



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

RESURSELE UMANE ÎN AFACERI

*"Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de
creștere și dezvoltare, precum și capacitatea de a-și cunoaște și
învinge propriile limite"*

A. Manolescu

Afacerile mici și mijlocii oferă celui care vrea, șansa să se afirme economic. Toți dorim să fim independenți, dar această dorință nu ne transformă pe toți în întreprinzători. Foarte mulți pornesc într-o afacere fără să-și testeze aptitudinile de potențial întreprinzător dar mai ales fără să posede un volum minim de cunoștințe în domeniul administrării unei afaceri, bazându-se doar pe experiență și motivație pentru reușită.

Motivațiile care ne împing spre inițierea unei afaceri sunt multiple: perspectiva câștigurilor mari, perspectiva unei munci atrăgătoare, perspectiva obținerii prestigiului, statutul și respectul social ce decurg din poziția de întreprinzător, resursele ce se pot obține, extinderea relațiilor, statutul de a fi propriul tău stăpân, asigurarea unui nivel de trai ridicat familiei etc.

Dar și piedicile în calea inițiativei întreprinzătorilor particulari sunt multiple: lipsa de capital; dobânzi mari practicate de bănci, greutate în obținerea creditelor bancare, regim de impozitare neadecvat, teama de risc, lipsa unor cunoștințe în domeniul inițierii afacerilor, dar mai ales lipsa unor cunoștințe manageriale.

În condițiile economiei actuale este necesar un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de piață, care prin concept și mod de aplicare să determine remodelarea și funcționarea competitivă a firmelor.

Managementul este indispensabil de fiecare dată când activitățile unei mulțimi de oameni trebuie să fie coordonate pentru a atinge un scop precis, în contextul condițiilor întotdeauna schimbătoare, făcând dificilă orice planificare exactă.

De altfel în momentul actual, economia românească a ajuns într-un punct în care un rol decisiv îl are comportamentul managerial, atitudinea managerilor față de schimbare, noul mod de gândire al acestora.

Criza de restructurare economică, socială, politică și morală prin care trece România se datorează puternicei crize manageriale urmare a lipsei de pregătire practică în conducerea și gestionarea schimbării.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Dintre resursele care se folosesc în orice organizație cea mai importantă este resursa umană.

Focalizarea concepției manageriale pe resursa umană reprezintă o soluție posibilă de realizare a performanțelor indiferent de domeniul de activitate. Fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, ar fi imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele.

Dacă până nu de mult interesul managerilor se concentra asupra aspectelor „tehnice”- obținerea de noi piețe, realizarea unui profit cât mai mare, introducerea noilor tehnologii, restructurarea activității, de cele mai multe ori pierzând din vedere aspectul „uman” al activității din organizațiile lor, în prezent activitatea de resurse umane a devenit extrem de importantă pentru asigurarea organizațiilor cu angajați valoroși care să contribuie la realizarea obiectivelor acestora.

Este evident astăzi că managerul competent trebuie să aibă o mare capacitate de analiză și sinteză, flexibilitate și mobilitate în gândire, capacitate de negociere, disponibilitate de dialog, spirit de echipă, dar, mai ales, să știe cum să motiveze angajații în obținerea de rezultate performante și să conștientizeze că succesul poate fi obținut numai atunci când fiecare angajat simte că are valoare și că este important în cadrul organizației.

Orice afacere este sortită eșecului dacă întreprinzătorul nu acordă atenția cuvenită acestei resurse, care dintre toate resursele este singura creatoare de valoare, este o resursă cheie, o resursă vitală, care asigură supraviețuirea dezvoltarea și succesul competițional al tuturor organizațiilor.

Esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor în cadrul organizației. Orice om de afaceri trebuie să aibă în vedere permanent următoarele aspecte referitoare la resursele umane:

- reprezintă una din cele mai importante investiții ale organizației;
- 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 perspectivă;
- sunt singurele resurse inepuizabile de creativitate, de soluții și idei noi, originale și valoroase;

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea *Spiru Haret*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- sunt singurele capabile să producă și să reproducă toate celelalte resurse disponibile ale unei organizații;
- oamenii constituie bunul cel mai de preț al organizației;
- constituie un important factor care trebuie înțeles, motivat și antrenat în vederea implicării cât mai depline și profunde în realizarea obiectivelor organizaționale;

Convinși fiind că resursele umane sunt principala resursă strategică ale oricărei organizații, orice conducător trebuie să acorde importanță maximă unor activități ca: atragerea și folosirea resurselor umane, asigurarea compatibilității între cerințele posturilor și competența personalului, formarea și dezvoltarea resurselor umane, managementul carierei personalului, evaluarea performanțelor profesionale, motivarea personalului și nu în ultimul rând, conceperea modalităților de realizare a unui sistem al organizației care să asigure satisfacții și posibilitatea de armonizare a obiectivelor personale cu cele organizaționale

Importanța resurselor umane pentru dezvoltarea unei afaceri

Organizațiile sunt definite drept *un grup de indivizi, reuniți în baza unui scop comun și a dorinței de realizare a acestuia*. Se consideră, în prezent, că *individul este, într-o firmă, mai mult decât o simplă componentă a factorilor de producere*.

Resursele umane reprezintă singura resursă din cadrul unei organizații care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.

Dezvoltarea teoriei și practicii în domeniul MRU necesită cunoașterea și înțelegerea cât mai deplină a rolului și particularităților RU în cadrul organizației:

- **RU** reprezintă organizația. Oamenii reprezintă o resursă comună, resursă cheie, o resursă vitală de azi și de mâine a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competitiv al acestora.
- **RU** reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp. Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, iar datorită costurilor antrenate nu numai remunerarea personalului, ci și angajarea, menținerea și dezvoltarea personalului reprezintă una dintre cele mai evidente investiții în resursele umane. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- **RU** 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 exigențe actuale. RU sunt valoroase, rare, dificile de imitat și, relativ, de neînlocuit.
- **RU** constituie un potențial uman deosebit, care trebuie înțeles, motivat sau antrenat în vederea implicării cât mai depline a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale.
- **RU** sunt puternic marcate de factorul timp necesar schimbării mentalității, obiceiurilor, comportamentelor, etc

Strategiile și politicile de resurse umane

Rolul **strategiei de resurse umane** este acela de a identifica și de a adopta cele mai bune modalități prin care să se utilizeze la maximum capitalul uman de care dispune firma, ținând cont de obiectivele pe termen mediu și lung pe care compania dorește să le realizeze.

De exemplu, **strategii de resurse umane** sunt următoarele:

- strategia de **dezvoltare a potențialului uman** existent – recomandabilă în special pentru firmele de dimensiuni relativ mici, care se află într-o etapă de dezvoltare;
- strategia de **formare și reorientare** a resurselor umane existente – recomandată în momentul în care se prefigurează o schimbare de profil a activității firmei.
- strategia de **motivare a salariaților**, pe termen mediu și lung – specifică mai ales companiilor multinaționale, care investesc mult în loializarea persoanelor-cheie.

Iată câteva întrebări utile care vă pot ghida în **elaborarea strategiilor de resurse umane** în compania dvs.:

- Care sunt schimbările mediului economic din România în contextul globalizării?
- Care sunt modificările previzibile în pregătirea resurselor umane în funcție de noile cerințe de pe piața muncii?
- Care este impactul aderării României la Uniunea Europeană asupra pieței forței de muncă sub aspect legislativ, economic și social?

Spre deosebire de **strategie**, care arată în ce direcție se îndreaptă firma, **politicile** arată modalitățile în care aceasta va ajunge undeși-a propus sau, altfel spus, răspund la întrebarea: „Cum vrea să acționeze compania pentru a-și atinge obiectivele?”.

Pentru a avea succes, politicile trebuie comunicate tuturor angajaților firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investește în oameni !
Planificarea resurselor umane pentru inițierea și derularea afacerilor**

Planul de personal constituie unul dintre planurile funcționale ale firmei. În procesul elaborării seturilor funcționale de planuri ale unei firme se impune o coordonare judicioasă între acestea.

Planificarea resurselor umane este procesul de analiză și de identificare a nevoilor și disponibilităților de resurse umane ale unei firme.

Scopul planificării este asigurarea existenței personalului necesar pe tipuri de calificări adecvate și la momentul oportun.

Planificarea *resurselor umane* reprezintă, în felul acesta, procesul prin care firmele anticipează necesitățile viitoare de personal și elaborează programe pentru asigurarea numărului și categoriilor necesare de angajați.

Procesul de planificare a resurselor umane în cadrul unei firme parcurge următoarele etape:

1. Evaluarea resurselor umane efective ale firmei, care se realizează prin inventarierea personalului existent. Această evaluare trebuie să se facă sub diferite aspecte: numărul și structura personalului (pe vârste, vechime, sex etc.), nivelul de competență în raport cu criteriile stabilite pentru aprecierea angajaților, gradul de absenteism etc.

Un indicator de bază al analizei îl reprezintă *rotația personalului*, calculat după formula:

$$Rp = (Np / N1) * 100$$

unde:

Rp – rotația personalului, respectiv procentul salariaților plecați din firmă într-o anumită perioadă;

Np – numărul de salariați care au plecat din firmă;

$N1$ – numărul mediu al lucrătorilor în perioada respectivă.

Indicatorul *rotația personalului* reflectă procentul de angajați care trebuie recrutați în perioada următoare pentru a menține efectivul mediu de salariați ai firmei.

Pentru a fi relevant, acest indicator trebuie să se calculeze la niveluri diferite, cum ar fi: total firmă, categorii de salariați (personal tehnic, administrativ, comercial etc.), specializare (strungari, lăcătuși etc.), nivel de calificare.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea *Spiru Haret*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

2. *Evaluarea necesităților viitoare, în urma strategiei generale a firmei.*

Necesitățile viitoare de personal pentru o firmă depind, în primul rând, de activitățile planificate. În esență, se pune problema de a transpune planurile de afaceri, pe termene diferite, în necesități de personal specifice.

Teoria și practica antreprenorială propune următoarele *metode* principale pentru determinarea *necesarului de personal*, și anume:

- *Analiza tendințelor*, metodă care estimează nevoile previzibile de personal ținând cont de evoluțiile și tendințele înregistrate în firmă privind efectivele de salariați, structura personalului etc.

Se obțin estimări globale ale necesarului probabil de personal, în raport cu datele din perioadele trecute.

- *Metoda de regresie*, care stabilește anumite relații între efectivele de personal (sub aspect cantitativ și calitativ) și unii indicatori ai firmei (cifra de afaceri, volumul producției, cota-parte din piață etc.).

În baza acestor relații se determină necesarul de personal pentru perioadele viitoare, ținând cont de indicatorii planificați de întreprinzător.

- *Estimarea necesarului de personal de către șeful ierarhic*, care presupune că fiecare manager evaluează nevoile viitoare de personal pentru compartimentul pe care îl conduce, ținând cont de specificul activităților desfășurate în cadrul acestuia. Aceste estimări ale nevoilor probabile de personal trebuie să fie corelate cu strategia generală a firmei.

- *Metoda Delphi*, care este aplicabilă firmelor al căror specific face dificilă cuantificarea volumului de activități viitoare. Această metodă este denumită în literatura de specialitate și *metoda experților*. Experții selectați (în număr de 10 – 20), care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate de firmă, își exprimă opinia privind dezvoltarea ulterioară a întreprinderii în cadrul mai multor sesiuni interactive. Scopul urmărit este ca grupul de experți să ajungă la un consens asupra perspectivelor și activității viitoare a firmei, precum și asupra necesarului de personal.

- *Estimarea necesarului de personal pe baza productivității muncii*. Variabila *productivitatea muncii* este fundamentală pentru planificarea necesarului de personal.

3. *Elaborarea programelor de satisfacere a necesităților viitoare.* Aceste programe se elaborează ca urmare a comparării disponibilului de resurse umane (sub aspect cantitativ și calitativ) cu necesarul de personal pentru o anumită perioadă.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Rezultatele analizelor comparative pot releva una dintre următoarele situații:

- din punctul de vedere al efectivelor, în raport cu necesarul stabilit, pot fi excedente, situații de echilibru sau deficite de angajați;
- sub aspectul calificărilor, pot exista: excedent al calificării lucrătorilor, stare de echilibru sau deficit al calificării.

Planificarea personalului în cadrul firmei trebuie să asigure o *corelare corespunzătoare între necesarul de personal stabilit de firmă pentru o anumită perioadă și efectivele de angajați existente*.

În vederea realizării acestui obiectiv major al procesului de planificare a personalului firmei, întreprinzătorul trebuie să asigure flexibilitatea firmei în ceea ce privește personalul, în special prin aplicarea diferitelor forme de încadrare: *contract cu durată nedeterminată; lucru în regim de timp parțial; regim de lucru intermitent; lucru la domiciliu; colaborare internă sau externă*.

În cadrul procesului de planificare trebuie prevăzute măsuri concrete de redistribuire a personalului în cadrul firmei, atât pe verticală, cât și pe orizontală, măsuri de trecere în șomaj a personalului (*dacă este nevoie*) sau măsuri de recalificare a acestuia. Pentru determinarea acestor variabile este necesară verificarea funcțiilor ce trebuie îndeplinite în cadrul firmei, prin examinarea următoarelor aspecte:

- *funcțiile existente;*
- *raporturile/legăturile dintre aceste funcții*, studiate prin prisma analizei fișelor de post;
- *numărul persoanelor care îndeplinesc anumite funcții;*
- *importanța și rolul fiecărei funcții*, prin realizarea unei ierarhii pentru a determina funcțiile mai importante și cele care pot fi reduse în cazul unor eventuale dificultăți;

În planificarea strategică a resurselor umane trebuie avute în vedere următoarele **obiective principale**:

- obținerea necesarului de resurse umane – toate posturile trebuie să fie ocupate;
- adecvarea resurselor umane la posturile și la specificul activităților firmei – pregătirea profesională și competențele angajaților trebuie să corespundă cu cerințele postului;
- utilizarea eficientă a resurselor umane ale organizației, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale – angajații trebuie să fie motivați, iar obiectivele lor personale trebuie să coincidă cu obiectivele generale ale firmei.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Dezvoltarea resurselor umane: concepte și diferențe

Schimbarea este cerută continuu pentru progresul organizației și al comunității. Angajații dintr-o organizație se adaptează la nou, dacă se fac investiții în instruirea și dezvoltarea competențelor lor. Organizația, prin politica de dezvoltare, poate să le asigure actualizarea continuă a cunoștințelor pentru a menține performanța la înalte cote. Are o aplicabilitate mai largă decât trainingul

Trainingul sau instruirea focalizată este o formă de actualizare a cunoștințelor și abilităților specifice și imediate, este pregătirea orientată mai mult spre post decât spre persoană. Dezvoltarea se referă la învățarea acelor abilități și comportamente necesare în posturile actuale sau viitoare.

Dezvoltarea resurselor umane este orientată mai mult pe carieră și mai puțin pe post, formează potențialul de perspectivă și adaptare a lui.

Metodele utilizate în training și dezvoltare sunt numeroase, fiecare având avantajele și dezavantajele ei. Metodele includ perfecționarea pe post, programe de perfecționare, cursuri de management, conferințe video etc. Noile abilități, comportamente, atitudini ce dau eficiență organizației sunt câteva din rezultatele acestui proces.

Există două categorii de *programe pentru instruire și dezvoltare managerială*: programe de instruire pe post și programe de instruire în afara postului.

În prima categorie se pot include:

- *antrenarea neformală* când managerul și subordonatul discută despre tehnicile manageriale și problemele existente fără a exista o formă prestabilită de comunicare;
- *antrenarea formală* când se programează periodic întruniri între manageri și angajați pentru a discuta despre situațiile existente și eventuala lor rezolvare;
- *rotația pe post și transferul* sunt metode prin care se stabilesc responsabilități în diferite sectoare de activitate;
- *fixarea cunoștințelor* prin colaborarea dintre un manager sau angajat cu experiență și unul fără experiență;
- *instruirea prin mentori* utilizând consilieri și profesori.

A doua categorie de metode este mult mai vastă și include activități pe care managerul sau angajatul le pot desfășura în afara locului de muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- *lecturarea, seminarizarea și instruirea* prin modele simulate pe computer, în special în domeniul afacerilor;
- *studiile de caz* utilizează calculatorul și video în descrierea situațiilor se aprecieze, să se vadă singur prin prisma comportării celorlalți;
- *jocul rolurilor* utilizat mai mult pentru dezvoltarea relațiilor interumane;
- *analiza tranzacțională* se bazează pe interacțiunile dintre individ și grupuri trecând prin ipostazele de copil, adult, părinte;
- *modelarea comportamentală* se finalizează prin instruirea corectă despre modul cum trebuie să ne comportăm în situații critice ce pot apare în firmă sau în afară;
- instruirea prin utilizarea unui *coș panel* cu diferite scrisori, memorii și alte exerciții care cer decizii rapide;
- *managementul carierei* utilizează programe de instruire bazate în principal prin a arăta importanța poziției în carieră și modalități de a străbate drumul spre cea mai bună poziție.

În practică există o diferență între instruire și dezvoltare. Trainingul este organizat de universitate pentru a facilita angajaților învățarea competențelor, comportamentelor și cunoștințelor legate strict de post. De exemplu, trainingul angajaților din vânzări , în comunicare și relații cu clienți determină îmbunătățirea comunicării și stabilirii relațiilor de colaborare.

Dezvoltarea înseamnă învățarea competențelor manageriale și profesionale necesare pentru posturile prezente și viitoare. De exemplu, persoanele doritoare să abordeze o carieră în managementul academic au nevoie de construirea abilităților de negociere, diplomație sau de managementul proiectelor. Dacă orientarea în cariera academică este de cercetare, atunci vor fi dezvoltate competențele analitice, de networking științific sau de scriere academică.

În procesul de instruire o importanță deosebită o are instructorul sau cel care activează procesul de învățare și perfecționare. Modul de abordare a problemelor, antrenarea participanților la dezbateri, strategia didactică asimilată condițiilor de desfășurare a instruirii sunt câteva din elementele importante ale reușitei programului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Reguli de reducere a stresului în procesul de instruire

1. Clarificați, mai întâi, obiectivele de bază. Chiar dacă în aparență subiectul este mare, el se poate descompune în elemente simple, ușor abordabile care să antreneze și clasa în discuții.

2. Insistați asupra problemelor practice. Informația pe care o dăm în timpul instruirii ar trebui să aibă aplicabilitate imediată în practică. Exemplele să fie utilizate în punctarea cursului.

3. Porniți cu lucrurile simple. Instruirea să se facă plecând de la problemele simple spre cele complexe. Pe cât posibil noțiunile complexe să fie împărțite în probleme simple. De regulă, oamenii simt nevoia să pornească cu pași mici în descoperirea lucrurilor mari.

4. Puneți întrebări în loc să dați răspunsuri. Este imposibil pentru cei mai mulți din instructori să poată răspunde la orice întrebare. Clasa trebuie să știe că și dv. Sunteți acolo pentru a învăța împreună cu ea. De aceea din când în când puteți întreba "Este cineva care a lucrat cu acest tip de problemă? Spuneți-ne și nouă." Acest mod va determina pe fiecare să învețe de la fiecare și puteți dobândi și dv. Multe informații.

5. Dați posibilitate cursanților să arate ce au învățat. Feedback-ul celor învățate se răsfrânge asupra mentorului determinându-l să-ți modifice stilul de învățare. Dacă lecturarea este insuficientă puteți încerca un exercițiu, un studiu de caz, o poveste sau chiar o piesă de teatru.

6. Creați o atmosferă relaxată. Cursanții doresc să învețe lucruri noi, să obțină informații despre evenimentele ce le afectează viața. Pentru aceasta preferă o atmosferă relaxată, amuzantă chiar, decât una crispată și greu suportabilă. Sunteți suportat ca instructor numai în măsura în care aduceți în clasă și perspectiva subiectului despre care ați vorbit.

Pe plan internațional formarea profesională este o preocupare de seamă a statelor, în special în Uniunea Europeană, unde prin actele comunitare adoptate, statele membre și-au asumat obligația de a lua toate măsurile pentru asigurarea de condiții concrete pentru formarea profesională a salariaților, pentru consiliere și orientare profesională, pentru apropierea progresivă a nivelurilor de pregătire, pentru recunoașterea reciprocă a pregătirii profesionale a salariaților, pentru adoptarea de politici comune în domeniul larg al pregătirii profesionale.

Formarea profesională este un drept al salariaților recunoscut prin Constituție

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

(articolul 32), dar și o obligație a acestora, a cărei neîndeplinire poate fi sancționată inclusiv

cu desfacerea contractului de muncă. De asemenea asigurarea formării profesionale a salariaților este într-o oarecare măsură și o obligație a angajatorilor.

Noul Cod al Muncii aduce o reglementare mult îmbogățită a formării profesionale, în același spirit european al creșterii importanței formării profesionale a salariaților, cel puțin la nivel de principiu. Dacă organizația include în strategia și politicile sale aceste preocupări alege opțiunea de a fi mai bună în competiția cu celelalte organizații.

Resursele umane și învățarea

Învățarea poate fi definită ca *un proces ciclic și cumulativ de continuă actualizare a cunoștințelor, prin adăugarea de noi subiecte bazei de cunoștințe deja existentă*

Clasificarea procesului de învățare se poate realiza în funcție de următoarele criterii:

- **prezența sau absența conștientizării:**

- *conștientizată* atunci când se realizează într-un cadru organizat, ghidat și controlat;
- *neconștientizată* care are loc în mod repetitiv, prin acțiune.

- **numărul de participanți**

- *individuală* când angajații învață separat, producându-se astfel o schimbare comportamentală individuală - stă la baza învățării organizaționale;
- *colectivă*, în echipă când angajații învață împreună, mediul organizațional având o influență semnificativă asupra eficienței învățării;

Un model reprezentativ al procesului învățării este **ciclul lui Kolb** văzut ca un proces continuu:

- Câștigarea unei experiențe practice bazată pe acțiune;
- Observarea acestei experiențe și reflectarea asupra ei;
- Extragerea de concluzii din experiența avută;
- Testarea noilor idei în practică.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investește în oameni !**

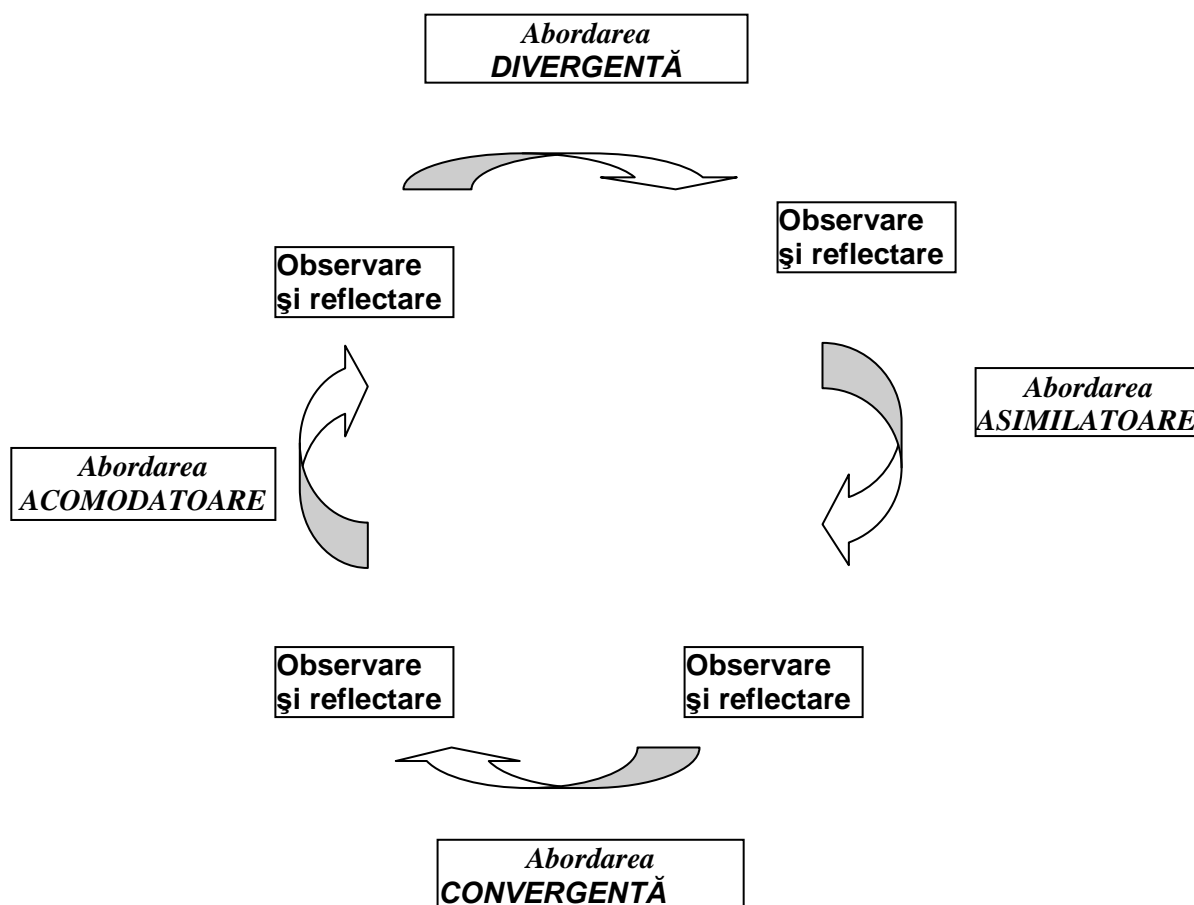


Figura 1. Ciclul de învățare a lui Kolb și cele patru abordări ale învățării

Activitatea în cadrul organizației este un proces continuu de învățare, iar învățarea stă la baza tuturor activităților de training. Sunt posibile mai multe modalități de abordare a proceselor complexe de învățare în cadrul organizației.

De multe ori trainerii prezintă informațiile și presupun că acestea sunt de la sine înțelese. Dar învățarea are loc numai atunci când informația este percepută, înțeleasă și internalizată printr-un efort conștient de utilizare a acesteia.

În continuare sunt prezentate câteva dintre **principiile de învățare** care stau la baza training-ului.

Motivația de a învăța

Oamenii învață în moduri distincte și aplică diferit ceea ce învață. Abilitatea de învățare trebuie să fie însoțită de intenția sau motivația de a învăța. Motivația de învățare este determinată de răspunsuri la întrebări de tipul:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Investește în oameni !

- „Cât de important este locul de muncă pentru mine?”,
„Cât de mult contează dacă învăț această informație?”,
„Cât de utile vor fi lucrurile pe care le învăț?”,
„Ce informații îmi sunt adresate mie?”.

Oamenii au opinii diferite despre abilitățile personale de a învăța prin training, în funcție de modul în care se percep pe sine. Persoanele cu un grad scăzut al propriei eficacități (nu cred că pot obține performanțe) învață mai bine din trainingurile “personale” (one-to-one training). Persoanele cu un grad ridicat al eficacității proprii învață mai bine prin training-urile convenționale 10,218%.

Abordarea globală a învățării

Conform concepției gestaliste este mai bine ca beneficiarii training-ului să aibă o imagine generală asupra lucrurilor pe care le vor învăța decât să primească fracțiuni de informație.

Aplicat la locul de muncă, conform acestui concept se recomandă prezentarea elementelor individuale, numai după ce a fost explicat modul în care aceste elemente alcătuiesc un întreg.

Un alt concept este **orientarea atenției** beneficiarilor training-ului (attentional advice) prin care trainerul îi informează pe participanții la training cu privire la procesele și strategiile care asigură succesul training-ului.

Participarea la training a beneficiarilor poate fi îmbunătățită prin prezentarea în ansamblu a informațiilor ce vor fi transmise și prin accentuarea aplicabilității training-ului la locul de muncă

Modificarea comportamentală. Modificarea comportamentală în cadrul training-ului are la bază teoria lui B. F. Skinner conform căreia “învățarea nu înseamnă a face, învățarea înseamnă schimbarea a ceea ce facem”.

Modificarea comportamentală are la bază următoarele patru intervenții strategice:

- **Consolidarea pozitivă** constă în obținerea recompensei dorite.

De exemplu, un agent de vânzări care primește feedback pozitiv din partea managerului cu privire la prestația pe care a avut-o într-o întâlnire de afaceri, este atât un consolidator extern (aprecierea managerului) cât și de un consolidator intern (mândria personală). Se consideră că există o probabilitate mai mare ca o persoană care primește consolidatori pozitivi să continue să învețe și să se dezvolte.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

• **Consolidarea negativă** apare atunci când angajatul lucrează pentru a evita consecințe neplăcute. Comportamentul unui angajat care ajunge la serviciu la timp poate avea la bază evitarea criticilor managerului. Astfel, criticile potențiale conduc la comportamentul dorit din partea angajatului.

• **Pedeapsa** este utilizată pentru îndepărtarea unui comportament nedorit. De exemplu, un angajat poate fi sancționat atunci când este nepoliticos cu clienții prin penalizări salariale sau transferul într-un post inferior.

• **Extincția** constă în utilizarea tehnicilor de încetare a unui comportament nedorit. Rezultatul așteptat este absența comportamentului neconsolidat.

Toate cele patru strategii pot avea ca rezultat schimbarea de comportament iar în unele situații pot fi utilizate combinații ale acestor strategii. În cazul training-ului se recomandă consolidarea pozitivă a comportamentelor dorite ca cea mai eficientă metodă în procesul de învățare.

Interacționismul simbolic

Acest concept oferă o altă perspectivă asupra învățării la vârsta adultă:

- În timpul procesului de învățare adulții sunt mai interesați de măsura în care evoluează în direcția unei imagini de sine idealizate decât spre obiective stabilite de alții;
- Adulții cu o bună stimă de sine învață mai bine mai bine decât ceilalți;
- Sinele adultului este afectat de fiecare nou rol asumat;
- Adulții învață cel mai bine când se percep ca "persoane care învață".

Confirmarea imediată

Conform acestui concept, oamenii învață cel mai bine dacă elementul consolidator este oferit cât mai repede de la finalizarea activității. Astfel, pentru un impact ridicat, feedback-ul cu privire la comportamentul unui participant trebuie oferit imediat după manifestarea aceluiași comportament.

Practici și modele de învățare

Pentru a deprinde noi abilități este necesară aplicarea în practică a lucrurilor învățate. De aceea, în realizarea design-ului training-ului este importantă luarea în considerare a modelelor de comportament, a implicării active și a curbei de învățare.

Una dintre cele mai accesibile moduri de a învăța este observarea și apoi imitarea altor persoane – utilizarea **modelelor de comportament**. Această metodă are o

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății

bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

aplicabilitate ridicată în deprinderea de noi abilități care necesită atât cunoștințe cât și practică (tehnici de predare, metode de prezentare, negocierea).

Implicarea activă are loc atunci când beneficiarii training-ului exersează activități specifice postului deținut, această tehnică fiind mai eficientă decât lectura unui material sau ascultarea pasivă. Studiile arată că implicarea activă este unul dintre principalii factori asociați cu performanțele angajatului obținute după participarea la training..

Oamenii aflați în diferite situații de training învață în moduri diferite, după o **curbă de învățare** specifică. Design-ul training-ului este conceput în funcție de curba de învățare tipică pentru activitățile incluse în program. De exemplu, atunci când un angajat învață să opereze o linie automatizată de vopsele, rata productivității crește rapid la început apoi devine constantă pe măsură ce rata normală de productivitate este atinsă.

Transferul training-ului

Pentru un transfer de training eficient de la sala de curs la locul de muncă este necesară îndeplinirea a două condiții:

1. Participanții la training trebuie să poată lua materialul învățat pe parcursul trainingului și să-l aplice la contextul locului de muncă;
2. Participanții la training trebuie să aplice lucrurile învățate în cadrul training-ului la locul de muncă pe o perioadă suficientă de timp, până când acestea devin rutine de lucru.

O modalitate de a facilita transferul training-ului la locul de muncă este conceperea design-ului training-ului cât mai aproape de particularitățile postului și dezvoltarea unui feedback post-training.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investește în oameni !
Bibliografie**

1. Archer, W. (2005) *Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education*. Higher Education Policy Institute
2. Barnett, R. and Di Napoli. R. (eds.) (2008) *Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives*. London and New York: Routledge
3. Bargh, C, Boccock, J, Scott, P and Smith, D (2000) *University Leadership: the Role of the Chief Executive*, Buckingham: SRHE/Open University Press
4. Blackwell, R and Blackmore, P (ed) (2003) *Towards Strategic Staff Development in Higher Education*, Maidenhead: SRHE/Open University Press
5. Bolton, A (2000) *Managing the Academic Unit*. Buckingham: SRHE/Open University Press
6. Boxall, P and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke:Palgrave.
7. Cheetham G. and Chivers G. (2001), *How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions*, Journal of European Industrial Training, vol. 25, no. 5
8. Cuthbert, R (ed.) (1996) *Working in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press
9. Duke, C (2002) *Managing the Learning University*. Buckingham: SRHE/Open University Press
10. Johns G. (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București
11. Mabey, C., G. Salaman, et al. (1998) *Human Resource Management: A Strategic Introduction*.Oxford: Blackwell Publishing
12. Middlehurst, R (1993) *Leading Academics*, Buckingham: SRHE/Open University Press
14. Noe R. (2004), *Employee Training and Development*, Mcgraw-Hill College, London

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investește în oameni !**

15 Pastor I. (2007), *Managementul resurselor umane*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca,

16 Porojan, D., Bișa, C., (2002) *Planul de afaceri*, Casa de editură IRECSON, București

17 Partington, P and Stainton, C (2002) *Managing Staff Development*. Buckingham: Open University Press