during the 2009 financial year many industries and, respectively, many of its clients experienced challenging situations, PwC managed to deliver efficient services and thus registered slightly higher revenues as compared to the previous financial year. Globally, the PwC network had total gross revenues in 2009 of 26.2 billion USD<sup>2</sup>.

PwC's **vision** is "to be the leading global professional services organization solving complex business problems for top tier clients in global, national and local markets". PricewaterhouseCoopers' **mission** is to provide to their clients services which will add value to their operations and so enable them to gain a competitive edge in the market place. Its core **values** come as a proof of everything the company stands for:

- Excellence: "We deliver what we promise and add value beyond what is expected."
- Teamwork: "The best solutions come from working together with colleagues and clients."
- Leadership: "Leadership means leading with clients, leading with people and thought leadership."

### General and HR strategies of the company

PricewaterhouseCoopers uses as a general strategy the **customer relationship strategy**. Its most important feature is that it provides its clients customized solutions in its areas of expertise with the view to build trust and enhance value. According to the

subliniază angajamentul său de a recurge la toate resursele necesare pentru a instrui angajații săi, astfel încât acestea să poată asigura aplicarea celor mai ridicate standarde, în întreaga rețea.

Făcând afaceri într-o industrie dominată de jucători puternici și competitivi, PricewaterhouseCoopers funcționează sub incidența funcției de cultură a performanței la nivelul resurselor umane. Acesta a construit o cultură organizațională care subliniază importanța bunelor performanțe și rezultate, concentrându-se pe evaluarea și motivația angajaților și evaluarea performanței. Departamentul de resurse umane este în principal responsabil pentru măsurarea, recunoașterea și recompensarea productivității și rezultatelor.

Strategia resurselor umane care nu este în mod oficial declarată, dar funcționează în interiorul companiei, este strategia de înaltă performanță. Datorită spiritului competitiv recunoscut pe piață, organizația se străduiește să obțină cele mai bune rezultate posibile și un avantaj competitiv, prin recunoașterea importanței angajaților în acest proces. Această strategie resurse umane este perfect legată de funcția culturii de performanță a resurse umane.

### Analiza SWOT

Punctele forte și oportunitățile PricewaterhouseCoopers sunt considerabile, datorită capacității sale de consultanță a afacerilor la nivel mondial, poziției unice pe piață ca unul din Big Four, rețelei extinse de contacte, împreună cu creșterea integrării sale în afaceri și implementarea prezenței IT. Aceste puncte forte permit companiei să capteze noi oportunități de piață.

#### Puncte forte

- recunoașterea globală a brandului.
- portofoliu complex de servicii.
- strânse relații de afaceri cu multe dintre marile întreprinderi din lume.
- mare stabilitate financiară, care creează încredere în ochii clienților.

industry and the particularities of each business, PricewaterhouseCoopers designs unique services which are intended to deliver the best results. Taking this into consideration, customers are willing to pay higher prices because they acknowledge the importance of the personal connection they establish with the company. Each client is designated an account representative, making the relationship even more valuable for both parties.

PricewaterhouseCoopers stated business strategy refers to building strong foundations all around the world and maintaining its position as a premier professional services firm. Moving on to the HR perspective, the company emphasizes its strong commitment to employ all the necessary resources to train its employees so that they can ensure the application of the highest standards through the whole network.

Doing business in an industry dominated by powerful and competitive players, PricewaterhouseCoopers operates under the **performance culture HR function**. It has built an organizational culture that stresses the importance of good performance and results, while focusing on employees' evaluation and motivation and performance appraisal. The HR department is mainly responsible for measuring, recognizing and rewarding productivity and results.

The HR strategy which is not formally stated, but functions inside the company, is the **high performance strategy**. Due to the competitive spirit recognized on the market, the organization strives to obtain the best possible results and a competitive advantage by acknowledging employees' importance in this process. This HR strategy is perfectly linked with the performance culture HR function.

#### SWOT Analysis

PricewaterhouseCoopers' strengths and opportunities are considerable because of its broad and deep global business consulting capability, unique market

- influență puternică în stabilirea standard a fondurilor publice cu destinație specială.
- angajați cu înaltă calificare, mulți dintre ei fiind experți în domeniile lor.
- angajament puternic pentru cultura organizațională.
- prezență activă în viața comunităților, prin programe continue de responsabilitate corporatistă. Puncte slabe
- Datoriile din contabilitatea și auditul afacerilor reprezintă adesea un risc.
- Lipsa unei strategii complet articulate în consultanța afacerilor pentru companiile de dimensiuni mijlocii.

#### Oportunități

- Dezvoltarea afacerilor în condiții economice nefavorabile, care să îndemne companiile să-și reconsidere procesele.
- Dezvoltarea punctelor forte în managementul proceselor de afaceri.
- Investițiile în piețele și industriile emergente.
- Investițiile într-un sector de afaceri de consultanță pentru software-ul viitor și evoluțiile tehnologice.
- reducerile de cost din cauza utilizării pe scară largă a tehnologiilor.
- îmbogățirea culturii organizaționale prin integrarea inițiativelor și sugestiilor angajaților.
- Consolidarea culturii organizaționale prin promovarea gândirii leadership-ului.

#### Amenințări

- Creșterea amenințării de la noii concurenți care oferă același tip de soluții la prețuri mai mici.
- Noi modele de livrare a serviciilor de consultanță.
- apariția unor noi modele de afaceri.
- supraveghere mai riguroasă a instituțiilor de reglementare.

### Recomandări pentru funcția de resurse umane

a) Este funcția de resurse umane cea mai potrivită?

Pentru a rămâne competitive în actualul mediu global în schimbare, de la

position as one of the Big Four, extensive network of contacts, along with its growing business integration and IT implementation presence. These strengths enable the company to capture new market opportunities.

#### Strengths

- Global recognition of the brand.
- Complex portfolio of services.
- Strong business relationships with many of the world's largest enterprises.
- High financial stability, which creates confidence in the eyes of the customers.
- Strong influence in standard setting and advisor to global public special-purpose funds.
- Highly-skilled employees, many of them being experts in their fields.
- Powerful commitment to the organizational culture.

Active presence in communities' lives through continuous corporate responsibility programs.

#### Weaknesses

- Liabilities from accounting and auditing business often represent a risk.

Lack of fully articulated business consulting strategy for the midmarket companies.

#### Opportunities

- Business development due to the unfavorable economic conditions which urge companies to reconsider their processes.
- Developing strengths in business process management.
- Investments in emerging markets and industries.
- Investments in a business sector of consultancy for future software and technology developments.
- Cost reductions due to the extensive use of technology.
- Organizational culture enrichment through integration of employees'

PricewaterhouseCoopers, mai mult de 163 de mii de oameni din 151 de țări din întreaga lor rețea își valorifică gândirea, experiența și soluțiile pentru a dezvolta noi perspective și sfaturi practice. Ca parte a acestei rețele globale, angajații PricewaterhouseCoopers au acces la cunoștințe de neegalat, la formare, și la resursele tehnice din întreaga lume. De la PricewaterhouseCoopers, angajații sunt parte a culturii învățării, în cazul în care munca în echipă și colaborarea sunt încurajate, excelența este recompensată și diversitatea este respectată și apreciată.

Funcția culturii de performanță resurse umane adoptate de PricewaterhouseCoopers pare a fi funcția cea mai apropiată de resurse umane sau, cu alte cuvinte, ar fi cea mai adecvată în cazul aplicării, așa cum performanța pe termen lung depinde de capacitatea companiei de a recunoaște și încuraja într-un mod tangibil valoarea poporului său și pentru a crea o cultură de învățare și dezvoltare continuă. Această nouă direcție strategică spre o cultură de învățare reprezintă realizarea majoră a dezvoltării resurselor umane.

La PricewaterhouseCoopers, funcția de resurse umane ajută birourile locale în conducerea strategiei companiei oamenilor, ajutând la crearea unei experiențe unice pentru fiecare individ, sprijinind valorile lor și lucrând cu competențele de bază care măsoară și conduc succesul individual și al companiei pe piața. Departamentul Resurse Umane sprijină oamenii în atingerea valorii maxime a pieței, care apoi stabilește PricewaterhouseCoopers ca societatea distinctivă.

Cu toate acestea, această funcție de resurse umane adoptate de către PricewaterhouseCoopers are dezavantajele sale. Pe de o parte, compania spune că valorifică oamenii săi și îi face să-și atingă încercă potențialul lor deplin, dar pe de altă parte, aceasta vine după multe ore suplimentare neplătite sau compensată cu lucrul într-un mediu tensionat, cu termene strânse. Un alt dezavantaj este competiția internă extremă care vine până la limită.

initiatives and suggestions.

Organizational culture strengthening by promoting thought leadership.

#### **Threats**

- Increased threat from new competitors which offer same type of solutions at lower prices.
- New consultancy service delivery models.
- The emergence of new business models.

More rigorous supervision of the regulatory institutions.

#### **Recommendations for the HR function**

##### **a) Is the HR function the most appropriate one?**

To remain competitive in today's changing global environment, at PricewaterhouseCoopers, more than 163,000 people in 151 countries across their network share their thinking, experience and solutions to develop fresh perspectives and practical advice. As part of this global network, employees of PricewaterhouseCoopers have access to unparalleled knowledge, training, and technical resources around the world. At PricewaterhouseCoopers, employees are part of a learning culture, where teamwork and collaboration are encouraged, excellence is rewarded and diversity is respected and valued.

The **performance culture HR function** adopted by PricewaterhouseCoopers seems to be the most appropriate HR function or in other words, would be the most appropriate if applied, as the long-term excellent performance depends on the company's ability to recognize and foster in a tangible manner the value of its people and to create a culture of continuous learning and development. This new strategic direction towards a learning culture represents the paramount accomplishment of the HR development.

At PricewaterhouseCoopers, the HR

Chiar dacă angajații sunt bine plătiți, cel puțin în funcții de conducere, stresul cu care se confruntă și lipsa de apreciere îi face să plece după umplerea buzunarelor cu bani și relații.

Concluzia ar fi că, deși strategia de resurse umane este cultura de performanță, doar câțiva pot rezista punerii sale în aplicare extremă. Aceasta nu înseamnă că funcția este inexistentă, dar că oamenii care ar trebui să gestioneze forțează prea tare limitele angajaților companiei.

Studii recente au arătat că, în cazul PricewaterhouseCoopers, care își desfășoară activitatea într-o situație de piață extrem de competitivă, între firmele intensive ale forței de muncă, în care succesul financiar depinde de majoritatea angajaților, atunci viitorul funcției de resurse umane intern este de a dezvolta o înaltă performanță de funcționare a sistemelor. Viitorul pentru departamentul de resurse umane intern se vor afla în zonele de asistare a dezvoltării de înaltă performanță a sistemelor de lucru și în facilitarea și schimbarea organizațională pe termen lung.

b) Este strategia de resurse umane aliniată la strategia generală și / sau coerentă?

Alinierea strategiei resurse umane cu strategia de business este critică pentru realizarea potențialului deplin al companiei. Alinierea solicită o strategie de resurse umane care modelează 4Cs-ul capitalului uman. În acest sens, vom analiza dacă PricewaterhouseCoopers urmează această aliniere.

În termeni de competențe (cunoștințe, deprinderi și atitudini necesare pentru a răspunde provocărilor de afaceri), PricewaterhouseCoopers se concentrează pe procesul de recrutare a tinerilor absolvenți pentru mai multe dintre departamentele lor. Noi absolvenți de facultate pot constata că a decide asupra carierei lor de a se dezvolta nu este o sarcină ușoară. Aptitudinile lor sunt evaluate pe baza cerințelor din fiecare loc de muncă bazate pe un tablou de bord. În cazul în care competențele se potrivesc cu cerințele, solicitantul va fi invitat la o serie de interviuri și teste specifice, cu profesioniști de la

function helps the local offices in driving the company's people strategy, helping to create a unique people experience for each individual, supporting their values and working with the core competencies that measure and drive individual and company's success in the marketplace. Human Resources support people in reaching their full market value which then sets PricewaterhouseCoopers apart as the distinctive company.

Nevertheless, this HR function adopted by PricewaterhouseCoopers has its drawbacks. On the one hand, the company says that it values its people and tries to make them reach their full potential, but on the other hand this comes after many unpaid or compensated extra hours worked in a tense environment with tight deadlines. Another drawback is the extreme internal competition that comes up to the edge. Even though the employees are well paid, at least in management positions, the stress they face and the lack of appreciation make them leave after filling their pockets with money and relationships.

The conclusion would be that, even though their stated HR strategy is performance culture, only few can resist to its extreme implementation. This doesn't mean that the function is inexistent but that the people that should manage it are pushing too hard the limits of the company's employees.

Recent studies have shown that in the case of PricewaterhouseCoopers that performs its activity in a highly competitive market situation, between labor intensive firms, where financial success is dependent on the majority of employees, then the future of the internal HR function is to develop high performance work systems. The future for the internal HR department will lie in the areas of assisting the development of High Performance Work Systems, and in facilitating long-term continuous organizational change.<sup>3</sup>

**b) Is the HR strategy aligned at the**

resurse umane.

Când vorbim despre angajament (forță motrice pentru productivitatea supremă a angajaților), pe de o parte, compania recompensează personalul său în funcție de performanța în plus față de pachetul de bază, dar pe de altă parte, compania nu este promovează angajații din interior. Astfel, ei nu sunt motivați, deoarece acestea se pot gândi la PricewaterhouseCoopers ca angajatorul lor pe durată lungă de viață. Cum s-a spus, după umplerea buzunarelor cu salarii mari și CV-ului lor cu training-uri cu rezonanță angajații părăsesc compania pentru un loc de muncă mai prost plătit (în majoritatea cazurilor), dar unul care oferă o mai mare flexibilitate. Rata de retenție a companiei este destul de redusă, datorită faptului că condițiile de muncă sunt extrem de solicitante. Sugestia noastră ar fi să se ia în considerare această retenție a angajaților și să se ia măsuri corespunzătoare în scopul de a motiva angajații să rămână. Acesta lucru ar presupune să se relaxeze condițiile de muncă, chiar dacă acest lucru ar însemna să recruteze și să selecteze mai multe persoane pentru a efectua de un anumit job.

Un alt aspect important este cultura. Este foarte important să transmiți cultura corectă pentru a sprijini obiectivul companiei. Așa cum succesul acestei companii arată, principiile companiei directe ar trebui să aibă ca țintă cele mai bune performanțe de durată.

Configurația trebuie să susțină cele mai bune performanțe ale companiei. Cu toate acestea, PricewaterhouseCoopers a reușit pe parcursul anilor să atingă un nivel ridicat în acest sens. Design-ul lor de organizare format din 8552 parteneri, 123548 personal de serviciu client, 31445 personal de sprijin practică.

Strategia de resurse umane a unei organizații este proiectată pentru a conduce comportamente și performanțe într-o anumită direcție, în conformitate cu strategia de afaceri. Acesta va fi modelat printr-o combinație de stil de organizare și direcția actuală de afaceri și tinde să reflecte și să

### **general strategy and/or coherent?**

Aligning HR strategy with the business strategy is critical to realizing the company's full potential. The alignment calls for an HR strategy that shapes the 4Cs of human capital. In this respect we shall analyze whether PricewaterhouseCoopers follows this alignment.

In terms of competencies (knowledge, skills and attitudes required to meet business challenges), PricewaterhouseCoopers recruitment process focus on recruiting young graduates for several of their departments. New university graduates may find that deciding on their career to develop from now on is not an easy task. Their skills are assessed against the requirements of each job based on a scoreboard. If the skills match the requirements, the applicant will be invited to a series of interviews and specific tests with the human resources professionals and the management of the appropriate line of service.

When we talk about commitment (driving force for supreme employee productivity), on the one hand the company rewards its staff according to the performance in addition to the base package but on the other hand the company is not promoting the inside employees. Thus they are not motivated as they can think of PricewaterhouseCoopers as their long life employer. As it was said after filling their pockets with high salaries and their CV's with sound trainings the employees leave the company for a less paid job (in most cases) but one that offers greater flexibility. The retention rate of the company is quite low due to the fact that the working conditions are extremely demanding. Our suggestion would be to consider this employee retention and take the appropriate measures in order to motivate the employees to stay. This would be to relax the working conditions even if this would mean to recruit and select more people to perform the job.

Another important aspect is the

conducă spre o combinație a acestor stiluri.

În esența sa, strategia de resurse umane este aliniată la strategia generală a companiei, dar ar trebui să țină cont de faptul că unele aspecte importante ale strategiei generale sunt prea ușor uitate. Unul dintre aceste aspecte se refera la retentia angajaților, deoarece aceștia sunt factorii cheie pentru succesul companiei. Măsuri suplimentare ar trebui luate în vederea asigurării coerenței strategiei de resurse umane. Analiza a relevat anumite incoerențe, cum ar fi discrepanta între ceea ce compania declară cu privire la mediul de lucru și realitate.

c) Este strategia de resurse umane eficientă și eficace în atingerea obiectivului său și susținerea strategiei generale a companiei?

Dacă avem în vedere expertiza pe care o are PricewaterhouseCoopers în acest domeniu, am putea spune ca strategia de resurse umane este eficientă și chiar vizibilă. Aceasta nu înseamnă că este perfectă. În ciuda neajunsurilor care au fost deja descoperite, au reușit să-și păstreze poziția pentru o perioadă foarte lungă de timp.

În opinia noastră, PricewaterhouseCoopers ar trebui să găsească mai profitabil a-și păstra angajații ocupați pentru o perioadă scurtă de timp, în care își fac treaba foarte bine și după aceea, atunci când aceștia sunt deja obosiți de atâtea ore de lucru suplimentare, ei sunt lăsați să plece cu ușurință .

Nu există cea mai bună soluție pentru o companie de a alege strategia de resurse umane, dar acest lucru poate fi îmbunătățit atunci când situația o cere. În ceea ce privește propunerea noastră, aceasta ar fi ca în continuare să ia în considerare rata de cifră de afaceri pe angajat, care este foarte mare, și să se angajeze în implementarea unui sistem de lucru de înaltă performanță, ceea ce înseamnă crearea unui set de practici de management care încearcă să creeze un mediu în cadrul unei organizații în care salariatul să aibă o mai mare implicare și responsabilitate. Acest concept a fost introdus de Bohlander ca o

culture. It is very important to instill the right culture to support the corporate goal. As the success of this company shows it, the company’s guiding principles managed to ensure the long lasting best performance.

The configuration has to support the best performance of the company. Nevertheless PricewaterhouseCoopers managed during the years to achieve a high standard in this respect. Their organizational design consists of 8,552 partners, 123,548 client service staff, 31,445 practice support staff.

The HR Strategy of an organization is designed to drive behaviors and performance in a particular direction in line with the business strategy. It will be shaped by a combination of organization style and current business direction and tends to both reflect and drive the combination of these styles.

In its essence, the HR strategy is aligned to the general strategy of the company, but we should take into account the fact that some important aspects of the general strategy are too easily forgotten. One of these aspects refers to employee retention, as they are the key drivers to the company’s success. Further measures should be taken in order to ensure the coherence of the HR strategy. The indebt analysis revealed some inconsistencies, such as the discrepancy between what the company states related to the working environment and the reality.

**c) Is the HR strategy efficient and effective in achieving its goal and sustaining the general strategy of the company?**

If we consider the expertise that PricewaterhouseCoopers has in this field we would say that their HR strategy is efficient and even effective. This does not mean that it is perfect. Despite the drawbacks that have been already discovered, they managed to keep their position for a very long period of time.



anumită combinație de practici de resurse umane, structuri de lucru, și procesele care maximizează cunoștințele angajatului, aptitudinile, angajamentul și flexibilitatea”.

### Propunere de plan de acțiune

După efectuarea unei analize în profunzime a activităților generale ale PricewaterhouseCoopers, dar, de asemenea, a politicilor sale de resurse umane, am ajuns la concluzia că problema companiei cea mai importantă este cifra de afaceri pe angajat. Ca o consecință, obiectivul pentru departamentul de resurse umane ar trebui să fie creșterea retenției angajaților.

Persoana responsabilă de declanșarea acestei îmbunătățiri a sistemului este managerul departamentului de resurse umane la nivel de țară, numit partener de gestionare a țării. El ar trebui să recunoască importanța unei astfel de schimbări și ar trebui să fie angajat să-l pună în aplicare. Este de datoria lui, după ce are toate detaliile, să comunice modificările aduse specialistilor resurse umane din fiecare birou. În cele din urmă, ei vor fi cei care vor pune în practică noile politici și care vor face utilizarea directă a acestora.

Lucrarea noastră sugerează că cifra de afaceri pe angajat ar trebui să fie scăzută cu 15% anual, pentru o perioadă de 4 ani. La sfârșitul acestei perioade, în cazul în care evaluarea generală dezvăluie rezultate bune, obiectivul va fi o scădere de 20% pentru următorii 4 ani. Noi considerăm că aceste cifre sunt realiste și pot aduce un sentiment de stabilitate în ceea ce privește mediul de lucru a tuturor angajaților.

Pentru ca acest obiectiv să fie atins, am propus ca societatea ar trebui să ia următoarele măsuri:

- a. Schimbarea profilului angajatului dintr-un unul mai tanar si dinamic la unul responsabil și angajat, cu scopul de a atrage oameni care doresc să stea mai mult cu compania;
- b. Modificarea caietului de sarcini să se adapteze la acest profil al noului angajat;

In our opinion, PricewaterhouseCoopers should have found more profitable to keep their employees busy for a short period of time, in which they do their best and after that, when they are already tired of working so many extra hours, they are easily let to go.

There is no best solution for a company to choose its HR strategy but this one can be improved as the situation asks for it. As for our proposal, that would be to further consider the employee turnover rate which is very high and engage in implementing a High Performance Work System which means to create a set of management practices that attempt to create an environment within an organization where the employee has greater involvement and responsibility. This concept has been introduced by Bohlander as “a specific combination of HR practices, work structures, and processes that maximizes employee knowledge, skill, commitment and flexibility”.<sup>4</sup>

### Proposed action plan

After performing an in-depth analysis of the overall activities of PricewaterhouseCoopers, but also of its HR policies, we have concluded that the company’s most important issue is the high employee turnover. As a consequence, the objective for the HR department should be to **increase employee retention**.

The person responsible for triggering this improvement of the system is the manager of the HR department at the country level, called country managing partner. He should acknowledge the importance of such a change and should be committed to implementing it. It is his job, after having all the details, to communicate the changes to the HR specialists in each office. Ultimately, they will be the ones who will put into practice the new policies and who will make direct use of them.

Our paper suggests that employee turnover should be decreased by 15% annually, for a period of 4 years. At the end of this period, if the overall evaluation

c. Organizarea a două sau trei întâlniri cu specialiști resurse umane în fiecare birou din țară pentru a vă asigura că ei au înțeles noul tip de angajați pe care compania încearcă să-i recruteze;

d. Oferirea posibilității de a schimba locurile de muncă sau pentru a promova, în primul rând, pentru angajații in-house, și doar apoi încercarea de a angaja din afara.

e. Pentru posturi care necesită multă muncă și ore la birou, divizarea cerințelor jobului pentru a se potrivi mai multor angajați, astfel încât oamenii să nu se simt supraîncărcați cu muncă pentru a termina sarcinile lor în timpul orelor de lucru.

Gândind la resursele necesare pentru punerea în aplicare a acestui plan de acțiune, cele mai importante sunt persoanele implicate, precum și banii cheltuiți. În primul rând, oamenii au nevoie să înțeleagă importanța angajamentului față de companie, cu scopul de a îndeplini obiectivele pe termen lung elaborate de către managementul superior. Angajații trebuie să aibă un sentiment de apartenență la societate, astfel încât doresc să lucreze în continuare în același mediu și să promoveze în poziții superioare.

În al doilea rând, managementul PricewaterhouseCoopers trebuie să dispună de resursele financiare necesare pentru a susține angajații in-house să crească, și în același timp lăsarea posibilității de angajare a forței de muncă mai ieftină din afara companiei. Angajarea de persoane flexibile și fără experiență este adesea mai convenabil din punct de vedere financiar, dar pe termen lung promovarea din interior, la costuri mai mari s-au dovedit a fi o decizie mai înțeleaptă pentru performanța generală a afacerii.

Atunci când angajează din afară pentru poziții inferioare în România, PricewaterhouseCoopers ofera un salariu în valoare de aproximativ 900 de euro pe lună. Pe de altă parte, în cazul în care compania ar oferi posibilitatea unui angajat in-house pentru a comuta între locurile de muncă sau pentru a promova, ar trebui să se înregistreze o creștere salarială de aproximativ 10-15%.

reveals good results, the objective will be a decrease of 20% for the following 4 years. We consider that these figures are realistic and can bring a sense of stability concerning the working environment of all employees.

In order for this objective to be achieved, we have proposed that the company should take the following steps:

- a. Changing the employee profile from a young and dynamic one to a responsible and committed one, with the view to attract people who want to stay longer with the company;
- b. Changing the job specifications to adjust to this new employee profile;
- c. Organizing two or three meetings with the HR specialists in each office of the country to make sure that they understood the new type of employees the company is trying to recruit;
- d. Offering the opportunity to change jobs or to promote, in the first place, to in-house employees, and just afterwards trying to hire from outside.
- e. For the job positions that require hard work and long hours in the office, splitting the job requirements to fit more employees, so that people don't feel overloaded with work and manage to finish their duties during the office hours.

Thinking about the resources needed to implement this action plan, the most important ones are the people involved and the money spent. First of all, people need to understand the importance of commitment towards the company, with the view to achieve the long term goals drawn by the upper management. Employees need to have a sense of belonging to the company so that they want to continue working in the same environment and promote to higher positions.

Secondly, PricewaterhouseCoopers management needs to have the necessary financial resources to sustain in-house employees to grow, while letting to the

În plus, compania ar putea fi obligată să ofere angajaților săi unele programe de formare pentru ca aceștia să îndeplinească bine sarcini noi.

În esență, aceste adaosuri la salariu, împreună cu programele de formare reprezintă costul de implementare a sistemului pe care l-am propus în această lucrare. Având în vedere câștigurile și profiturile înregistrate de societate și enumerate în situațiile lor financiare, considerăm că aceste costuri pot fi cu siguranță sustinute.

Punerea în aplicare a planului propus ar trebui să înceapă în anul financiar următor. La sfârșitul primului an, cifra de afaceri pe angajat ar trebui calculat. Rezultatul trebuie să fie apoi comparat cu obiectivul propus și, dacă cifrele sunt mici, ar trebui luate măsuri pentru a identifica care pas a mers greșit și modul în care acestea ar trebui să fie stabilite în scopul de a obține rezultatul dorit. Supravegherea atentă a fiecărui pas al planului ar trebui să continue pentru întreaga perioadă de 4 ani.

În timpul punerii în aplicare a întregului proiect, angajații ar trebui să prezinte rezultatele și ar trebui să demonstreze că îmbunătățirea cifrei de afaceri pe angajatul afectează pozitiv performanța companiei. Aceștia ar trebui să fie convinși că acțiunile lor în interiorul organizației afectează viitorul acesteia și că rezultatele bune trebuie să fie menținute. Accentul trebuie pus pe construirea unei culturi loiale unde angajații cresc și se dezvoltă singuri, regăsind munca lor plină de satisfacții. Mai mult decât atât, cultura organizațională va fi îmbogățită dacă încrederea este dezvoltată în continuare.

În plus față de tot ceea ce au discutat, compania poate spori cooperarea și poate crește sentimentul de apartenență prin încurajarea și recompensarea lucrului în echipă. Managerul departamentului de resurse umane poate lua în considerare, de asemenea, una sau mai multe tactici recompensă pentru:

- Recunoașterea: subliniind ideea că lucrul în

possibility of hiring cheaper labor force from outside the company. Hiring inexperienced and flexible people is often more convening in financial terms, but on the long run promoting from inside at higher costs proved to be wiser for the overall performance of the business.

When hiring from outside for lower positions in Romania, PricewaterhouseCoopers offers a salary amounting approximately 900 euro per month. On the other hand, if the company were to offer the possibility to an in-house employee to switch jobs or to promote to that position, there would have to be a salary markup increase of about 10-15%. In addition, the company might be required to offer its employees some training programs in order for them to perform well new tasks.

In essence, these salary markups together with the training programs represent the cost of implementing the system we have suggested in this paper. Taking into consideration the earnings and the profits registered by the company and listed in their financial statements, we consider that such costs can definitely be sustained.

The implementation of the proposed plan should start in the next financial year. At the end of the first year, the employee turnover should be computed. The result has to be then compared with the proposed objective and if the figures are poor, measures should be taken to identify which step went wrong and how it should be fixed in order to deliver the desired result. The close supervision of each step of the plan should continue for the entire period of the 4 years.

During the whole implementation of the project, employees should be presented the results and should be shown that the improvement of the employee turnover positively affects the performance of the company. They should be persuaded that their actions inside the organization affect its future and that good results have to be maintained. Emphasis should be put on

echipă este cu adevărat important, prin articole în newsletter-ul companiei, t-shirt sau alte bunuri.

- Educație: promovarea aspectelor învățării de a fi parte dintr-o echipă; abilități interpersonale, precum și cunoștințele dobândite în timpul interacțiunii de grup poate impulsiona dezvoltarea personală a angajaților.
- Călătorii: oferirea de oportunități membrilor echipei care provin din locații diferite să se întâlnească în locații atractive în afara birourilor lor.
- Sărbătoriri: organizarea unui eveniment social atunci când sunt atinse obiective importante sau termene scurte sunt îndeplinite.

### Managementul schimbării

Într-o economie globală, avantajul competitiv este o chestiune sensibilă cu care companiile trebuie să coopereze. Având în vedere faptul că barierele de protecție a piețelor dispar una câte una, acest avantaj competitiv trebuie să fie declanșat de competențele oamenilor angajați în această societate. Cunoștințele, capacitatea de muncă în echipă și adaptabilitate pentru a produce sau se adapta la schimbări sunt aspecte cheie care asigură succesul unei companii.

Cum face față PricewaterhouseCoopers acestei schimbări? Aceasta nu este o întrebare ușoară, datorită acestui fapt că aceasta este o mare companie multinațională care promovează diversitatea și, astfel, procesul de schimbare trebuie să facă față nu numai rezistenței unei categorii de persoane, ci o rezistență la oameni din culturi și contexte diferite.

Primul pas în procesul de schimbare, înainte de a începe să pună în aplicare noua idee, este de a crea viziunea și foaia de parcurs pentru schimbare și angajamentul de a construi echipa de top. Cu alte cuvinte, acest pas pregătește forțele motrice pentru schimbarea propriu-zisă. Un alt pas important este de a evalua gradul de pregătire a schimbării. Chiar dacă aceste măsuri nu

building a loyal culture where employees grow and develop themselves, while finding their work rewarding. Moreover, the organizational culture will be enriched as trust is further developed.

In addition to everything discussed, the company can enhance cooperation and can increase the feeling of belonging by encouraging and rewarding team work. The HR manager can also take into consideration one or more reward tactics for:

- Recognition: stressing the idea that good team performance is really important through articles in the company newsletter, t-shirts or other belongings.
- Education: promoting the learning aspects of being part of a team; interpersonal skills, as well as the knowledge acquired during group interactions can trigger the personal development of employees.
- Travel: offering opportunities for team members coming from different locations to meet in attractive locations outside their offices.
- Celebration: organizing a social event when important targets are achieved or short deadlines are met.

### Change Management

In a global economy, the competitive advantage is a sensitive issue that companies have to deal with. Given the fact that the barriers protecting markets are disappearing one by one, this competitive advantage has to be triggered by the competencies of the people employed in that company. The knowledge, teamwork capacity, and adaptability to bring about or adapt to change are key issues that ensure the success of a company.

How PricewaterhouseCoopers handles that change? This is not an easy question to answer to, due to that fact that it is a large multinational company that promotes diversity and thus the change process has to face not only the resistance of a one category of people but the resistance

afișează rezultatele reale, excluderea lor ar putea provoca eșecul procesului de schimbare.

După dezvoltarea infrastructurii adecvate schimbării, compania este gata pentru a fi înghețată. Acesta este ultimul pas atunci când compania formulează strategia de schimbare și comunicare, precum și măsurile de succes. Având în vedere faptul că societatea este pregătită pentru a efectua măsurile adecvate, schimbarea trebuie să aibă loc. Acesta este pasul în care, pe lângă procesul de schimbare, elementele rezistente la schimbare ar trebui să fie depășite prin angajarea salariaților în programele de schimbare și comunicații.

Comunicarea eficientă este cheia succesului oricărui program de schimbare a oamenilor. De-a lungul programelor de optimizare a forței de muncă este foarte important faptul că organizația pune în aplicare o consultare eficientă și un cadru de comunicare. Planul trebuie să se asigure că angajații sunt informați cu privire la schimbare, consultat în zonele în care există un impact direct, și angajat în ceea ce privește planurile de viitor pentru organizație. Planul trebuie să acopere angajații afectați de șomaj, cei care nu sunt afectați, și populația externă.

În urma punerii în aplicare a procesului de schimbare, dar înainte de a începe să înghețe înapoi starea companiei, PricewaterhouseCoopers ar trebui să evalueze măsurile pentru succesul și implementarea instrumentelor de evaluare. În acest fel reusesc a vedea dacă procesul de schimbare este finalizat și, dacă rezistența în continuare trebuie să fie depășită.

După ce toate aceste măsuri au fost luate, noul stat este gata de a fi înghețat. O nouă perspectivă se deschide părților interesate, în general, și a angajaților, în special, aceștia confruntându-se cu noi oportunități. Schimbarea este necesară pentru ca societatea să rămână competitivă într-un mediu în schimbare.

## Concluzii

of people in different cultures and social backgrounds.

The first step in the change process, before starting to implement the new idea, is to create the vision and roadmap for change and to build top team commitment. In other words, this step prepares the driving forces for the actual change. Another important step is to assess the change readiness. Even if these steps are not showing actual results, their exclusion might cause the failure of the change process.

After developing the proper change infrastructure, the company is ready to be unfrozen. This is the step when the company formulates the change and the communication strategy as well as the measures for success. Given the fact that the company is ready to perform the appropriate measures, the change should take place. This is the step in which, besides the change process, the change resisters should be overcome through engaging employees in change programs and communications.

Effective communication is the key to the success of any people change program. Throughout workforce optimization programs it is critical that the organization implements an effective consultation and communication framework. The plan needs to ensure that employees are informed about the change, consulted in areas where there is direct impact, and engaged with regard to future plans for the organization. The plan needs to cover employees that are affected by redundancy, those that aren't affected, and the external population.

Following the change process implementation, but before starting to freeze back the state of the company, PricewaterhouseCoopers should evaluate the measures for success and deploy the assessment tools. In this way they manage to see if the change process is completed and if further resistances have to be overcome.

After all these measures have been taken, the new state is ready to be frozen. A new perspective is opening and the

PricewaterhouseCoopers, fiind o firma de servicii profesionale, este evident faptul că resursa cea mai prețuită este reprezentată de angajați. Ei sunt cei care aduc valoare companiei și sunt mijloacele prin care compania poate construi un avantaj competitiv.

Așa cum s-a descris mai sus, liniile principale ale strategiei privind managementul resurselor umane sunt identificarea de oameni talentați, dezvoltarea acestor oameni din punct de vedere profesional, evaluarea performanței și menținerea celor mai buni oameni. Această strategie sună grozav, în teorie, dar după cum știm cu toții, noi nu trăim într-o lume utopică, departamentul de resurse umane din cadrul PricewaterhouseCoopers este în continuă luptă pentru a ajusta punerea în aplicare a strategiei de management al resurselor umane.

Cel mai important domeniu de îmbunătățire pe care l-am identificat pentru PricewaterhouseCoopers din punctul de vedere al strategiei de resurse umane este retenția angajaților. Compania trebuie să identifice și să implementeze modalități de prevenire a plecării celor mai buni oameni. Aceasta nu este o sarcină ușoară, dar proiectarea și implementarea unei strategii eficiente de retenție a angajaților ar oferi beneficii foarte puternice din punct de vedere concurențial și ar consolida poziția PricewaterhouseCoopers ca una dintre cele mai importante firme de servicii profesionale din lume.

### Bibliografie

1. Bohlander, G., Snell, S. (2004). "Gestionarea resurselor umane (13 ed.)". Mason, OH: Thomson / Sud-Vest
2. Williams, R., Paauwe, J., Keegan, A. "Viitor posibil pentru funcția de resurse umane în situații de piață diferite", Institutul de Cercetări Erasmus de Management (eRIM), Rotterdam School of Management

stakeholders in general and the employees in particular are facing new opportunities. The change is required as the company has to remain competitive in a very changing environment.

### Conclusions

PricewaterhouseCoopers, being a professional services firm, is well aware of the fact that its most prized resource is represented by the employees. They are the ones which bring value to the company and they are the means through which the company can build competitive advantage.

As described above, the main lines of the strategy regarding human resource management are the identification of talented people, the development of these people from a professional point of view, performance appraisal and retaining the best people. This strategy sounds great in theory, but as we all know, we don't live in a utopist world, the human resource department within PricewaterhouseCoopers is constantly struggling to fine-tune the implementation of the human resource management strategy.

The most important area of improvement we identified for PricewaterhouseCoopers from a human resource strategy point of view is employee retention. The company needs to identify and implement ways of preventing its best people from leaving. This is not an easy task, but designing and implementing an effective employee retention strategy would provide very strong benefits from a competitive point of view and it would consolidate PricewaterhouseCoopers' position and one of the leading professional services firms in the world.

### References

- Bohlander, G., Snell, S. (2004). "Managing human resources (13th ed.)". Mason, OH: Thomson/South-Western
- Williams, R., Paauwe, J., Keegan,

3. PricewaterhouseCoopers Consultants,  
"Revista Global Anual 2009"

4. <http://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/facts-and-fi>

A. *“Possible Futures For The HR Function In Different Market Situations”*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management PricewaterhouseCoopers Consultants, “Global Annual Review 2009”

<http://www.pwc.com/gx/en/about-pwc>