

DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN- UN POSIBIL MODEL

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor
la
Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT

medic Ioana Luminița Harpan

Conducător științific: Prof. univ. dr. ing. Anca Drăghici
Referenți științifici: Prof. dr. ing. ec. Laura Bacali
Prof. dr. ing. Claudiu Vasile Kifor
Prof. dr. ec. Vasile Duran

Ziua susținerii tezei: 22.05.2015

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 2. Chimie | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 3. Energetică | 12. Ingineria sistemelor |
| 4. Ingineria Chimică | 13. Inginerie energetică |
| 5. Inginerie Civilă | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 6. Inginerie Electrică | 15. Ingineria materialelor |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 16. Inginerie și Management |
| 8. Inginerie Industrială | 17. Arhitectură |
| 9. Inginerie Mecanică | 18. Inginerie civilă și instalații |

Universitatea Politehnica din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2015

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității Politehnica din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

MULȚUMIRI

La finalizarea și susținerea publică a prezentei lucrări, cu deosebit respect, îi mulțumesc doamnei conducător științific de doctorat, *prof.univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI*, fără de care nu aş fi putut realiza cercetarea și teza. Cuvintele mele sunt prea mici pentru a caracteriza efortul (spiritual, moral și financiar), dăruirea D-nei profesor în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul anilor în care am urmat studiile doctorale. Nădăjduiesc ca prin realizările mele profesionale viitoare să pot recompensa eforturile sale. Aduc mulțumiri *Comisiei de referenți științifici*:

- În primul rând, Doamnei *prof. univ. dr. ing. Monica IZVERCIAN*, *președinte al Comisiei de Susținere Publică a tezei*, care a acceptatcu amabilitate să prezideze ședința și să-mi fie alături în cea mai importantă zi a vieții mele profesionale din ultimii ani;
- Domnului *prof. univ. dr. ing. Claudiu KIFOR* (Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu) care, prin pedanta analiză a tezei și observațiile pertinente realizate, a contribuit la rafinarea unor detalii ale lucrării și evidențierea mai bună a rezultatelor de cercetare;
- Doamnei *prof. univ. dr. ing., ec. Laura BACALI* (Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca) pentru ideea de a aborda și considera modelul multinivel de dezvoltare a resursei umane în elaborarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman;
- Domnului *prof. univ. dr. ec. Vasile DURAN* (Universitatea Politehnica Timișoara) pentru îndrumarea de a urma programul doctoral la IOSUD-UPT, pentru ideile oferite în momente critice, pentru explicarea unor aspecte relative la concluziile și rezultatele ce au decurs din aplicarea scenariului de cercetare.

Mulțumesc membrilor Comisiei de Îndrumare: doamnei *prof. univ dr. ing. Gabriela PROȘTEAN*, domnului *prof. univ. dr. ing. Constantin - Dan DUMITRESCU* și domnului *prof. dr. ing. Marian MOCAN* pentru observațiile profesioniste făcute la susținerea referatelor mele, și care au contribuit la îmbunătățirea demersului de cercetare și la finalizarea în bune condiții a tezei de doctorat.

Cu recunoștință, mulțumesc familiei BONCA din Oradea, fondatori și membri ai Consiliului Director al Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă” Oradea, care patronează Școlile Postliceale „Henri Coandă”, Liceele Particulare „Henri Coandă” și Centrele de Formare Profesională „Henri Coandă” la nivel național. Cred că investiția de spirit pe care d-nul jurist Valeriu BONCA, primul președinte al Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă” Oradea, a făcut-o prin modelarea directă a carierei mele este una extrem de fructuoasă, dar care s-a transformat în rezultat doar acum ... prea târziu ca sa ne mai bucurăm împreună. Pentru tot suportul, moral și financiar constant, îi sunt profund recunoscătoare d-nei *prof. Zoița-Dănuța BONCA*, președinte al Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă” Oradea și director general al Școlilor Postliceale „Henri Coandă”. Fără teama de a exagera, am convingerea că doamna *prof. BONCA* împărtășește bucuria desăvârșirii mele profesionale, iar succesul meu este și succesul Fundației și Școlilor „Henri Coandă”. Mulțumesc d-rei *ec. drd. Valeria BONCA* și d-nei *avocat Diana MORAR* pentru sprijinulneconșionat oferit, pentru încurajărileși prietenia lor.

Mulțumesc pentru înțelegere și sprijin tuturor colegilor de la Fundația Cultural Umanitară „Henri Coandă” Oradea și celor din Filiala Timișoara, Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, care m-au inspirat în momentele decizionale critice ale cercetărilor, m-au degrevat de unele sarcini didactice și manageriale atunci când activitatea de la programul doctoral a fost mai intensă sau când am participat la conferințe naționale sau internaționale.

În final, mulțumesc fiicei mele și familiei mele pentru răbdarea, înțelegerea și ajutorul continuu oferit pe parcursul activității mele de doctorat (2010-2015) și nu numai. Mulțumesc tuturor prietenilor care m-au înțeles, m-au ajutat și au fost lângă mine în toți acești ani.

Timișoara, Mai 2015

medic Ioana Luminița HARPAN (POPA)

Harpan Ioana Luminița

DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN- UN POSIBIL MODEL

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 15, Editura Politehnica, 2015, 230 pagini, 89 figuri, 53 tabele și 36 relații matematice.

ISSN:2343-7928

ISSN-L:2343-7929

ISBN: 978-606-554-954-8

Cuvinte cheie: capital uman, management, model matematic, teoria multinivel, organizație de formare, organizații angajatoare

Rezumat:

Teza de doctorat, ca lucrare de cercetare interdisciplinară, se încadrează în domeniul științific al managementului cunoașterii, cu referire directă asupra modului în care dezvoltarea acestui domeniu al științei poate contribui la dezvoltarea capitalului uman în organizații, în corelație cu dinamica și tendințele actuale ale mediului economic, ale societății în general. Tratarea temei este logică și graduală: pornind de la o abordare de tip puzzle, prin care sunt identificate și caracterizate „piese de cunoaștere”, prin descrierea conceptelor și abordărilor în domeniul resursei umane, a capitalului uman și managementului acestuia (prin sinteze asupra referențialului bibliografic prezentate în capitolele 1 și 2), ca „tabloul general creat” să fie utilizat ca fundal (sau motiv) al cercetărilor teoretice (capitolul 3) și aplicative (capitolele 4 și 5), care au condus la conceperea, testarea și validarea prin experiment a *modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații*, precum și a *metodologiei de cercetare asociate* acestuia. În final, dezvoltării creative se descrie o propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, ceea ce este echivalent cu un demers de generalizare aplicării modelului și metodologiei aferente.

CUPRINS

CUPRINS.....	5
LISTA DE TABELE.....	8
LISTA DE FIGURI	10
INTRODUCERE.....	14
1. RESURSA UMANĂ, CAPITALUL UMAN ȘI MODUL DE DEZVOLTARE AL ACESTORA	19
1.1. Resurse umane – definirea conceptului	19
1.1.1. Dezvoltarea resurselor umane – abordarea tradițională și din perspectiva teoriei multinivel	24
1.1.2. Sinteza teoriei multinivel a dezvoltării resurselor umane. Aprecieri privind implementarea	29
1.2. Capitalul intelectual și sub-diviziunea acestuia: capitalul uman.....	32
1.2.1. Capitalul intelectual – definiții și abordări.....	32
1.2.2. Structura capitalului intelectual și identificarea subdiviziunii capitalului uman	37
1.2.3. Sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual și poziționarea capitalului uman în cadrul acestora	45
1.3. Definiția și caracterizarea conceptului de capital uman	47
1.3.1. Definiții și structură	47
1.3.2. Sinteza abordării capitalului uman (perspectiva managementului cunoașterii).....	50
1.3.3. Capitalul uman și performanța organizațiilor	51
1.3.4. Preocupări privind măsurarea capitalului uman.....	55
1.4. Concluzii	57
2. SINTEZA CUNOAȘTERII ASUPRA MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN	59
2.1. Definiții și lămuriri terminologice	59
2.2. Modele ale managementului capitalului uman	63
2.2.1. Prezentarea unor modele ale managementului capitalului (vehiculate de firme de consultanță)	63
2.2.2. Concluzii asupra modelelor prezentate	68
2.2.3. Relația dintre managementul capitalului uman și managementul strategic	72
2.3. Tendințe în managementul capitalului uman – Raportul Global Human Capital Trends 2014 (analiza pe bază de date secundare)	75
2.4. Concluzii	82
3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA UNUI MODEL NOVATOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (MODELAREA SA GRAFICĂ ȘI MATEMATICĂ)	85

3.1. Definirea obiectivelor de cercetare	85
3.2. Modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile	88
3.2.1. Cunoștințele implicite/tacite și explicite în cadrul proceselor de relaționare din organizații	89
3.2.2. Considerații preliminare în vederea realizării modelării matematice a proceselor de cunoaștere (dezvoltare și învățare) prin mulțimi subtile.....	92
3.2.3. Schema cibernetică a dezvoltării cunoștințelor implicite și explicite la nivel individual	96
3.2.4. Concluzii privind modelarea matematică a performanțelor umane	100
3.3. Concepția modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații.....	101
3.4. Aspecte metodologice ale cercetării (Definirea scenariului de cercetare)	106
3.4.1. Demersul metodologic de cercetare propus	106
3.4.2. Detalierea elementelor descriptive aferente metodologiei.....	108
3.4.3. Metode și mijloace utilizate în cercetare.....	114
3.5. Descrierea cadrului contextual al cercetărilor	116
3.6. Concluzii	121
4. IDENTIFICAREA (ANALIZA/EVALUAREA) NEVOILOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (NIVELUL ANALIZEI INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE).....	123
4.1. Cercetare pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda focus grup	123
4.1.1. Metoda focus grup – aspecte de ordin metodologic	124
4.1.2. Scenariul cercetării	126
4.1.3. Structura eșantionului și modul de organizare a cercetării.....	129
4.1.4. Concluziile cercetării pilot	133
4.2. Cercetare privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda sondajului	138
4.2.1 Scenariul de cercetare. Concepția chestionarelor și modul de culegere-prelucrare a datelor.....	138
4.2.2. Caracteristici demografice ale celor două grupuri investigate.142	
4.2.3. Prezentarea rezultatelor cercetării. Analiza nevoilor de formare și a competențelor necesare	146
4.2.4. Concluzii generale asupra cercetării realizate cu metoda sondajului	163
5. ANALIZA/EVALUAREA IMPACTULUI DEZVOLTĂRII CAPITALULUI UMAN (PERCEPȚIA SOCIETĂȚII).....	165
5.1. Analiză pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european.....	165
5.1.1. Indicatori de caracterizare a capitalului uman din domeniul medical.....	165

5.1.2. Aspecte privind performanța capitalului uman din domeniul medical.....	168
5.1.3. Indicatori de rezultat ai capitalului uman din domeniul medical (indicatori ai stării de sănătate în România față de țările UE)	173
5.1.4. Concluzii - explicații ale situației prin analiza indicatorilor relativi la cheltuielile și finanțarea serviciilor de sănătate	178
5.2. Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național).....	182
5.2.1. Analiza indicatorilor de formare a capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România	183
5.2.2. Repere ale dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România	186
5.2.3. Repere ale solicitării profesionale în domeniul asistenței medicale în România.....	187
5.2.4. Concluzii asupra cercetării statistice privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România.....	188
5.3. Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare .	189
5.3.1. Propunere de generalizare a aplicării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman și a metodologiei aferente.....	189
5.3.2. Exemplu de bună practică: Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, specializarea asistent medical generalist – nursing	190
5.3.3. Planul de acțiune al Școlii (actualizare 2014 – 2015) – Strategia de dezvoltare organizațională	196
5.3.4. Concluzii.....	202
6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII	204
6.1. Concluzii generale asupra cercetării realizate	204
6.2. Contribuții personale.....	208
6.3. Perspective viitoare de cercetare	209
Bibliografie.....	210
Anexe.....	218
Anexa 1 – Chestionare pentru identificarea nevoilor de formare – asistent medical generalist - nursing	218
Anexa 2 – Curriculum Vitae	224

LISTA DE TABELE

1. Tabelul 1.1. Caracteristicile procesului de dezvoltare al resurselor umane în viziunea teoriei multinivel
2. Tabelul. 1.2. Implementarea dezvoltării resurselor umane – descrierea dimensiunilor cheie
3. Tabelul 1.3. Structura de evaluare a capitalului intelectual conform Modelului Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria
4. Tabelul 1.4. Percepției capitalului uman în diferite modele de evaluare a capitalului intelectual
5. Tabelul 1.5. Elemente de măsurare a capitalului uman
6. Tabelul 1.6. Sinteza accepțiunilor noțiunii de capital uman, pe baza analizei unor modele reprezentative ale capitalului intelectual
7. Tabelul. 2.1a. Evoluția spre managementul aspirației (adaptat după http://en.wikipedia.org/wiki/Aspiration_management)
8. Tabelul 2.1b. Sinteza modelelor de management al capitalului uman
9. Tabelul 2.2. Top 5 tendințe ale capitalului uman rezultate din Raportul Global Trends Human Capital 2014
10. Tabelul 2.3. Urgențe în tendințele capitalului uman
11. Tabelul 2.4. Disponibilitatea organizațiilor pentru a acționa la tendințele capitalului uman
12. Tabelul 2.5. Decalajele de capacitate față de tendințele capitalului uman
13. Tabelul 2.6. Decalajele de capacitate detaliate
14. Tabelul 3.1. Realizare/transformare a cunoștințelor (după Nonaka și Takeuchi, 1995)
15. Tabelul 3.2. Detalierea modului de constituire a elementele descriptive aferente metodologie DRM pentru situația cercetărilor din prezenta teză de doctorat
16. Tabelul 3.3. Inventarul metodelor și mijloacelor utilizate în cercetare
17. Tabelul 3.4. Inventarul de specializări aferente domeniului sănătate și asistență pedagogică
18. Tabelul 3.5. Situația numărului de cursanți (elevi) în perioada 2010 – 2015
19. Tabelul 3.6. Situația numărului de absolvenți în perioada 2010 – 2014
20. Tabelul 4.1. Sinteza avantajelor și limitelor tehnicii focus grup
21. Tabel 4.2a. Caracteristicile grupurilor interviuate din anul IA AMG
22. Tabel 4.2b. Caracteristicile grupurilor interviuate din anul IB AMG
23. Tabelul 4.3. Unități de competențe și gruparea lor pe domenii de știință
24. Tabelul 4.4. Distribuția pe vârste a eșantionului de elevi
25. Tabelul 4.5. Distribuția pe sexe a eșantionului de elevi
26. Tabelul 4.6. Distribuția concatenată pe vârstă și sexe a eșantionului de elevi
27. Tabelul 4.7. Distribuția pe nivele de management a subiecților din eșantionul specialiștilor
28. Tabelul 4.8. Distribuția pe nivele de management și sex a subiecților din eșantionul specialiștilor
29. Tabelul 4.9. Procesarea răspunsurilor elevilor la întrebarea 1.1
30. Tabelul 4.10. Procesarea răspunsurilor elevilor la întrebarea 1.2
31. Tabelul 4.11. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul tehnologie, comunicare, învățare (TCI)

32. Tabelul 4.12. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul științelor fundamentale (FCB)
33. Tabelul 4.13. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul managementului și altor științe sociale (MAN)
34. Tabelul 4.14. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul farmacie (FAR)
35. Tabelul 4.15. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul științelor medicale (MED)
36. Tabelul 4.16. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul metodei celei mai potrivite de formare/învățare
37. Tabelul 4.17. Distribuția pe sexe a răspunsurilor date de elevi în cazul metodei celei mai potrivite de formare/învățare
38. Tabelul 4.18. Procesarea răspunsurilor specialiștilor la întrebarea 1.1
39. Tabelul 4.19. Procesarea răspunsurilor specialiștilor la întrebarea 1.2
40. Tabelul 4.20. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul tehnologie, comunicare, învățare (TCI)
41. Tabelul 4.21. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniile fizică, chimie, biologie (FCB)
42. Tabelul 4.22. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul managementului și altor științe sociale (MAN)
43. Tabelul 4.23. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul farmaciei (FAR)
44. Tabelul 4.24. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul medical (MED)
45. Tabelul 4.25. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind metoda cea mai potrivită de formare/învățare
46. Tabelul 4.26a. Matricea discrepanțelor (partea întâi) pe domenii ale științei
47. Tabelul 4.26b. Matricea discrepanțelor (partea a doua) pe domenii ale științei
48. Tabelul 4.27. Matricea discrepanțelor generale (OA) – (I')
49. Tabelul 5.1. Sinteza indicatorilor analizați relativ la situația sănătății și a serviciilor medicale din România față de media UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
50. Tabelul 5.2. Algoritmul de calcul și rezultatele indicatorilor absoluți, relativi și medii (perioada 2010 – 2015), în cazul indicatorului număr de elevi
51. Tabelul 5.3. Algoritmul de calcul și rezultatele indicatorilor absoluți, relativi și medii (perioada 2010 – 2014), în cazul indicatorului numărul de absolvenți
52. Tabelul 5.4. Calculul ponderilor și a punctajelor pentru punctele tari și slabe – SW
53. Tabelul 5.5. Calculul ponderilor și a punctajelor pentru oportunități și amenințări – OT

LISTA DE FIGURI

1. Fig. 1.1. Sinteza definirii resursei umane după (Amstrong, 2003)
2. Fig. 1.2. Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat
3. Fig. 1.3. Componente ale dezvoltării resursei umane (viziunea clasică)
4. Fig. 1.4. Caracteristicile domeniului dezvoltării resurselor umane în viziunea teoriei multinivel
5. Fig. 1.5. Structura capitalului uman în accepțiune economică
6. Fig. 1.6. Structura capitalului intelectual după Brooking (1996)
7. Fig. 1.7. Structura capitalului intelectual după Sveiby (2001)
8. Fig. 1.8. Structura capitalului intelectual după Bontis (1999)
9. Fig. 1.9. Structura generală a capitalului intelectual în viziunea metodei Skandia
10. Fig. 1.10. Structura generală a raportului capitalului intelectual, conform metodei MERITUM
11. Fig. 1.11. Declarația Ministerului Danez pentru Știință, Tehnologie și Inovare
12. Fig. 1.12. Model de raportare a capitalului intelectual pentru universitățile austriece (adaptat după (Letner ș.a., 2005)
13. Fig. 1.13. Modelul generic al capitalului intelectual
14. Fig. 1.14. Sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual în care este vizată sub-diviziunea capitalului uman
15. Fig. 1.15. Structura capitalului uman (sugerată de teoria Școlii de la Chicago)
16. Fig. 1.16. Structura capitalului educațional
17. Fig. 1.17. Sinteza abordării capitalului uman din perspectiva modelelor de evaluare a capitalului intelectual
18. Fig. 2.1. Viziunea Aviant Group asupra capitalului uman
19. Fig. 2.2. Modelul managementului capitalului uman în viziunea Aviant Group (adaptat după date disponibile pe <http://aviantgroup.com>)
20. Fig. 2.3. Modelul RGS și detalii asupra dimensiunilor sale (adaptat după www.rgs.com)
21. Fig. 2.4. Modelul cadru al managementului capitalului uman (adaptat după <http://www.achievementmission.org/expertise/human-capital-management-framework-and-detailed-expertise/>)
22. Fig. 2.5. Modelul celor cinci nivele a managementului capitalului uman (adaptat după (Lacy ș.a., 2009))
23. Fig. 2.6. Locul și rolul managementului capitalului uman în managementul organizației moderne
24. Fig. 2.7. Rolul managementului capitalului uman în organizația modernă
25. Fig. 2.8. Rolul managementului talentului în realizarea alinierii strategiei organizaționale cu managementul capitalului uman
26. Fig. 2.9. Componentele managementului talentului (adaptat după ((Armstrong, 2014))
27. Fig. 2.10. Sistemul de indicatori pentru măsurarea performanței capitalului uman
28. Fig. 3.1. Panoramarea obiectivelor tezei de doctorat
29. Fig. 3.2. Modelul de tip „cutie neagră” asociat cercetărilor științifice aferente tezei de doctorat
30. Fig. 3.3. Structura tezei de doctorat

31. Fig. 3.4. Spirala cunoașterii (modul de evoluție al cunoștințelor) (după Nonaka și Tacheuchi, 1995)
32. Fig. 3.5. Modelul cibernetic al formării cunoștințelor implicite și explicite la nivelul unei conștiințe individuale (Stoica ș.a., 2005)
33. Fig. 3.6. Teoria multinivel în dezvoltarea capitalului uman - Considerente preliminare în definirea modelului novator
34. Fig. 3.7. Procesul demarării vieții profesionale active a resursei umane (cadru de interes pentru cercetarea de față)
35. Fig. 3.8. Modelarea grafică a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman
36. Fig. 3.9. Demersul de cercetare DRM (adaptat după (Blessing și Chakrabarti, 2009))
37. Fig. 3.10. Aplicarea metodologiei DRM în cazul cercetărilor aferente tezei de doctorat
38. Fig. 3.11. Modelul cutiei negre aferent etapei de clarificare a domeniului de cercetare (capitolul 1)
39. Fig. 3.12. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu descriptiv I (capitolul 2)
40. Fig. 3.13. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu prescriptiv (capitolul 4)
41. Fig. 3.14. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu descriptiv II (capitolele 4 și 5)
42. Fig. 3.15. Planificarea în timp și spațiu a cercetărilor
43. Fig. 3.16. Paralelă între cercetarea calitativă și cantitativă (adaptat după (Baity, 2011))
44. Fig. 3.17. Prezentarea cadrului operațional al cercetării experimentale
45. Fig. 3.18. Modelarea grafică a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în contextul de cercetare aferent tezei de doctorat
46. Fig. 3.19. Situația numărului de cursanți în perioada 2010 - 2014
47. Fig. 3.20. Situația absolvenților în perioada 2010 - 2014
48. Fig. 4.1. AMG anul I A - aspecte demografice ale grupurilor A, B, C investigate
49. Fig. 4.2. AMG anul I B - aspecte demografice ale grupurilor D, E, F investigate
50. Fig. 4.3. Reprezentarea grafică a distribuției pe vârste și pe sexe a eșantionului de elevi
51. Fig. 4.4. Reprezentarea grafică a distribuției concatenate pe vârste și sexe a eșantionului de elevi
52. Fig. 4.5. Reprezentarea grafică a distribuției pe nivele de management a subiecților din eșantionul specialiștilor
53. Fig. 4.6. Reprezentarea grafică a distribuției pe nivele de management și sex a subiecților din eșantionul specialiștilor
54. Fig. 5.1. Situația numărului de medici la 1000 de locuitori în țările UE, în anul 2000 față de 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
55. Fig. 5.2. Situația numărului de consultații medicale anuale per capita în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
56. Fig. 5.3. Situația numărului de consultații pe medic în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
57. Fig. 5.4. Situația numărului de nurse în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
58. Fig. 5.5. Raportul numărului de nurse la un medic în țările UE, în 2012 (conform

59. Fig. 5.6. Situația unităților de echipamente RMN și CT în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
60. Fig. 5.7. Situația numărului de examinări RMN și CT în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
61. Fig. 5.8. Situația numărului de paturi la 1000 locuitori, în țările UE, în 2012 față de anul 2000 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
62. Fig. 5.9. Situația numărului de paturi la 1000 de locuitori și pe categorii de servicii medicale, în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
63. Fig. 5.10. Situația numărului de pacienți externați la 1000 de locuitori, în țările UE, în anul 2012 față de 2000 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
64. Fig. 5.11. Situația numărului de pacienți externați la 1000 de locuitori și pe tipul unor afecțiuni vindecate/ameliorate, în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
65. Fig. 5.12. Durata de spitalizare în unitățile medicale în țările UE, în anul 2012 față de anul 2000 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
66. Fig. 5.13. Speranța de viață la naștere în țările UE, în anul 2012 față de anul 1990 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
67. Fig. 5.14. Speranța de viață și numărul de ani de viață sănătoasă (la naștere), pe sexe în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
68. Fig. 5.15. Speranța de viață și numărul de ani de viață sănătoasă (la 65 ani), pe sexe în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
69. Fig. 5.16. Rata de mortalitate, pe sexe și totală în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
70. Fig. 5.17. Rata de mortalitate infantilă în țările UE, în anul 2012 și declinul său față de 1970 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
71. Fig. 5.18. Rata incidenței cancerului în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
72. Fig. 5.19. Rata incidenței cancerului în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
73. Fig. 5.20. Estimările prevalenței diabetului zaharat la persoane cu vârste cuprinse între 20 și 79 de ani în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
74. Fig. 5.21. Volumul cheltuielilor cu serviciile de sănătate per capita în UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
75. Fig. 5.22. Procentul din PIB alocat sănătății în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

-
76. Fig. 5.23. Cheltuielile pentru sănătate ca % din total cheltuieli guvernamentale în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
 77. Fig. 5.24. Cheltuielile de sănătate (în %) pe tipuri de surse de finanțare în UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)
 78. Fig. 5.25. Dinamica numărului de elevi înscriși în școli postliceale sanitare și a numărului de absolvenți ai acestor școli (2000 – 2014) (sursa: INS)
 79. Fig. 5.26. Dinamica numărului de elevi înscriși în școli postliceale sanitare și a numărului asistenți medicali din unități publice (2000 – 2014) (sursa: INS)
 80. Fig. 5.27. Demersul propus de transfer și asimilare în practica organizațiilor formatoare a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman
 81. Fig. 5.28. Previțiunea numărului de cursanți în perioada 2015 – 2017
 82. Fig. 5.29. Previțiunea absolvenților în perioada 2015 – 2017
 83. Fig. 5.30. Determinarea direcției strategice de urmat

INTRODUCERE

Capitalul uman este determinat de „... *resursele productive concentrate în resursele de muncă, competențe și cunoaștere*” (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică¹) sau poate fi definit de „... *competențele și abilitățile umane generate de investițiile în educație și sănătate*” (Organizația Mondială a Sănătății). Practica economică a evidențiat faptul că în structura capitalului uman este cuprins capital educațional (abilități dobândite de indivizi în procesul de instruire școlară, dar și în afara acestuia) și capital biologic (abilități fizice ale indivizilor, sintetizate cel mai adesea prin starea de sănătate).

Conceptul de capitalul uman a apărut și s-a dezvoltat în zona economiei, unde este perceput ca și demers de *estimare a abilității unei persoane de a produce venituri prin muncă*. În acest context, atât cheltuielile pentru educație, cât și cele cu sănătatea pot fi privite atât ca investiție, cât și drept consum aflate în strânsă relație cu dezvoltarea capitalului uman. În general s-a impus tratarea conceptului din perspectiva sa ca și investiție; această investiție trebuie să fie una continuă și direcționată spre dezvoltarea și/sau menținerea stocului de capital. La nivel macroeconomic, capitalul uman este estimat prin agregarea stocurilor individuale de capital uman. Capitalul uman agregat la nivel național a fost utilizat în special pentru a caracteriza nivelul de dezvoltare al unei țări sau pentru a explica creșterea economică a acesteia. Sărăcia poate determina degradarea stocului de capital uman, astfel apărând necesitatea dezvoltării capitalului educațional ca modalitate de prevenire a sărăcirii, prin eficientizarea sistemelor de învățământ, dar mai ales prin investiții în formarea continuă a indivizilor.

Interesul deosebit pentru investirea în capitalul uman este reflectat și de preocuparea constantă a Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică de a sprijini creșterea economică, prin programe de dezvoltare a capitalului educațional. Guvernele joacă fără îndoială rolul central în direcționarea formării și dezvoltării capitalului uman. Bugetele publice sunt în general principalii finanțatori, dar trebuie luate în considerare și cheltuielile private. Beneficiarii dezvoltării capitalului uman sunt deopotrivă indivizii, firmele și societatea.

Importanța capitalului uman și a managementului acestuia s-a intensificat odată cu evoluția societății spre cea bazată pe cunoaștere și inovare. Astfel, investiția în capitalul uman, respectiv în educație, formare și sănătate, vizează pe de o parte pregătirea profesional-științifică a resurselor umane disponibile, iar pe de altă parte, adaptarea resurselor umane la schimbările structurale ale noii economii impuse de progresul tehnico-științific.

Strategiile de dezvoltare a capitalului uman se concentrează pe dimensionarea resurselor de capital uman în funcție de necesitățile strategice și operaționale ale economiei naționale și pe asigurarea utilizării eficiente a acestor resurse la nivelul fiecărei organizații. Dar trebuie evidențiat faptul că există anumite limite restrictive în utilizarea capitalului uman, ca de exemplu: deficitul de personal calificat, dificultățile de recrutare a forței de muncă, productivitatea scăzută a muncii, flexibilitatea și adaptabilitatea insuficiente sau climatul care descurajează cooperarea și asumarea angajamentului personal.

Delimitarea percepției conceptului de capital uman de la nivel macroeconomic la nivel microeconomic a condus la generarea unor mix-uri de metode și mijloace de abordare, din perspectiva științelor managementului cunoașterii și a

¹<http://www.oecd.org/insights/humancapitalhowwhatyouknowshapessyourlife.htm>

managementului resurselor umane, dar cel mai adesea folosind metode și mijloace specifice domeniului tehnic.

Prezenta teză de doctorat are ca scop realizarea de cercetări teoretice și aplicative pentru caracterizarea capitalului uman și care să fie fundamentul pentru crearea unui model novator de dezvoltare a acestuia (inclusiv transferul acestuia spre o metodologie de cercetare complet definită). **Obiectivul principal al tezei de doctorat a fost de a elabora un model de dezvoltare a capitalului uman (cu accent pe politicile de formare și perfecționare a resurselor umane, de creare a unor competențe adecvate pieții muncii), care să integreze abordarea managementului resurselor umane și cea a managementului cunoașterii (managementul capitalului uman), pornind de la teoria multinivel. Modelul novator propus a fost asimilabil, transferabil și recognoscibil în practica organizațiilor** (dovedit prin cercetările aplicative prezentate).

Lucrarea elaborată este vastă, totalizând **230 pagini** (inclusiv 2 anexe), conținând un capitol introductiv, 5 capitole consistente și echilibrate aferente problematicii de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Teza cuprinde 89 figuri, 53 tabele, 36 de relații matematice, precum și o listă cu 117 titluri bibliografice și 35 adrese ale unor pagini web consultate și citate. Ca urmare, în Figura 1 se prezintă structura tezei de doctorat, care demonstrează modalitatea planificată de atingere a obiectivelor de cercetare propuse.

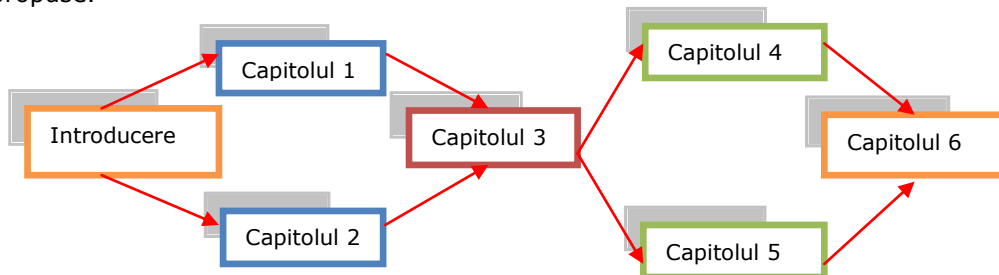


Fig.1. Structura tezei de doctorat

Tratarea temei este logică, graduală și bine structurată: pornind de la o abordare de tip puzzle, prin care sunt identificate și caracterizate „piese de cunoaștere”, prin descrierea conceptelor și abordărilor în domeniul resursei umane, a capitalului uman și managementului acestuia (prin sinteze asupra referențialului bibliografic), ca „tabloul general creat” să fie utilizat ca fundal (sau motiv?) al cercetărilor teoretice și aplicative, care au condus la conceperea, testarea și validarea prin experiment a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații, precum și a metodologiei de cercetare. În final, dezvoltării creative i se succede o propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, ceea ce este echivalent cu un demers de generalizare a aplicării modelului și metodologiei aferente.

Primul capitol al tezei, **RESURSA UMANĂ, CAPITALUL UMAN ȘI MODUL DE DEZVOLTARE AL ACESTORA (42 pag.)**, cuprinde lămuriri de natură conceptuală relative la resursa umană și dezvoltarea acesteia în perspectiva teoriei tradiționale și

a celei multinivel (abordare prezentă în referențialul de specialitate din domeniul managementului resurselor umane. De asemenea, sunt prezentate și sintetizate conceptele de capital intelectual și sub-diviziunea acestuia: capitalul uman (într-o abordare specifică managementului cunoașterii), ca apoi să fie realizată o sinteză bibliografică pentru definirea și caracterizarea conceptului de capital uman (definiții, structură sau subdiviziuni ale acestuia, impactul asupra performanței organizaționale, probleme legate de măsurarea capitalului uman) concept de bază cu care se operează în teza de doctorat, care apoi acesta să fie completat, extins în celelalte capitole ale lucrării. De asemenea, sunt prezentate concluzii privind cercetarea bibliografică întreprinsă.

Capitolul 2, SINTEZA CUNOAȘTERII ASUPRA MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN (**26 pag.**), este alocat cercetărilor asupra referențialului bibliografic (analiza și sinteza bibliografică de actualitate). Problematika acestui capitol cuprinde: definiții și lămuriri terminologice și modele ale managementului capitalului uman identificate în domeniul consultanței manageriale de specialitate și cu descrierea relației, a implicației în managementul strategic al organizațiilor. Capitolul se finalizează cu o serie de concluzii care converg spre cercetările teoretice și aplicative ce au fost descrise în următoarele capitole ale tezei.

Capitolul 3, CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA UNUI MODEL NOVATOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (MODELAREA SA GRAFICĂ ȘI MATEMATICĂ) (**38 pag.**), cuprinde descrierea activităților de tip creativ, inovativ în urma cărora s-au definit modelul și metodologia de cercetare (inclusiv delimitarea cadrului contextual al cercetărilor experimentale, precum și scenariul acestor cercetări). Ca urmare a cercetărilor asupra referențialului bibliografic prezentate în capitolele 1 și 2, s-au putut formula obiectivele de cercetare (general și operaționale, aferente fiecărui capitol al tezei); premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor; a fost reprezentat graful asociat cercetărilor realizate.

O contribuție originală adusă prin cercetări teoretice a fost modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile, ajungându-se la definirea unor indicatori importanți în dezvoltarea capitalului uman, cum sunt:

- coeficientul global de performanță de la nivel de individ, la nivelul unui grup și al organizației, integrând viziunea modelului multinivel de dezvoltare a resursei umane, în cadrul modelării;
- coeficientul de discrepanță privind caracterizarea nivelului percepției angajatorului asupra nivelului coeficientului global de performanță individuală;
- coeficientul de discrepanță privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate).

Rezultatele modelării matematice au condus la fundamentarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman, într-o concepție bazată pe reprezentarea sa grafică. Se remarcă faptul că dezvoltarea a luat în considerare evoluția individului în cadrul organizației de formare (OF) și apoi în cadrul organizației angajatoare (OA), la începutul demarării sale în viața profesională, de interes fiind minimizarea coeficienților de discrepanță mai sus menționați (dar care au fost redefiniți ținând cont de o serie de cunoștințe necesare aferente a d_n domeniului de știință, și care conferă unui individ competențele profesionale necesare practicării unei profesii). *Noutatea*, modelului de dezvoltare a capitalului uman creat, a constat în:

1. *Combinarea modelării matematice a performanțelor capitalului uman (cu ajutorul teoriei mulțimilor subtile) cu modelarea grafică a procesului de dezvoltare a acestuia;*

2. Abordarea procesului de transformare, creștere a potențialului uman (dezvoltare) în *stadiul demarării în viața profesională* a individului, în care acesta trece rapid (în 2-6 ani în funcție de procesul de formare în care este inclus) de la ipostaza de elev/cursant/student/ la cea de resursă umană/angajat/salariat fiind actor activ pe piața forței de muncă.
3. *Integrarea în modelul de dezvoltare multinivel a unor cunoștințe interdisciplinare* în vederea găsirii unor soluții de orientare mai bună a procesului de dezvoltare a capitalului uman, cu satisfacerea simultană a nevoilor și cerințelor: individuale, organizaționale și ale societății.

Definirea scenariului de cercetare, a metodologiei asociate, a avut la bază demersul creativ denumit *Design Research Methodology (DRM)* și care a condus la definirea a patru etape specifice derulării cercetărilor în cadrul programului de doctorat (convergent pe atingerea obiectivelor formulate, propuse), denumite generic astfel: (1) Clarificarea domeniului cercetat; (2) Studiu descriptiv I; (3) Studiu prescriptiv; (4) Studiu descriptiv II. În fiecare etapă au fost inventariate metode și mijloace de cercetare specifice, și au fost definite rezultate așteptate.

În finalul capitolului se descrie cadrul contextual în care au fost realizate cercetările experimentale: Fundația Culturală Umanitară „Henri Coandă” Oradea, Filiala Timișoara, Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara în calitate de organizație formatoare, iar ca program de dezvoltare a capitalului uman (de certificare a competențelor profesionale) s-a avut în vedere specializările din domeniile: sănătate și asistență pedagogică în general, iar specializarea/profesia de asistent medical generalist - nursing, în special. Ca urmare, modelul novator de dezvoltare a capitalului uman a fost particularizat contextului de cercetare adoptat. Totodată, în cadrul cercetărilor realizate s-a folosit drept bază de referință a formării și dezvoltării calificării profesionale de asistent medical generalist, standardul de pregătire profesională, prezentat în Anexa 2 la OMECT nr. 2713/29.11.2007.

Capitolele 4 (IDENTIFICAREA (ANALIZA/EVALUAREA) NEVOILOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN - NIVELUL ANALIZEI INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE, **42 pag.**) și 5 (ANALIZA/EVALUAREA IMPACTULUI DEZVOLTĂRII CAPITALULUI UMAN - PERCEȚIA SOCIETĂȚII, **38 pag.**) ale tezei de doctorat sunt dedicate cercetărilor experimentale, prezentării rezultatelor obținute (concluzii și interpretarea acestora).

În capitolul 4, cercetările aplicative s-au realizat în mai multe etape, testându-se și validându-se rând pe rând funcționalitățile modelului la nivel individual și organizațional, astfel:

- Într-o cercetare pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda focus grup;
- Într-o cercetare privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda sondajului pe baza unui chestionar propriu (asimilabilă unei cercetări exploratorii de marketing), care a fost particularizat pentru 2 grupuri supuse investigației (eșantioane): un grup al elevilor din anul II și III AMG (Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara) și un grup de specialiști în domeniul medical (cadre didactice de specialitate, asistenți medicali și medici din unități medicale de pe raza municipiului Timișoara).

Concluziile cercetării au evidențiat nevoile de formare în percepția elevilor și a reprezentanților organizațiilor angajatoare (grupul de specialiști) pe baza analizei comparative realizate și a calculului matricei discrepanțelor sau a diferențelor așa cum a fost formulat în concepția modelului novator $\Delta_{i/a}$ (*individual, angajator*). Rezultatele au arătat că așteptările specialiștilor, reprezentanți ai organizațiilor

angajatoare din domeniul medical, sunt mai mari decât nevoile de formare profesională exprimate de elevii de la programul asistență medicală generală – nursing, de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

În capitolul 5, cercetările au avut la bază analiza pe bază de date secundare. Astfel, se remarcă trei etape de evoluție a experimentului privind percepția societății (românești) asupra dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale generale - nursing:

- Analiză pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european;
- Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național);
- Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, subcapitol ce se constituie ca demers de generalizare a aplicării modelului novator propus în practica organizațiilor formatoare, pornind de la argumentele și dovezile furnizate de reușita experimentului la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

Capitolul 6 intitulat CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII (**6 pag.**), prezintă concluziile cercetării bibliografice, teoretice și aplicative realizate și evidențiază aportul original, personal al autoarei în domeniul managementului capitalului uman, cu precădere al dezvoltării acestuia. De asemenea, sunt prezentate direcții de cercetare cu potențial de dezvoltare ulterioară.

În finalul lucrării este prezentă o listă a referințelor bibliografice, o anexă conținând chestionarele utilizate în cercetările aplicative realizate și o anexă cu CV-ul doctorandului.

1. RESURSA UMANĂ, CAPITALUL UMAN ȘI MODUL DE DEZVOLTARE AL ACESTORA

Prezentul capitol are ca obiectiv analiza și sinteza referențialului bibliografic în vederea descrierii cadrului conceptual al tezei de doctorat definit de noțiunile: resursa umană, dezvoltarea resurselor umane (generarea de noi competențe), capital, capital intelectual, capital uman. Obiectivul operațional avut în vedere a fost: **OP1.1** Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru caracterizarea resursei umane și a capitalului uman. Modele de structurare și dezvoltare a acestora.

1.1. Resurse umane – definirea conceptului

Conceptul de capital uman este folosit uneori în relație (ca sinonim) cu noțiunea de resurse umane, dar se va arăta că aceasta din urmă oferă o viziune mult mai largă asupra caracterizării laturii umane din organizații.

Deși resursele umane au fost corelate cu procesele de afaceri ale organizațiilor încă din prima perioadă a dezvoltării economice, conceptul modern de resurse umane s-a constituit ca reacție la focalizarea pe eficiența Taylorismului de la începutul anilor '90. În jurul anului 1920, psihologii și experții în problematica ocupării forței de muncă din Statele Unite au demarat mișcarea relațiilor umane, care a privit lucrătorii/salariații din punct de vedere al psihologiei și al compatibilității lor cu profilul și obiectivele companiilor, mai degrabă decât ca „piese interschimbabile” și simple resurse. Această mișcare s-a intensificat la mijlocul secolului XX, punând accent pe modul de conducere, de coeziune, loialitate al salariaților și a jucat un rol important în succesul organizațional. Începând cu anii '60, acest punct de vedere s-a dezvoltat și rafinat continuu, prin apariția și aplicarea de metode și mijloace cantitative, riguroase, în detrimentul unor abordări calitative a resurselor umane, iar astfel conceptul și-a câștigat un rol permanent în cadrul abordărilor organizațiilor (susținut și de dezvoltarea științei managementului resurselor umane).

Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăți are implicații și la nivel organizațional, fapt recunoscut și argumentat de numeroși oameni de știință și de practica managerială a firmelor competitive pe plan național (Nicolescu, Verboncu, 2000, cap. 5).

Resursa umană reprezintă *angajații care lucrează într-o companie nu doar în sens fizic, ci în asociere cu competențele deținute și necesare îndeplinirii obiectivelor organizației* (Amstrong, 2003, pag. 10). Preocuparea lui Amstrong pentru definirea conceptului de resursă umană este sintetizată în figura 1.1 (adaptat după (Ispas, 2011)).



Fig. 1.1. Sinteza definirii resursei umane după (Amstrong, 2003)

O altă definiție a resurselor umane precizează că acest concept este determinat de *totalitatea persoanelor care au vârsta și sunt capabile de muncă, precum și a persoanelor în vârstă apte de muncă, care pot fi sau sunt ocupate într-o ramură a economiei* (Dicționar Explicativ al Limbii Române, www.webdex.ro). Această definiție este formală, subliniind perspectiva contabilă de abordare a resurselor umane în cadrul organizațiilor, făcând abstracție de perspectiva socio-umană (prezentat și în (Ispas, 2011)).

Conform Webster Online Dictionary, *resursele umane reprezintă un concept prin intermediul căruia numeroase organizații descriu, în mod tradițional, o combinație a funcției administrative de personal, managementul performanței, relațiile angajaților și planificarea resurselor*. Domeniul de definire al conceptului se bazează pe noțiuni dezvoltate în cadrul psihologiei industriale și/sau organizaționale. Conceptul de resurse umane are cel puțin două interpretări în funcție de context²:

- utilizarea inițială provine din domeniul economiei politice și economiei în general, caz în care conceptul a fost asociat în mod tradițional de muncă, unul din cele patru factori de producție;
- utilizarea mai frecventă prin asociere cu procese și activități din cadrul organizațiilor (de toate categoriile) și care face referire la persoanele fizice (personal, salariați) din cadrul acestora, precum și la aspecte corespunzătoare, de natură organizatorică precum: selecția, recrutarea, angajarea, concedierea, formarea, precum și alte probleme de personal. Acesta este domeniul dezvoltat de științele socio-umane, sociologie, psihologie și științele comportamentale în ansamblu.

În *viziunea economică*, conceptul de resursă umană a fost asociat adesea, cu cel de *forță de muncă*. Resursele umane diferă de alte resurse, parțial datorită faptului că indivizii sunt înzestrați cu diferite niveluri de abilitate (incluzând aptitudinile, priceperea și cunoștințele), există diferențe în trăsăturile de

² <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/hr?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01-tldq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=hr&sa=Search#906>

personalitate, gen, rolul percepției și experiență, și parțial ca un rezultat al diferențelor de motivație și implicare (Contiu, 2010).

La nivel macro, resursa umană se referă la persoană, la însăși omul (oameni) ce poate desfășura activități productive de muncă, prin creativitate, capacitate de inițiativă, mentalități, tradiții, deprinderi etc. Resursa umană se consideră ca fiind o categorie a resurselor economice, care sintetizează *potențialul* de muncă al unei entități (țări, zone geografice, instituții, organizații etc.). Aceasta se apreciază din două puncte de vedere (două grupe de indicatori):

- cantitativ: populație activă disponibilă, populație activă, populație în vârstă de muncă, populația aptă de muncă etc. (se calculează în mărimi absolute și relative);
- calitativ: nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitelor categorii profesionale în total, categoria de vârstă etc.

La nivel micro, la nivel de întreprindere, noțiunea de resursă umană reprezintă totalitatea salariaților unei organizații, exprimată prin aceeași indicatori cantitativ și calitativi. Astfel, se poate afirma că resursa umană este o resursă cu totul specială, alcătuită din persoane – salariați, care generează factorul de producție – munca. Ca *resursă*, se au în vedere caracteristici ale subiectului uman însuși, inclusiv trăsăturile sale (mentalitate, tradiție, cultură, sănătate, comportament etc.) și implicit capacitatea de a presta o muncă. Astfel, resursa umană este asociată conceptului de *capacitatea de muncă* a unui individ/persoană având calitatea de salariat/angajat al unei organizații și care prin intermediul talentelor, abilităților, competențelor, expertizelor sale și a (cantității și calității) muncii depuse, se manifestă profesional (în consens cu obiectivele organizației, și simultan cu obiectivele individuale).

În *viziunea managementului*, resursele umane reprezintă oamenii care activează și operează într-o organizație. Acestea sunt determinante pentru realizarea *funcției de resurse umane* (evoluată din *funcția de personal*), implementată, la nivel organizațional, de către departamentul de resurse umane. Acesta trebuie să îndeplinească o serie de sub-funcții care se referă la derularea *managementului resurselor umane* (Armstrong, 2003): planificarea resurselor umane; recrutarea resurselor umane; selecția resurselor umane; instruirea, perfecționarea, dezvoltarea resurselor umane; salarizarea; motivarea resurselor umane; evaluarea resurselor umane.

Resursa umană poate fi caracterizată prin:

- **unicitate** din punctul de vedere al potențialului său de creștere și dezvoltare, dar și al impactului asupra performanțelor organizației;
- este **prima resursă strategică** a unei organizații (in-put pentru orice organizație, indiferent de tipul acesteia), deoarece prin intermediul ei sunt valorificate, gestionate, potențate celelalte categorii de resurse și
- este **resursă esențială**, ea fiind o sursă puternică de avantaj competitiv, pe care organizația o are în raport cu concurența.

Resursele umane constituie de fapt un potențial deosebit, care trebuie înțeles, motivat și implicat cât mai mult, total, în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile luate de managerii în domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalității, trăsăturilor capacității angajaților pentru a-i determina pe aceștia să desfășoare activități cu eficiență și eficacitate, deci cu performanțe ridicate. *Disciplina profesională și funcția de afaceri care supraveghează resursele umane ale unei organizații definește managementul resurselor umane*³.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources

În inviziunea contabilă asupra resurselor organizației, angajații pot fi priviți ca bunuri, a căror valoare este sporită prin activități/procese de dezvoltare. Prin urmare, organizațiile se vor angaja în a aplica un arsenal de metode, mijloace, practici de gestionare a resurselor umane pentru a valorifica aceste active.

Analizele actuale asupra conceptului din perspectiva managementului cunoașterii, subliniază faptul că ființele umane nu sunt „bunuri” sau „resurse” (deci, nici în mod limitat active), ci sunt ființe creative și sociale și care contribuie (dincolo de munca prestată) la definirea societății și la civilizație. **Capitalului uman, ca termen larg, a evoluat pentru acoperirea unei părți din această complexitate, iar în microeconomie termenul de capital uman specific firmei, a ajuns să aibă semnificația termenului de resurse umane** (Webster Online Dictionary). Deci, se constată o apropiere semantică a celor doi termeni.

Procesele de guvernare a resurselor umane sunt caracterizate prin trei tendințe majore (Hofmeister, 2005), (Sharma, 2009):

1. *Perspectiva demografică* - caracterizarea forței de muncă/populației sunt realizate prin indicatori demografici. Acest tip de tendință poate avea un efect în ceea ce privește oferta educațională, de pensii, pachete de asigurări etc.
2. *Perspectiva diversității* - care surprinde aspectele legate de variația caracteristicilor resursei umane la locul de muncă sau a oamenilor în cadrul populației. Modificările din ultimii ani în societate au determinat în prezent o proporție mare de organizații să fie alcătuite din "baby-boomers" sau angajații mai în vârstă, în comparație cu treizeci de ani în urmă. Susținătorii "diversității la locul de muncă", pledează pentru o bază de angajare, care este o reflectare în oglindă a diversității (dar și specificului) societății (descrisă prin indicatorii săi specifici de rasă, sex, vârstă, pregătire profesională, orientare sexuală etc.).
3. *Perspectiva competențelor și calificării* generată de specificul societății bazate pe cunoaștere, în care aceste aspecte primează și sunt conjugate conceptului de muncitor al cunoașterii (*knowledge worker*). Este recunoscut de către cercetători că trecerea la procesele industriale preponderent manuale și manual-mecanice, la procese predominant intelectuale bazate pe competențe specializate, dezvoltarea de profesii manageriale a indus necesitatea de formare și dezvoltare a unor resurse umane cu înaltă calificare (în paralel cu dezvoltarea unui sistem de învățământ care să contribuie la livrarea unor absolvenți înalt specializați). În cazul în care pe piața forței de muncă se constată o cerere mare pentru astfel de specialiști (adică personalul nu este suficient pentru locuri de muncă înalt specializate), angajatorii sunt într-o concurență acerbă și trebuie să recurgă la atragerea de resurse umane prin oferirea de recompense financiare diverse și atractive, investiții în dezvoltarea carierelor și comunitate sau alte mijloace de atragere și păstrare a celor mai buni și loiali salariați.

În ceea ce privește modul în care indivizii răspund la schimbările existente, manifestate pe piața forței de muncă, următoarele aspecte trebuie considerate relevante în caracterizarea resursei umane:

- *Răspândirea geografică* sau cât de departe este de locuri de muncă de spațiul în care individul trăiește/locuiește? Distanța până la locul de muncă, unde individul se manifestă profesional trebuie să fie în concordanță cu nivelul de salarizare practicat sau oferit pentru postul respectiv, cu facilitățile existente pentru transport și aspectele relative la infrastructura din zona de influență;
- *Structura ocupațională* care se referă la normele și valorile aferente diferitelor cariere profesionale din cadrul unei organizații. Mahoney 1989 (citată de:

Torrington, Hall, Taylor, 2008) a stabilit și descris existența a trei tipuri diferite de structuri ocupaționale:

- (a) *focalizate pe profesie* (pe manifestarea deplină a profesionalismului în exercitarea unei anume profesii, și în care predomină loialitatea, dedicația, implicarea, excelența);
 - (b) *focalizată pe cariera profesională* în cadrul organizației (susținută de politicile de dezvoltare și promovare în cadrul mediului intern organizațional) și
 - (c) *nestructurate* (caracterizate de o mare fluctuație a resurselor umane în cadrul organizației; lucrători mai mult sau mai puțin calificați/necalificați sunt atrași în organizație atunci când este necesar).
- *Diferența între generații* care ia în discuție diferențele existente între categoriile de vârstă diferite ale angajaților și caracteristicile acestora relative la: atitudinea față de muncă, valorile lor, comportamentul lor și așteptările lor relativ cu cele ale organizației din care fac parte.

Importanța resurselor umane pentru organizațiile moderne este esențială. De-a lungul timpului, abordările organizațiilor și locurilor de muncă, au confirmat că resursele umane dețin un rol cheie în conturarea modului în care diferitele entități organizaționale își desfășoară activitatea. Definirea conceptului de resursă umană este deosebit de complexă și nu poate fi realizată dintr-o singură perspectivă. **Dominantă pentru prezenta lucrare este perspectiva oferită de știința managementului în general, și al managementului resurselor umane în special, dar considerând interfața acestora cu managementul cunoașterii** (Fig. 1.2).

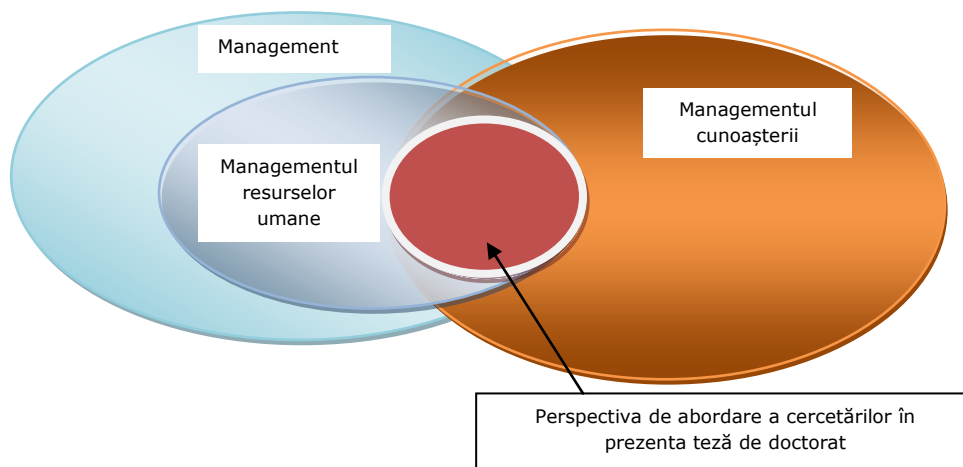


Fig. 1.2. Vizualizarea perspectivelor cercetării prin teza de doctorat

Deși managementul resurselor umane și-a îmbogățit permanent conținutul și și-a lărgit continuu domeniile de activitate (prin diversificarea modurilor de abordare și tratare interdisciplinară a resurselor umane), creșterea competiției internaționale și amplificarea procesului de globalizare sporesc în continuare importanța acestuia, datorită necesității de a ține seama tot mai mult de dimensiunile internaționale ale afacerilor (Manolescu, 2004).

De asemenea, managementul resurselor umane dobândește o importanță din ce în ce mai sporită, ca rezultat al dezvoltării pieței bunurilor și serviciilor, dar mai ales pe măsură ce procesul de regionalizare-globalizare se intensifică. Extinderea

activității companiilor la nivel internațional, global presupune creșterea complexității acțiunilor pe care le desfășoară, dar mai ales dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management al resurselor umane pe care acestea le utilizează pentru a gestiona variabilele culturale, economice și instituționale care le influențează activitatea. Toate aceste evoluții determină **regândirea rolului strategic al resurselor umane** în cadrul unei organizații; acestea fiind abordate în contextul creării și menținerii unui avantaj competitiv net (Ispas, 2011).

1.1.1. Dezvoltarea resurselor umane – abordarea tradițională și din perspectiva teoriei multinivel

Dezvoltarea resurselor umane ca practică deosebit de importantă a managementului resurselor umane, privește în general instruirea, învățarea ca o strategie a organizației, și acționează ca un stimul în progresul înregistrat de alte politici ale managementului resurselor umane orientate spre recrutarea, reținerea și recompensarea angajaților care sunt recunoscuți ca fiind în avantajul competitiv al unei organizații. Politica de dezvoltare a resurselor umane trebuie să se răsfrângă în structuri, sisteme și procese care determină și definesc *climatul organizațional de învățare*. Învățarea la locul de muncă este o noțiune relativ nouă și care deschide perspective largi asupra învățării permițând o serie de influențe asupra dezvoltării resurselor umane, incluzând ideile legate de organizația care învață (*Learning Organization*) (Coțiu, 2010). **Dezvoltarea resurselor umane reprezintă un proces dinamic de definire, creare și asigurare a oportunităților de învățare, evoluție și instruire (calificare, specializare, certificare, acreditare) pentru angajați, în contextul managementului carierei lor profesionale, în scopul îmbunătățirii performanțelor individuale (creării satisfacției profesionale și personale), de echipă și organizaționale (generarea satisfacției grupului de muncă)**(figura 1.3).



Fig. 1.3. Componente ale dezvoltării resursei umane (viziunea clasică)

Dezvoltarea resursei umane se afla în strânsă legătură cu activitatea de management al planificării acestei resurse la nivel organizațional, precum și cu rezultatele evaluării managementului resurselor umane (întocmit anual pornind de la nivel individual și de grup) (Manolescu, 2004).

Cercetarea și teoria din domeniul dezvoltării resurselor umane prezintă analiza sub forma modelului multinivel, pentru a avea o viziune sistemică a acestui proces relativ la resursele umane. Caracterizarea domeniului dezvoltării resurselor

umane poate fi mai explicită în ceea ce privește problemele psihologice, teoretice și pragmatice, care aparțin diferitelor niveluri de analiză. Conceptul de cercetare multinivel este utilizat mai des în domeniul industrial și în literatura organizațional psihologică. În mod specific, se încearcă o diagnosticare și analiză a conținutului diferitelor niveluri, mai ales a problemelor relative la educația prin intermediul organizațiilor, prezentarea caracteristicilor dezvoltării resurselor umane și a modelor aferente. Pot exista tensiuni inevitabile care au loc între diferitele niveluri de analiză, dar într-un anumit context organizațional aceste niveluri se întrepătrund, fiecare având scopuri și priorități diferite, însă nu se poate spune încă cum pot fi integrate în practică sau în contextul unei cercetări globale (Ispas, 2011).

În sinteză, figura 1.4 prezintă caracteristicile domeniului dezvoltării resurselor umane în viziunea teoriei multinivel, urmând ca itemii de analiză să fie prezentați în continuare. În cadrul abordării pe baza teoriei multinivel a dezvoltării resurselor umane se constată interferența viziunii managementului resurselor umane și a managementului cunoașterii în explicațiile și dezvoltările (teoretice și aplicative) ale fiecărui nivel de analiză.

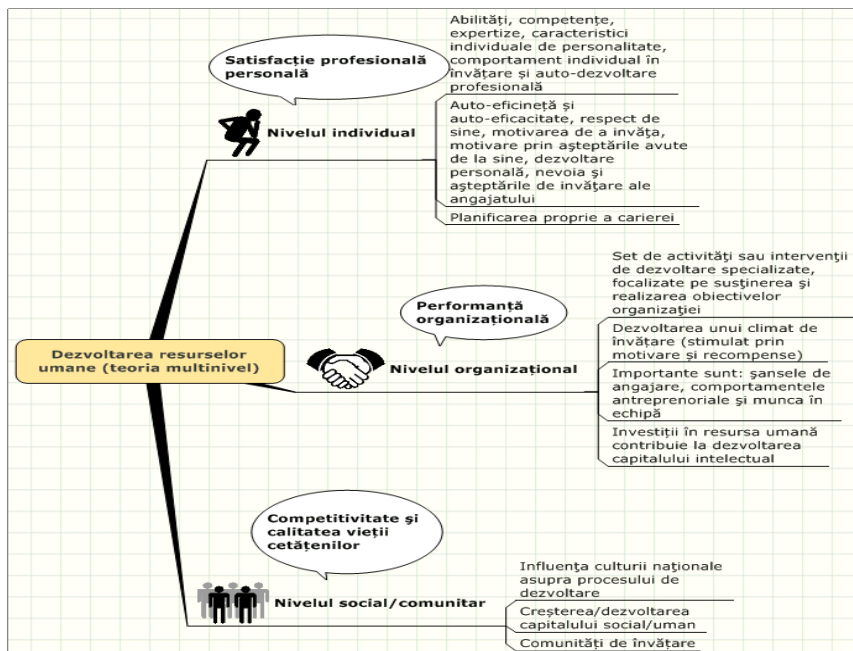


Fig. 1.4. Caracteristicile domeniului dezvoltării resurselor umane în viziunea teoriei multinivel

1.1.1.1. Nivelul individual de analiză al dezvoltării resurselor umane

În conformitate cu studiile autorilor (Garavan ș. a., 2004), nivelul individual de analiză subliniază importanța abordării aspectelor personale, umane al dezvoltării resurselor umane, convergente cu obiectivele organizaționale, posibil a fi atinse doar prin performanța angajaților (indivizilor ce aparțin organizației). În consecință, acest nivel de analiză se concentrează asupra examinării unor noțiuni ca auto-eficiență și auto-eficacitate, respect de sine, motivarea de a învăța, motivare prin așteptările

avute de la sine, dezvoltare personală, nevoia și așteptările de învățare ale angajatului. Toate acestea sunt generatoare de satisfacție profesională și personală (Mathieu, 1991), (Mathieu, Martineau, 1997), dar sunt puternic marcate de comportamentul și de caracteristicile individuale (voință, personalitate, temperament, caracteristici psihofiziologice). Totodată, motivația și angajarea oferite de organizație sunt factori menși să determine dezvoltarea individului (Botis, Fitzenz, 2002)

În literatura de specialitate se manifestă două direcții de acțiune ale nivelului individual de analiză: dezvoltarea în sine a individului, ca persoană și dezvoltarea competențelor individuale care au valoare pe piața muncii. Literatura managerială despre dezvoltarea resurselor umane acordă întâietate individului, fiind considerat mai important decât orice altă resursă a organizației. În cadrul nivelului individual fiecare angajat își asumă responsabilitatea pentru planificarea propriei dezvoltări (propriei cariere), iar organizația este responsabilă pentru asigurarea disponibilității oportunităților de dezvoltare, financiare și materiale (suportul logistic și conjunctural al carierei). Această concentrare asupra individului și libertatea acestuia de alege își are rădăcinile în filosofia lui Kant, care promova ideea că indivizii au libertatea de autodeterminare și că realizarea activităților profesionale trebuie să fie pliată pe ritmul propriu și modelul de acțiune a fiecăruia (Garavan ș. a., 2004).

Este discutabil dacă oportunitățile de dezvoltare ale angajaților vor apărea ca interes sau ca necesitate organizațională; indivizii pot căuta dezvoltarea pentru a-și mări competențele profesionale și relaționate, în relație cu abilitățile și capacitățile lor, sau pot participa la dezvoltarea lor din dorința autodezvoltării (dorința schimbării, voința autorealizării, confruntarea cu provocări profesionale etc.). Problemele care vizează spiritualitatea (Chalofsky, 2000), (Chalofsky, 2001), sensul muncii, învățarea autonomă, și responsabilitatea socială devin tot mai importante la locul de muncă. Organizația bazată pe spiritualitate și cea care definește acest lucru ca pe o încercare de a se concentra atât pe creșterea individuală cât și pe cea spirituală vine în completarea unei concentrări colective mai largi (Ispas, 2011).

Nivelul individual de analiză pune accentul pe acele caracteristici considerate importante în explicarea și motivarea activităților de dezvoltare ale angajatului. Ca exemple se pot menționa instruirea și motivarea de a învăța, vârsta și angajamentul (implicarea, dăruire) angajatului, atitudinea și credințele acestuia în privința activităților de dezvoltare, motivarea îmbrățișării unui proces de reconversie/recalificare profesională, auto-eficacitate etc. Impactul activităților de dezvoltare a resurselor umane asupra angajatului pot aduce satisfacție la locul de muncă, satisfacție în carieră, motivare și angajament (Garavan ș. a., 2004), (Ispas, 2011).

1.1.1.2. Nivelul organizațional de analiză al dezvoltării resurselor umane

Nivelul organizațional de analiză pune accentul pe aspectul resurselor disponibile pentru realizarea dezvoltării resurselor umane. După cum au arătat unii autori (Garavan ș. a., 2004), organizația furnizează contextul și motorul ce generează performanța umană. Astfel, scopul dezvoltării resurselor umane din această perspectivă o reprezintă maximizarea resurselor, facilitarea creșterii productivității și manifestarea întregului potențial al angajaților în vederea realizării obiectivelor organizaționale.

Analiza la nivel organizațional percepe dezvoltarea resurselor umane ca pe un set de activități sau intervenții de dezvoltare specializate, focalizate pe susținerea și realizarea obiectivelor organizației (derivate din acestea prin planificare organizațională și convergente cu acestea prin realizare, implementare a activităților, proceselor). Astfel, dezvoltarea resurselor umane trebuie să ofere un set de soluții specifice menite să satisfacă nevoile organizației. Una din perspectivele teoretice predominante în această privință este teoria sistemelor (Swanson, 2001), (Kuchinke, 2001). Aceasta captează interacțiunile complexe și dinamice ale caracteristicilor organizaționale, inclusiv mediul de lucru, procesele de muncă, variabilele individuale și de grup, dar nu ar trebui să fie cadrul dominant de gândire. În același context al viziunii sistemice, una dintre ideile promovate de (Kuchinke, 2001) este că valoarea dezvoltării resurselor umane este apreciată după contribuțiile pe care le aduce performanței financiare. Alții autori argumentează că una dintre provocările de bază ale dezvoltării resurselor umane trebuie să fie demonstrarea impactului strategic al acesteia (Ruona et al., 2002).

Un alt exemplu de dezvoltare a resurselor umane la nivel organizațional este managementul cunoașterii și managementul capitalului intelectual. Dezvoltarea resurselor umane contribuie la dezvoltarea capitalului intelectual, iar acesta este determinant pentru succesul organizațional (accentul cade pe dezvoltarea cunoștințelor explicite și tacite, învățare formală și informală). Prioritățile dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional sunt determinate de managerii care iau deciziile organizaționale și nu de indivizi (Salisbury, Plass, 2001), (Ahmed et. al., 2002), (Gupta, 2000).

Noțiunea de *oameni* ca resursă este o temă dominantă în analiza la nivel organizațional a dezvoltării resurselor umane (Izvercianu, 2002), (Rouna, 2002); totuși, există unele dovezi ale faptului că preocupările și valorile nivelului individual se reafirmă. Trei tendințe pot fi menționate aici (Garavan ș. a., 2004): șansele de angajare, comportamentele antreprenoriale și munca în echipă. Ca urmare, se contestă abordarea limitativă a *oamenilor* ca resursă, care domină practicile de dezvoltare a resurselor umane, convingerile de bază și valorile dezvoltării resurselor umane. Spre exemplu, capacitatea de inserție profesională pune accentul pe nevoia oamenilor de a dobândi competențe, care au valoare atât pe piața muncii cât și pentru organizație. Atât indivizii cât și organizațiile au responsabilitatea de a dezvolta competențele generice. Există o nevoie a angajaților de a-și desfășura comportamentul antreprenorial și o nevoie a indivizilor de a-și asuma responsabilitățile pentru propriile acțiuni în cadrul organizației. Deși este de așteptat ca indivizii să interacționeze între ei și să dea dovadă de muncă eficientă în echipă, este de asemenea, de așteptat ca aceștia să-și demonstreze individualitate și valoare adăugată în contextul organizațional dat (Ispas, 2011).

Alte două filosofii care pot apărea la nivel organizațional de analiză sunt: strategia de investiții (în resursa umană și dezvoltarea acesteia) și cea de angajare (selecție – recrutare – angajare- integrare). În plus, cercetările se focalizează pe importanța dezvoltării unui climat adecvat de învățare care să faciliteze învățarea la locul de muncă. S-a constatat faptul că organizațiile ce operează pe piețe ale muncii puternic concurențiale, tind să pună un accent mai mare (să dezvolte investiții mai mari) pe dezvoltarea resurselor umane și să asigure că dezvoltarea amplă a oportunităților este disponibilă tuturor angajaților. De asemenea, cercetările au subliniat faptul că un climat de învățare eficient este acela care se bucură de sprijin social puternic, în care angajații sunt încurajați/antrenați să participe și în care se încurajează utilizarea competențelor în realizarea scopurilor organizației. Nu în ultimul rând, se constată că sistemul de recompense influențează și dinamizează

activitățile de dezvoltare a resurselor umane la nivel organizațional (Garavan ș. a., 2004).

Ca o concluzie, cercetările referențialului bibliografic au subliniat beneficiile dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional în primul rând și la nivel individual, în al doilea rând.

1.1.1.3. Nivelul social de analiză al dezvoltării resurselor umane

Conform cercetărilor lui (Garavan ș. a., 2004), nivelul social (sau al comunității) de analiză pune accentul pe impactul dezvoltării resurselor umane asupra societății, asupra dezvoltării capitalului uman în vederea creșterii competitivității naționale și a calității vieții cetățenilor. Astfel, se disting trei direcții/variabile de analiză ale nivelului social:

- influența culturii naționale și dezvoltarea resurselor umane;
- dezvoltarea resurselor umane și creșterea/dezvoltarea capitalului social/uman în economie;
- noțiunea de comunități de învățare.

Prima direcție de analiză este corelată cu tendințele de dezvoltare internațională a resurselor umane. Tehnicile și practicile dezvoltării resurselor umane sunt, în primul rând de orientare occidentală, cu o concentrare pe dificultățile generalizării noțiunilor din cauza constrângerilor culturale. Diferențele de cultură reprezintă o dimensiune a nivelului social de analiză. Comunicarea eficientă, între indivizi și grupuri de culturi diferite, necesită o înțelegere și tolerare a diferențelor culturale. Diferențele culturale și contextele naționale au implicații importante în viziunea indivizilor asupra dezvoltării resurselor umane. Dimensiunile contextului național sunt descrise prin indicatori sau aspecte economice, influențele guvernamentale și legislative, influențele sistemului educațional și rolul organizațiilor profesionale; ele reprezintă dimensiunile prea puțin cercetate ale dezvoltării resurselor umane (Ispas, 2011).

Cea de a doua direcție a nivelului de analiză social este contribuția dezvoltării resurselor umane la capitalul uman și social al economiei. Zidan (2001) argumentează că dezvoltarea resurselor umane poate genera beneficii în dezvoltarea economiei la un nivel social. Recurgând la teoria capitalului uman, acesta presupune că abordarea socială a dezvoltării resurselor umane poate avea o influență semnificativă asupra eficienței modului de operare a organizațiilor în cadrul societății. Alte abordări poziționează dezvoltarea resurselor umane în centrul economiei cunoașterii și învățării (Kessels și Poell, 2004). Astfel, conceptele capitalului uman și social sunt tot mai des folosite în cercetările relative la dezvoltarea economică (Ispas, 2011).

O a treia direcție de analiză a nivelului social se referă la comunitățile de învățare. O astfel de comunitate (grup de indivizi care au un interes relativ la un anumit domeniu de învățare) este descrisă de o serie de situații în care indivizii (cursanții) se întâlnesc, își împărtășesc cunoștințele (resursele de învățare) și își satisfac nevoi unice de învățare. Comunitățile de învățare au la bază un comportament individual pentru auto-dezvoltare, auto-direcționare, evaluare participativă, membrii acesteia bucurându-se de egalitate în ceea ce privește considerația, oportunitățile și partajarea puterii (Tosey, 1999). Literatura de specialitate a acordat puțină atenție acestor comunități, rezumându-se la a le considera alternative ale analizei dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional

și ca mecanisme ce pot facilita schimbul de cunoaștere/cunoștințe/experiențe la nivel social.

Dezvoltarea resurselor umane din perspectiva nivelului de analiză social rămâne o provocare deoarece este puțin valorizată și abordată (Garavan ș.a., 2004).

1.1.2. Sinteza teoriei multinivel a dezvoltării resurselor umane. Aprecieri privind implementarea

Procesul dezvoltării resurselor umane se poate analiza din punctul de vedere al caracteristicilor sale: voluntar sau involuntar, formal sau informal, curent/prezent sau viitor (ca orientare temporală), în creștere sau stopare, interactiv sau introspectiv, specific sau generic, concentrat pe „legarea” oamenilor de organizație sau pe încurajarea mobilității, a flexibilității (Garavan ș. a., 2004). Sinteza caracteristicilor procesului de dezvoltare a resurselor umane este prezentată în tabelul 1.1.

Nivelul individual de analiză caracterizează dezvoltarea resurselor umane ca fiind voluntară, formală și informală; se concentrează asupra viitorului, este incrementală în mare măsură, predominant introspectivă, subliniind dezvoltarea competențelor generice; este caracterizat de intensificarea mobilității în procesele de muncă (evitarea monotoniei și a proceselor având caracter repetitiv) și își asumă faptul că individul este cel care ia decizia și este responsabil pentru întreg procesul (sau strategia, planificarea carierei profesionale) de dezvoltare a sa.

Nivelul organizațional de analiză accentuează un set de caracteristici în contrast cu cel de la nivel individual. Dispoziția de dezvoltare a resurselor umane este dominant involuntară, susținută financiar de organizație, concentrându-se pe activități formale (mai rar pe cele informale, având un accent deosebit pe structurarea procesului de învățare), accentuează procesul de învățare interactiv (orientat spre aplicarea imediată a cunoștințelor asimilate). La nivelul organizațional de analiză accentul cade pe dezvoltarea competențelor specifice organizației (core competencies) și pe implementarea unei politici de dezvoltare resurselor umane (corelată cu politica de motivare și cu planificarea carierei profesionale), care „leagă” individul de organizație.

Nivelul social de analiză consideră faptul că activitățile de dezvoltare a resurselor umane pot fi multidimensionale, inclusiv combinații între activități voluntare, involuntare, formale și informale, curente și viitoare, în creștere sau în stopare, activități de învățare interactive și pasive; se generează competențe generice și specifice în folosul societății sau al unei comunități (Garavan ș. a., 2004).

Tabelul 1.1. Caracteristicile procesului de dezvoltare a resurselor umane în viziunea teoriei multinivel

Nivelul individual	Nivelul organizațional	Nivelul social
<i>Dezvoltarea resurselor umane:</i>		
Nu este prescrisă de organizație, ci aparține individului	Dictată de politicile organizaționale, inclusiv strategice	Poate fi voluntară și involuntară având orientare comunitară
Dezvoltare formală și informală a proceselor	Dezvoltare formală ce generează competențe	Dezvoltare formală prin activități sprijinite de

aferente	specifice, necesare organizației	comunitate (instituții publice, asociații profesionale etc.)
Orientare viitoare – accent pe schimbare și perfecționare	Dezvoltare reactivă – accent pe rolul curent al angajatului	Orientare curentă și viitoare – accent pe orientări viitoare
Învățare în ritm propriu	Activități de dezvoltare incrementale (planificate)	Dezvoltare incrementală
Dezvoltare interactivă	Dezvoltare introspectivă	Dezvoltare interactivă și introspectivă
Dezvoltarea de competențe generice cu aplicații în diferite contexte de muncă	Dezvoltarea de competențe unice (specializare) aplicabile pentru un anumit context organizațional Dezvoltarea de competențe generice	Dezvoltarea de competențe generice importante pentru diferite roluri în societate
Dezvoltare, schimbare personală, deschidere spre noi oportunități	Blocarea angajatului în organizație	Înrolarea individului într-un context comunitar (relativ la mediul economico-social)
Coordonare (și autonomie) personală a activităților de învățare	Concentrare pe structura de învățare organizațională	Actorii educaționali ai comunității/societății își impun activitățile de învățare
<i>Integrarea celor trei niveluri de analiză este complexă, dar cu impact pozitiv asupra performanțelor organizaționale.</i>		

Conform (Garavan ș. a., 2004) implementarea dezvoltării resurselor umane ia în considerare patru dimensiuni ale analizei: dimensiunea / impactul procesului de învățare, contextul temporal de învățare, actori cheie în procesul de învățare, impactul și rezultatele dezvoltării resurselor umane. Analiza acestor dimensiuni este descrisă succint în tabelul 1.2.

Tabelul. 1.2. Implementarea dezvoltării resurselor umane
(descrierea dimensiunilor cheie)

Dimensiune / perspectivă de analiză	Nivelul individual	Nivelul organizațional	Nivelul social
Dimensiunea / impactul procesului de dezvoltare, învățare	Indivizii și nevoile lor de dezvoltare sunt independente de un anumit context organizațional	Nevoile de dezvoltare organizațională primează, sunt reflectate în valorile și obiectivele organizaționale	Nevoile indivizilor (membrii ai unei societăți) de dezvoltare sunt parte a societății (și a unei comunități de învățare)
Contextul temporal de învățare	Indivizii își satisfac nevoile de dezvoltare (continuu, discontinuu, discret, sincron sau asincron)	Dezvoltarea individuală este planificată dezvoltării organizaționale (planificat, impus continuu)	Comunitatea este informată asupra nevoilor și modului de dezvoltare individuale (continuu, discontinuu, discret, sincron sau asincron)
Actori cheie ai procesului de învățare	Indivizii (caracterizați prin nevoi individuale, unice de dezvoltare)	Managerii și specialiștii în dezvoltarea resurselor umane (interni sau consultanți externi) își asumă deciziile de furnizare a resurselor adecvate dezvoltării	Indivizii (membrii ai societății) și furnizorii de programe educaționale
Impactul și rezultatele dezvoltării resurselor umane	Rezultatele procesului individual de dezvoltare a resurselor umane vizează un termen lung, cu impact asupra creșterii șanselor de reușită profesională	Rezultatele procesului organizațional de dezvoltare a resurselor umane vizează un termen scurt, cu impact asupra creșterii capacității de adaptare a organizației la schimbările generate de mediul extern	Impactul procesului individual de dezvoltare a resurselor umane se răsfrânge asupra societății (cantitativ și calitativ) și a calității vieții – termen mediu și lung

Analiza nivelului individual consideră că angajatul este atât motorul, cât și ținta învățării. Perspectiva dominantă este una de creștere personală având ca bază învățarea care trebuie să fie o „călătorie” și un proces continuu. Activitățile de

dezvoltare se pot realiza în timp real, continuu sau discontinuu, sincron sau asincron. Rezultatele dezvoltării resurselor umane sunt măsurate într-o manieră interpretativă, calitativă, cu dificultăți de evaluare și măsurare precisă (investiția în resursa umană este una de mare risc pentru individ).

Analiza la nivel organizațional consideră că implementarea procesului de dezvoltare a resurselor umane este perfect monitorizată și dirijată în interesul organizației, prin managerii de la nivel înalt și specialiștii în dezvoltarea resurselor umane (interni sau consultanți externi). Învățarea se focalizează pe activități ale transferului de cunoaștere; contextul temporal este înțeles în termeni de continuitate, existând un accent deosebit pe procesele de învățare în timp real (învățare, testare, validarea cunoștințelor dobândite să se facă rapid). Rezultatele dezvoltării resurselor umane sunt măsurate în termeni pozitivi (indicatori de creștere a eficienței și eficacității proceselor de muncă), concentrându-se pe măsurarea financiară cantitativă, cu identificarea indicatorilor de randament ai investițiilor realizate în resursa umană.

Analiza nivelului social vizează implementarea dezvoltării resurselor umane ca pe o țintă asupra indivizilor și instituțiilor, din societate, cu identificarea unei multitudini de aspecte pozitive în evaluarea învățării (dominant pe creștere economică și creșterea calității vieții). Contextul învățării este complex și variabil, cu o multitudine de factori relevanți implementării. Dezvoltarea resurselor umane este evaluată pentru a reflecta preocupările economice, sociale și individuale (Garavan ș. a., 2004), (Ispas, 2011).

1.2. Capitalul intelectual și sub-diviziunea acestuia: capitalul uman

Obiectivul principal al acestui subcapitol este de a prezenta succint noțiunea de capital și pe cea a capitalului intelectual, evoluția sa istorică și modelele structurale. Acest demers va permite identificarea locului capitalului uman și a modului său de detaliere (caracterizarea conținutului său), ca subdiviziune a conceptului general al capitalului intelectual.

1.2.1. Capitalul intelectual – definiții și abordări

În **acceptiunea economică**, noțiunea de capital reprezintă un factor de producție derivat, în raport cu munca și natura, care sunt considerați factori de producție primari sau originari (Ciucur ș. a., 1999). ***Cunoștințele și cunoașterea umană sunt considerate de economiști neo-factori de producție, concept apărut și recunoscut odată cu dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere.*** Capacitatea omului de a-și folosi resursele fizice și intelectuale, aptitudinile, experiența, talentul și imaginația pentru rezolvarea problemelor profesionale (aspecte relative la derularea proceselor de muncă) reprezintă forța lui de muncă. În această logică, capitalul, ca factor de producție derivat, este format din bunurile destinate activității economice, pentru a produce noi bunuri. *Prin natura lor, bunurile care formează capitalul nu pot intra în consumația directă a omului. Ele participă la obținerea altor bunuri materiale și servicii, în calitate de resurse materiale și informațional-cognitive acumulate și investite* (Ciucur ș. a., 1999, p.46).

În contextul economiei clasice, conceptul de capital reflectă în general obiecte fizice, cum sunt clădirile, echipamentele, mașinile și alte bunuri materiale care sunt folosite în procesele de producție. Ca rezultat al progresului tehnologic continuu și, mai ales, al dezvoltării unei noi economii bazată pe cunoștințe și tehnologii informatice, *conceptul de capital s-a îmbogățit cu noi semnificații și arii de folosire*. Astfel, a apărut *conceptul de capital uman, care reflectă investiția în educație și dezvoltarea unor aptitudini necesare în procesul de muncă*(fig. 1.5). Ca elemente componente au fost considerate conceptele de *capital social și capital individual*. Primul concept reflectă importanța relațiilor interumane în procesul de producție, iar al doilea concept se referă la cunoștințele, experiența, talentul, imaginația, personalitatea și aptitudinile necesare pentru realizarea unei anumite activități economice (Brătianu, 2006b; Roșca, 2006).

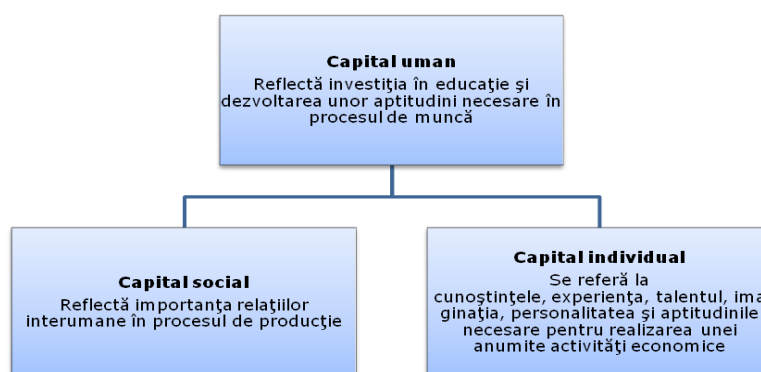


Fig. 1.5. Structura capitalului uman în accepțiune economică

Studiile și lucrările unui număr mare de cercetători au ajuns la concluzia unanim acceptată că **investiția în educație produce capital uman**(Brătianu, 2006b; Roșca, 2006). Capitalul uman se dezvoltă în mod progresiv în cadrul formal al școlii, în cadrul familiei, în cadrul întreprinderii și prin eforturile individuale de studiu și reflecție (cadrul informal). De exemplu, în SUA se investește foarte mult în educație, fapt pentru care statisticile arată că valoarea cumulată a capitalului uman este mai mare decât cea a capitalului fizic, aproximativ 2/3 și 3/4 din totalul capitalului este capital uman. Această investiție este finanțată atât public, cât și privat. Conform datelor prezentate într-un studiu efectuat de către Stiglitz și Walsh în anul 2005, administrațiile locale, statale și federale cheltuiesc aproximativ 250 de miliarde de dolari pe an pentru educație.

Extinderea semantică a unui concept fundamental, cum este cel de capital, este de multe ori mai dificilă decât definirea unui nou concept pentru o nouă realitate. De aceea, în literatura de specialitate sunt încă multe interpretări și puține definiții clare și operaționale privind capitalul intelectual.

Paralel cu extinderea conceptului de capital în economie, asistăm la o serie de noi dezvoltări în management, relative la abordări ale resursei umane din perspectiva managementului cunoașterii. În perioada cuprinsă aproximativ între anii 1985-1999 o serie de cercetători au dezvoltat o nouă viziune asupra strategiei afacerilor, care pune accentul pe utilizarea eficientă a resurselor decât pe factorii legați de competiție (în contextul diminuării resurselor materiale și a dezvoltării cunoașterii umane). Această perspectivă relevă faptul că organizațiile dețin resurse, capacități și dotări diferențiate, dar unice. Mai mult, aceste resurse,

capabilități și dotări au o anumită *inerție* (în sensul că nu pot fi adăugate și nici nu pot fi înlăturate ușor), cel puțin pe termen scurt, astfel încât organizațiile sunt nevoite să opereze pe baza activelor proprii existente. Deoarece unele din aceste active sunt de natură intelectuală, rezultă că problemele legate de dobândirea competențelor, managementul cunoașterii și procesele de învățare la nivel organizațional devin probleme fundamentale, de ordin strategic pentru organizațiile moderne (Brătianu, 2006a).

Noțiunea de capital intelectual a apărut pentru prima dată în anul 1990 în domeniul afacerilor, dar abordarea datează încă din anii `80. Conceptul a fost introdus de către Thomas A. Stewart, unul dintre editorii revistei americane *Fortune*. Potrivit primei descrieri, *capitalul intelectual reprezintă suma a tot ceea ce fiecare angajat demonstrează într-o companie și poate fi folosit în dezvoltarea capacității ei competitive* (Stewart, 1999).

Evoluția studiilor privind capitalul intelectual are origini tricentrice: Japonia, Statele Unite și Europa. În Japonia, momentul inițial este marcat de lucrarea fundamentală a lui Hiroyuki Itami (*Mobilizing Invisible Assets*, publicată în 1980) privind efectele a ceea ce el numea *activele invizibile* asupra managementului corporațiilor japoneze. În același context se situează apoi, cercetările lui Nonaka și Takeuchi (1995).

În Statele Unite, începuturile pot fi identificate în lucrările unui grup de economiști aflați în căutarea unor viziuni sau teorii diferite privind funcționarea firmelor comerciale. Punctele de vedere ale acestor economiști (Penrose, Rumelt, Wemerfelt ș.a.) au fost cristalizate de David Teece (2004), de la Universitatea din Berkeley (California), într-un articol de referință publicat în 1986 și având ca subiect comercializarea tehnologiilor el identifica anumite aspecte cheie ale teoriei firmei bazată pe resurse.

Europa este reprezentată, în acest sumar tablou al începuturilor, de Karl-Erik Sveiby (Suedia) care, în lucrarea sa dedicată dimensiunii umane a capitalului intelectual, a conturat o viziune bogată în consecințe asupra *potențialului de valorizare a unei întreprinderi pornind de la competențele și cunoștințele deținute de angajații acesteia* (Sveiby, 1997).

Literatura de specialitate evidențiază numeroase abordări și definiții ale conceptului de capital intelectual care arată, pe de o parte, importanța actuală a conceptului, iar pe de altă parte, dificultatea de a explica și defini ceva atât de "intangibil". Astfel, conceptul capitalului intelectual are diverse explicații și definiții:

- Este un termen extravagant (jargon) pe care economiștii și contabilii îl folosesc pentru a descrie cunoștințele⁴. Într-adevăr cunoștințele sunt capital intelectual, dar numai în măsura în care „*cunoștințele sunt active, și sunt implicate în procesul de creare a bunăstării*”⁵;
- Capitalul intelectual „*este termenul dat activelor intangibile combinate, care dau posibilitatea întreprinderii să funcționeze*”⁶
- Hubert Saint Onge⁷ definește capitalul intelectual (capitalul cunoștințe) ca fiind *outputul (rezultat, ieșire) învățării accelerate* la nivel organizațional;

⁴Denning S., What is Intellectual Capital?, www.stevendenning.com

⁵ Stewart T., Intellectual Capital, în Business, The ultimate Resource, Bloomsbury Publishing, 2002, pag. 159

⁶Brooking A., Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise, International Thomson Business Press, New York, 1996, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>

⁷ Saint Onge H., Amstrong C., the Conductive Organization: Building Beyond Sustainability, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004

- Pentru a evidenția dualitatea bunurilor, Edvinsson (primul director de capital intelectual la Scandia)⁸ seamănă, în sens metaforic, bunurile fizice ale întreprinderii (capitalul financiar) cu *latitudinea întreprinderii*, iar bunurile intelectuale (capitalul intelectual) cu *longitudinea întreprinderii*, amândouă fiind cele două coordonate (forțe) necesare orientării întreprinderii spre viitor;
- Capitalul este o resursă la fel de importantă precum munca și natura. Nick Bontis (1999)⁹, Director la Institutul de Cercetare a Capitalului Intelectual afirmă: „*Capitalul Intelectual este monedă a noului mileniu. Folosirea înțeleaptă a acestuia este cheia succesului în era cunoașterii*”. Din acest motiv, capitalul intelectual poate fi privit ca o valoare ascunsă a unei organizații care până de curând nu se putea măsura;
- Definiția lui David Klein și Laurance Prusak prezentată în (Steward, 1999) se referă la acel „*material intelectual care a fost formalizat, capturat și utilizat pentru a produce un activ de o valoare mai mare*”. Această definiție nu este foarte clară în ceea ce privește cunoștințele tacite, care sunt foarte dificil de exprimat și de împărtășit. În aceeași lucrare apare și o altă definiție, care se axează pe descrierea rolului capitalului intelectual într-o organizație, ca fiind acele „*cunoștințe care există într-o organizație și care pot fi folosite pentru a crea un avantaj competitiv*”;
- Steward (1999, pag. 67) considera capitalul intelectual ca fiind „*suma a tot ce știe toată lumea din companie și care îi oferă un avantaj competitiv sau „capitalul intelectual este material intelectual - cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență - care pot fi folosite pentru a crea bogăție. Este puterea intelectuală colectivă*”. În viziunea originală a lui Steward, „*Capitalul intelectual este materialul intelectual - cunoștințe, informații, proprietate intelectuală, experiență - care poate fi pus în folosință pentru a crea bogăție*” (Steward, 1999, p. XI). Este o definiție mai mult sugestivă decât operațională, dar suficient de adecvată pentru a înțelege conținutul conceptului de capital intelectual. La baza ei se află două idei principale. Prima idee se referă la recunoașterea faptului că într-o companie se află un material intelectual constituit din cunoștințe, informații, proprietate intelectuală și experiență, care nu apare în bilanțul financiar anual, dar care poate contribui la realizarea produselor și serviciilor acesteia. Este vorba despre *potențialul intelectual*. Cea de a doua idee se referă la capacitatea acestui potențial de a se transforma în cadrul proceselor tehnologice și manageriale într-o serie de elemente operaționale, active, creatoare de valoare, care să fie integrate în produsele finale materiale și imateriale ale companiei. În esență, trebuie acceptat faptul că fiecare produs, indiferent de natura și utilitatea lui, conține substanță materială, energie și cunoștințe. Serviciile sau produsele imateriale conțin doar energie și cunoștințe. Noua economie a cunoașterii se caracterizează pe creșterea cantității de cunoștințe înglobate în produsele materiale și pe dinamica fără precedent a produselor imateriale (Nonaka și Takeuchi, 1995; Sveiby, 1999; Nicolescu și Nicolescu, 2005; Roșca, 2006).

⁸ Edvinsson L., Corporate Longitude, What you need to know to navigate the knowledge economy, BookHouse Publishing 2002, pag. 11

⁹ Bontis N., Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, International journal of Technology Management, vol. 18, no. 5/6/7/8, 1999, www.bontis.com

- Se remarcă un numitor comun al definițiilor, și anume asocierea capitalului intelectual ca fiind: „*cunoștințe care pot fi convertite în valoare*”.

Dezvoltarea conceptuală a capitalului intelectual s-a făcut din două direcții diferite, dar convergente:

(a) O primă direcție a fost generată de *nevoia de a crește capacitatea de competitivitate a organizației și realizarea avantajului strategic pe piețe tot mai concurențiale, prin valorificarea intensivă a resurselor intangibile*. Dintre aceste resurse s-a pus accentul pe informații și cunoștințe, mărci înregistrate și patente, comportament organizațional și cultură organizațională orientate spre excelență. Deci, problema este cum se poate realiza un management al resurselor intangibile dintr-o companie cât mai eficient, pentru a crește competitivitatea acesteia.

(b) Cea de a doua direcție a fost generată de *tendința evidentă de consolidare a succesului la companiile care au raportul dintre valoarea de piață și valoarea financiară de bilanț, în continuă creștere*. De asemenea, prima direcție poate fi numită una strategică deoarece își are originile în zona managementului strategic, în timp ce a doua direcție poate fi denumită una de evaluare deoarece își are originile în zona metricilor folosite în evaluarea performanțelor manageriale ale unei companii. Cele două direcții sunt convergente deoarece „*ceea ce poți să măsoari, poți manageria, iar ceea ce vrei să manageriezi, trebuie să poți măsura*”. Capitalul intelectual constituie o fuziune între aceste două curente de gândire. Capitalul intelectual înseamnă în ultima instanță cum poți să măsoari și să realizezi mai bine managementul cunoștințelor și a altor intangibile dintr-o companie” (Ross ș.a., 1997, p. 7).

Noțiunea capitalului intelectual este statică, dinamică și holistică. Nu arată cum se poate crește valoarea acestui capital potențial și nici cum se poate transforma o mare parte din acesta în acțiune și valoare (conform definițiilor anterior menționate). Teoria capitalului intelectual este rezultatul unui proces de îmbinare a acestor două direcții. Indiferent de originea conceptului, care este legată de diferiți autori, cercetători, capitalul intelectual surprinde atât ideea de potențial cât și de acțiune produsă de către acesta în procesul de creare a valorii dintr-o organizație.

După cum se poate observa din definițiile de mai sus, este destul de complicat ca o exprimare succintă să surprindă esența conceptului de capital intelectual și să ofere o imagine completă atât din punct de vedere conceptual, cât și practic. În prezent, majoritatea definițiilor și modelelor de măsurare sau evaluare a capitalului intelectual au la bază două aspecte: structurări ale conceptului și modul în care acesta influențează indicatorii de performanță ai organizației (în general, competitivitatea).

Din punct de vedere conceptual, prin analiza referențialului bibliografic, se conturează faptul că, definirea noțiunii de capital intelectual se realizează în două moduri:

- (1) se referă la informație, cunoștințe, înțelepciune („*puterea minții*”), focalizându-se asupra creației și extinderii cunoașterii din interiorul organizației;
- (2) are la baza un nou mod de abordare, folosire, valorizare a resurselor umane din organizații, care este orientat spre obținerea de profit prin combinațiile unice (disponibile la un moment dat, într-un anumit context) ale capitalului intelectual și a celorlalte resurse corporale.

1.2.2. Structura capitalului intelectual și identificarea subdiviziunii capitalului uman

În foarte multe modele de structurare a capitalului intelectual al unei organizații acestea conțin, ca subdiviziune *capitalul uman*. În continuare vor fi prezentate acele modele de structurare a capitalului intelectual în care apare acest concept. Obiectivul prezentului subcapitol este de a identifica în referențialul bibliografic modul în care capitalul uman este perceput, definit, descris din perspectiva praxiologică a analizei, evaluării și măsurării sale.

1.2.2.1. Modele de evaluare a capitalului intelectual

a. Modelul capitalului intelectual după Brooking

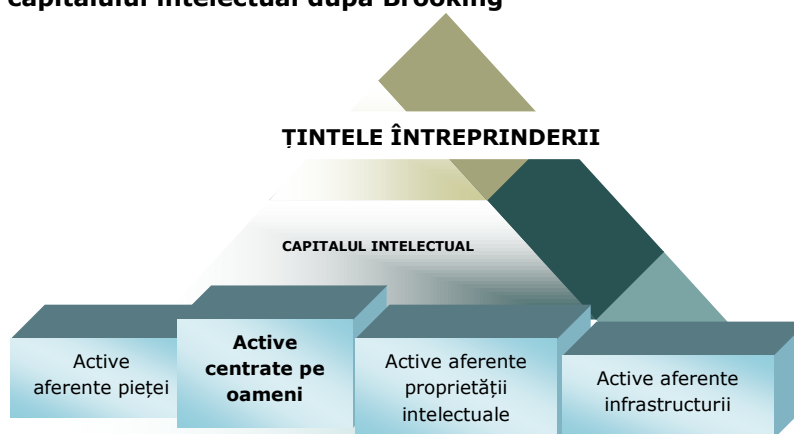


Fig. 1.6. Structura capitalului intelectual după Brooking (1996)¹⁰

Capitalul uman este perceput ca activele centrate pe oameni. Acestea cuprind experiențele colective, capabilitățile creative, leadership-ul, aptitudinile antreprenoriale și manageriale deținute de angajații întreprinderii. De asemenea, sunt incluse date și indicatori psihometrici privind performanța indivizilor într-o anumită situație, cum este cea de stres ridicat în activitatea profesională. Brooking pledează pentru rotația pe posturi a oamenilor, ca o oportunitate de carieră a acestora oferită de manageri (atingere unui potențial ridicat de dezvoltare personală). Astfel, se analizează: educația pe diferite nivele (liceu, facultate, masterat, doctorat, post doctorat), evoluția abilităților profesionale, experiențele, atributele personale (determinate psihometric), reacția și rezistența la emoții negative, deschiderea, caracterul și temperamentul, leadership-ul, subordonarea, raporturile cu ceilalți colegi și cu managerii (fig. 1.6).

¹⁰ Brooking A., Motta E., A Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing It, 17th Annual National Business Conference, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, 1996, kmi.open.ac.uk/people/sbs/org-knowledge/ic-paper.html

b. Modelul capitalului intelectual după Sveiby

În accepțiunea modelului, valoarea de piață a unei organizații este dată de activele sale tangibile și intangibile. Acestea din urmă cuprind: structura externă și internă, dar și competențele individuale (componentă a capitalului uman). *Competențele individuale reprezintă capacitatea oamenilor de a acționa în diverse situații de natură profesională. Acestea includ: educația, experiența, valorile și aptitudinile sociale.* Specific acestei metode este faptul că această categorie cuprinde numai competențele personalului profesional/tehnic, experților, oamenilor de la cercetare-dezvoltare, din vânzări și marketing – doar aceia care au contact direct cu clienții și a căror muncă influențează în mod direct opinia clienților asupra întreprinderii (fig. 1.7).

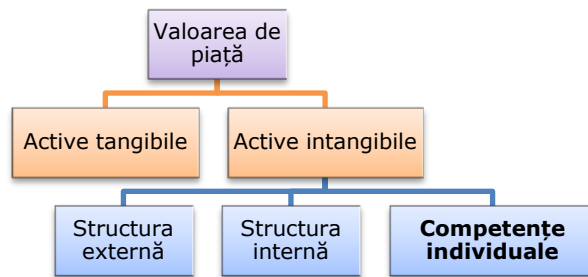


Fig. 1.7. Structura capitalului intelectual după Sveiby (2001)¹¹

Acest model are la bază modelul lui Bontis (fig. 1.8) publicat în 1999.¹²

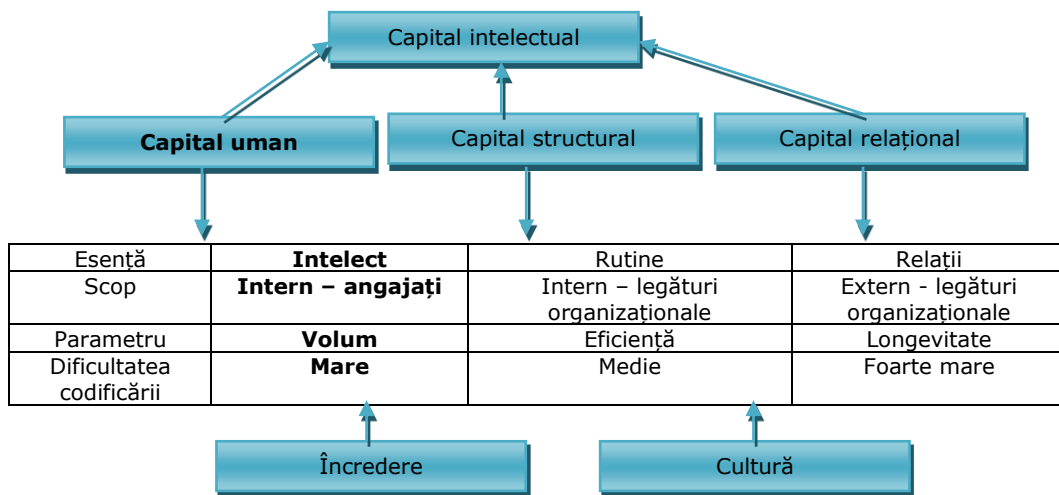


Fig. 1.8. Structura capitalului intelectual după Bontis (1999)

¹¹ Sveiby E. K., Measuring Intangible Assets, 2001, www.sveiby.com

¹² Bontis N., Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field, International journal of Technology Management, vol. 18, no. 5/6/7/8, pag. 433-462, 1999

c. Modelul capitalului intelectual după metoda Skandia

Metoda Skandia¹³ are cinci arii de interes: clienți, *capital uman*, procese, capacități de reînnoire și dezvoltare și aria financiară, oferind o viziune holistică asupra organizației. Această metodă a introdus folosirea termenului de capital intelectual, în locul termenului contabil de active intangibile (fig. 1.9). Din perspectiva acestei abordări, *capitalul uman include cunoștințele, aptitudinile și abilitățile angajaților și reprezintă capacitatea combinată a oamenilor de a rezolva probleme, sau din alt punct de vedere, eficiența cu care întreprinderea își utilizează angajații – determinată de creativitate și inovare.*

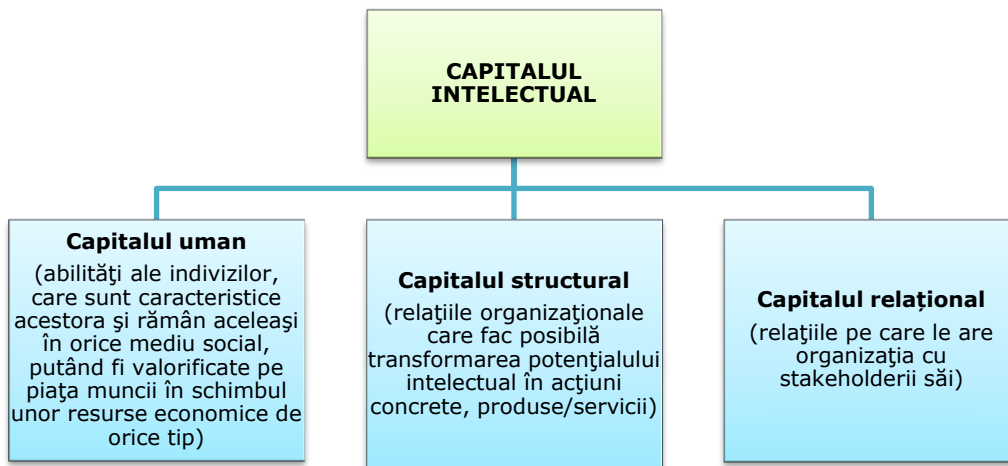


Fig. 1.9. Structura generală a capitalului intelectual în viziunea metodei Skandia

Această metodă pune accentul pe următoarele trei aspecte ale capitalului uman:

- Competențe** ce pot fi descrise ca fiind derivate din combinația unică de cunoștințe, voință și aptitudini. Acestea trebuie privite ca determinante pentru capacitatea de interacțiune a indivizilor în grupul de muncă, și nu ca simple obiecte. Competențele au trei dimensiuni:
 - Competențe profesionale – constau în abilitatea umană de a utiliza capitalul structural pe care îl pune la dispoziție întreprinderea (intern și extern);
 - Competențe sociale – constă în abilitatea umană de a lucra împreună cu alți oameni pentru crearea de valoare;
 - Competențe comerciale – constă în abilitatea umană de a colabora cu clienții și alți parteneri externi în rețele de creare a valorii;
- Relațiile** scot în evidență importanța transformărilor cunoștințelor în acțiuni. Acest lucru vizează acțiunile individuale în cadrul comunității de practică sau de interese aferentă întreprinderii (de la nivelul unei echipe de muncă până la organizația ca sistem de tip rețea (network)). Abilitățile

¹³ Edvinsson L., *Corporate Longitude, What you need to know to navigate the knowledge economy*, BookHouse Publishing, 2002, pag. 83

de interacțiune sunt explicate prin activități de partajare a cunoașterii (sau împărtășire) și au la bază încrederea reciprocă

3. *Valorile individuale* sunt acelea care stabilesc dacă o acțiune este percepută ca fiind utilă sau nu; ele servesc ca filtru a activității.

Valoarea întreprinderii este dată de capitalul intelectual și cel financiar. În concluzie, metoda Skandia pune accentul pe inovare ca element al producției, iar rolul factorului uman nu este unul determinant pentru performanța organizației.

O abordare asemănătoare a capitalului intelectual/uman este cea a Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria.

1.2.2.2. Modele ale declarațiilor de evaluare a capitalului intelectual (Intellectual Capital Statements)

a. Modelul MERITUM

Conform metodologiei de lucru, raportul asupra acestei declarații conține¹⁴:

1. viziunea organizației, care reprezintă o descriere a obiectivelor strategice ale organizației, dar și a activelor intangibile critice;
2. viziunea organizației concretizată în realizarea matricei (resurse, activități);
3. un sistem de indicatori, pentru a permite caracterizarea cât mai bună a performanțelor organizației în raport cu obiectivele propuse.

În figura 1.10 se prezintă schematic modelul de colectare al datelor, din perspectiva MERITUM. În cadrul acestuia se operează cu următoarele tipuri de resurse (entități, obiecte) de cunoaștere:

- **angajații** - această componentă include competențele angajaților, experiența acestora, motivarea acestora, angajamentul/loialitatea față de companie, dorința de adaptare;
- **clienții** - această componentă se referă la relațiile pe care o organizație le dezvoltă cu utilizatorii și clienții, satisfacția și loialitatea acestora, recomandările pe care le fac despre organizație, capacitatea de înțelegere a nevoilor acestora, precum și gradul de cooperare dintre organizație și clienți în dezvoltarea produselor, serviciilor și proceselor sale;
- **processe** - se referă la cunoștințele care există explicit sub forma unor proceduri și rutine organizaționale, în conformitate cu standarde, norme sau sisteme de management recunoscute.
- **tehnologii** - se referă la cunoștințe care există explicit sub forma unor fluxuri, rețete, proceduri de natură procesuală tehnologică (modulde transformare a resurselor în rezultate, know-how).

¹⁴ Conform precizărilor relative la declarația de evaluare a capitalului intelectual dezvoltată de Ministerul Științei, Tehnologiei și Inovării din Danemarca, definit prin A Guideline for Intellectual Capital Statements - A Key to Knowledge Management și Guidelines for the Management and Disclosure of Information on Intangibles Intellectual Capital Report dezvoltat în cadrul programului multinațional de cercetare din domeniul capitalului intelectual, MERITUM.

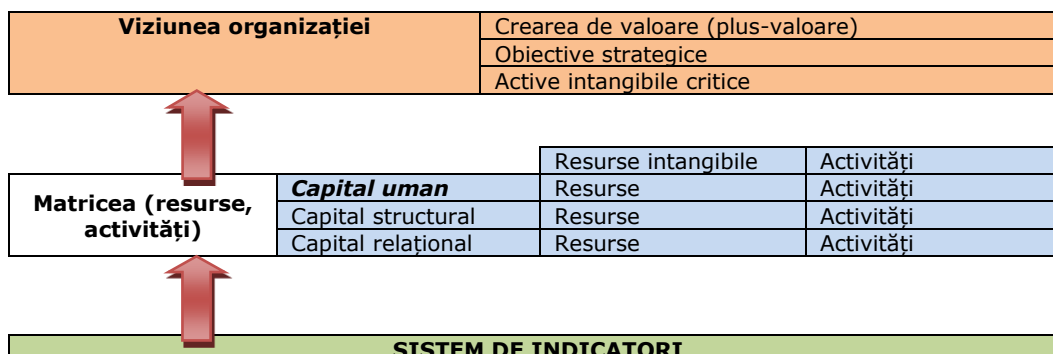


Fig. 1.10. Structura generală a raportului capitalului intelectual, conform metodei MERITUM

Asemănător modelului MERITUM este abordarea realizată de Ministerul Danez pentru Știință, Tehnologie și Inovare.

b. Modelul Ministerului Danez al Științei, Tehnologiei și Inovării

Această declarație (Guidelines for Intellectual Capital Statement) este considerată ca parte integrantă a managementului cunoașterii dintr-o organizație. Acest instrument managerial identifică strategia de managementul cunoașterii și include identificarea obiectivelor, inițiativelor și rezultatelor relativ la dezvoltarea și aplicarea cunoștințelor existente într-o organizație. De asemenea, acest instrument este folosit pentru a comunica această strategie întregii organizații, dar și societății în sens larg. Deși este o declarație asupra capitalului intelectual dintr-o organizație, se folosește foarte des termenul de resurse cunoștințe (knowledge resources), conceptul de capital intelectual sau resurse intangibile apărând foarte rar în tot conținutul documentului. Aceste resurse cunoștințe sunt clasificate în patru categorii.

- **angajații** - această componentă include competențele angajaților, experiența acestora, motivarea acestora, angajamentul față de companie, dorința de adaptare.
- **clienții** - această componentă se referă la relațiile pe care o organizație le dezvoltă cu utilizatorii și clienții, satisfacția și loialitatea acestora, recomandările pe care le fac despre organizație, capacitatea de înțelegere a nevoilor acestora, precum și gradul de cooperare dintre organizație și client în dezvoltarea produselor și proceselor.
- **processe** - se referă la cunoștințele care există explicit sub forma unor proceduri și rutine organizaționale.
- **tehnologii** - se referă la cunoștințele care există explicit sub forma unor proceduri și rutine organizaționale

În cadrul acestui tip de declarație se folosesc foarte des termeni ce încorporează termenul cunoștințe, cunoaștere (knowledge).

Modelul schematic al declarației pentru evaluarea capitalului intelectual se află ilustrat în figura 1.11. Primul element al modelului se referă la acțiunile pe care o organizație dorește să le inițieze pentru a crește valoarea la clienții (percepută prin intermediul produselor/serviciilor livrate către aceștia). Pentru crearea acestei valori, este nevoie de resurse-cunoștințe corect și complet identificate.

Cel de-al doilea element se referă la acele resurse-cunoștințe ce trebuie dezvoltate fie în cadrul organizației, fie apelând la furnizori externi. Aceste

resurselor să fie dezvoltate prin diferite inițiative (elementul al treilea), iar monitorizarea acestora se va face prin utilizarea unor indicatori (cel de-al patrulea element). Inițiativele sunt acțiuni de tipul: cineva face ceva pentru a dezvolta resursele-cunoștințe; cineva este trimis la un program de educare; angajați noi sunt recrutați sau se creează și se implementează un sistem de comunicare/management intern, de tip Intranet. Inițiativele trebuie să răspundă la o problemă existentă sau potențială.

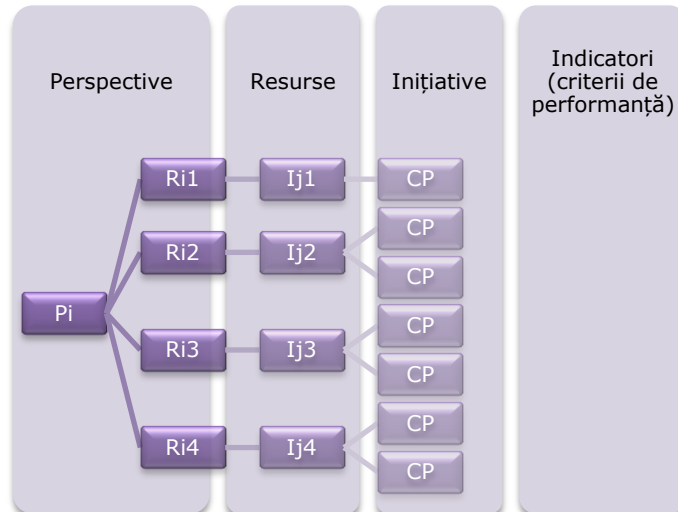


Fig.1.11. Declarația Ministerului Danez pentru Știință, Tehnologie și Inovare

Din punct de vedere al implementării acestui model, evaluatorul trebuie să fie familiarizat cu activitățile din organizație, cu diferitele aspecte ale managementului cunoștințelor, pentru a putea identifica ușor acele activități ce trebuie îmbunătățite sau inițiate. Operarea cu un astfel de model necesită creativitate în definirea, caracterizarea și analiza fiecărui element al modelului, iar optimizările rezultă în urma proceselor iterative repetate (evitarea blocajelor). Indicatorii (asimilabili unor criterii de performanță) îndeplinesc trei funcții în perspectiva acestei declarații de evaluare a capitalului intelectual:

- **definire** - pentru definirea resurselor și inițiativelor;
- **evaluare** - pentru a stabili gradul în care inițiativele au fost implementate și cu ce efecte;
- **raportare** - sunt folosiți pentru a raporta situația capitalului intelectual către diferiți stakeholderi.

c. Modelul Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria

Deși, în ultimele decenii, managementul cunoștințelor și analiza capitalului intelectual au fost adoptate, aplicate în special în contextul companiilor private, există în prezent, un interes crescut pentru organizațiile publice, precum universități și centre de cercetare.

Rapoartele asupra capitalului intelectual se realizează în concordanță cu cel de-al 63-lea regulament al Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria. În tabelul 1.3 se prezintă structura acestui model, conform celor precizate în (Leitner, 2005) și (Leitner ș.a., 2005)

Tabelul 1.3. Structura de evaluare a capitalului intelectual conform Modelului Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria

Nr. crt.	Capitol	Detalii constitutive
I.	Domeniul de aplicabilitate	
II.	Capitalul Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Capital uman; • Capital structural; • Capital relațional;
III.	Procese fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Educație și formare continuă; • Cercetare-dezvoltare.
IV.	Rezultate și impactul proceselor fundamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Educație și formare continuă; • Cercetare-dezvoltare.
V.	Sumar și perspective de viitor	

Raportul are o parte narativă și o parte aferentă calculelor și interpretării rezultatelor relativă la indicatorii folosiți, oferind astfel o viziune holistică asupra managementului cunoștințelor în organizație. Indicatorii cheie de performanță sunt văzuți dintr-o perspectivă procesuală. Raportul se bazează pe modelul reprezentat în figura 1.12 (propus pentru universitățile și centrele de cercetare din Austria), dezvoltat inițial pentru evaluarea capitalului intelectual al unei instituții de cercetare (Austrian Research Centers)¹⁵.

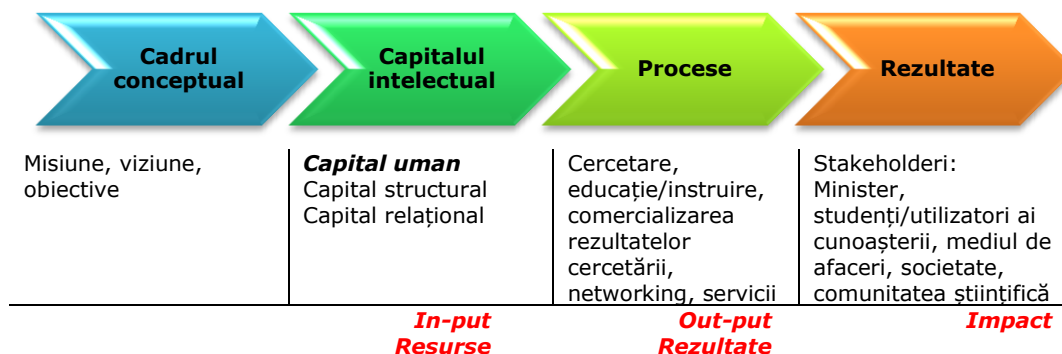


Fig. 1.12. Model de raportare a capitalului intelectual pentru universitățile austriece (adaptat după (Letner ș.a., 2005))

Modelul conceptualizează transformarea activelor intangibile în timpul diferitelor activități (de cercetare și educație, formare), în diferite rezultate conform obiectivelor instituției de învățământ (universitate sau colegiu). În cadrul acestui model, capitalul intelectual (și implicit cel uman) este considerat ca input (resursă) aferent proceselor de cunoaștere, iar diferitele elemente ale modelului sunt măsurate cu ajutorul indicatorilor financiari și non-financiari, la care se adaugă evaluări calitative.

¹⁵Leitner, K. H., Schaffhauser-Linzatti, M., Stowasser, R., & Wagner, K. (2005). Data envelopment analysis as method for evaluating intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 528-543.

d. Modelul Universității Autonome din Madrid

În cadrul acestei universități a fost derulat un proiect complex pentru evaluarea capitalului intelectual, iar rezultatele au fost prezentate la Internațional Conference on Science, Technology and Innovation Indicators (Lugano, 15-17 Noiembrie, 2006). Această lucrare reflectă experiența universității din Madrid cu privire la Matricea Strategică (Strategic Matrix), instrument dezvoltat în cadrul unui proiect mai complex, Observatory of European Universities (OEU).

Universitatea din Madrid a fost singura universitate implicată pe toată durata proiectului. Această matrice poate fi prezentată într-o terminologie IC, cu mici adaptări, dar cu un impact și o utilitate mai mari. Astfel, pentru a dezvolta un raport al capitalului intelectual cu indicatori, s-a plecat de la acest instrument, Matricea Strategică. Dintre indicatorii existenți în această matrice, au fost selectați intuitiv câțiva, care să respecte caracteristicile unor indicatori ai capitalului intelectual, plecând de la considerentele modelului MERITUM. Indicatorii rezultați au fost evaluați în două etape, prin chestionare:

- a. Evaluarea de către managementul universității a utilității indicatorilor selectați (pe o scală Likert cu 5 puncte). Acest exercițiu poate fi realizat de managementul oricărei universități care dorește implementarea unui model de raportare a capitalului intelectual.
- b. În cea de-a doua etapă s-au evaluat indicatorii în funcție de disponibilitatea datelor și disponibilitatea universității de a divulga unele date.

În cadrul acestui program au fost dezvoltate două instrumente, implementate (testate și validate) la Universitatea Autonomă din Madrid:

1. *Modelul de măsurare a capitalului intelectual pentru universități (ICU Measurement Framework)* destinat dezvoltării și alocării resurselor, precum și îmbunătățirii managementului acestora;
2. *Raportul asupra capitalului intelectual al universităților (ICU Report)* menit să ducă la creșterea transparenței deciziilor manageriale în domeniu;

Raportul asupra capitalului intelectual conține trei secțiuni și subliniază relația strânsă dintre managementul capitalului intelectual și selecția informațiilor ce urmează a fi publicate (diseminate și partajate în comunitatea academică). Experiența utilizării acestui model a arătat că doar lista în sine a rezultatelor obținute prin determinarea indicatorilor aferenți evaluării nu este suficientă pentru o interpretare corectă a lor (pot rezulta interpretări subiective sau erori); explicațiile privind modelul de măsurare și interpretarea rezultatelor trebuie adăugate pentru înțelegerea corectă și clară a fiecărui indicator (aspect caracterizat în evaluarea capitalului intelectual).

e. Modelul generic de analiza

Modele de structurare în vederea caracterizării capitalului intelectual care au fost analizate anterior au ca principal dezavantaj faptul că sunt statice. Totodată, nu se face o distincție clară între entitățile de capital intelectual asociate în mod individual fiecărui angajat și cele asociate organizației în integralitatea sa. Astfel, ideea de bază a modelului generic constă în reflectarea genezei capitalului intelectual într-o perspectivă multidimensională și dinamică (figura 1.13).

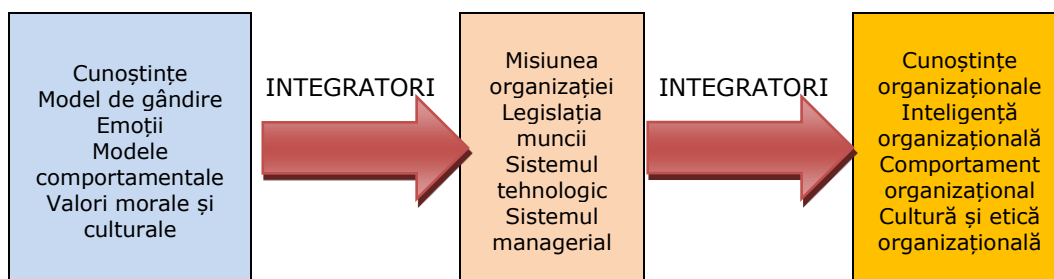


Fig. 1.13. Modelul generic al capitalului intelectual

Modelul generic se structurează pe trei componente fundamentale: **capitalul uman individual al angajaților**, capitalul organizațional și capitalul consumatorului. Capitalul organizațional este rezultatul unui proces dinamic de integrare a contribuțiilor individuale ale capitalului uman al angajaților. Capitalul consumatorului este rezultatul unui proces dinamic de diferențiere în raport cu cerințele și exigențele consumatorilor.

Spre deosebire de modelele precedente, modelul generic surprinde dinamica transformării capitalului intelectual potențial în capital intelectual utilizabil, așa cum modelele energetice din fizică reflectă transformarea energiei potențiale a unui corp sau a unui sistem mecanic în energie cinetică, utilizabilă. Într-o prima fază, contribuțiile individuale ale fiecărui angajat sub formă de cunoștințe, modele de gândire, emoții, modele de comportament și valori se transformă în capital organizațional cu ajutorul unor integratori.

1.2.3. Sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual și poziționarea capitalului uman în cadrul acestora

În figura 1.14 se schematizează sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual prezentate anterior, iar ulterior sunt făcute unele observații privind locul și rolul capitalului uman în cadrul acestora.

În ceea ce privește locul și rolul capitalului uman în cadrul modelelor prezentate (Fig. 1.14), observațiile sunt sintetizate în tabelul 1.4. Se constată unele similitudini privind percepția conceptului (ca activ intangibil, ca resursă determinată de angajații întreprinderii), dar și aspecte vagi de descriere sau localizare la nivelul proceselor, activităților din cadrul organizațiilor.

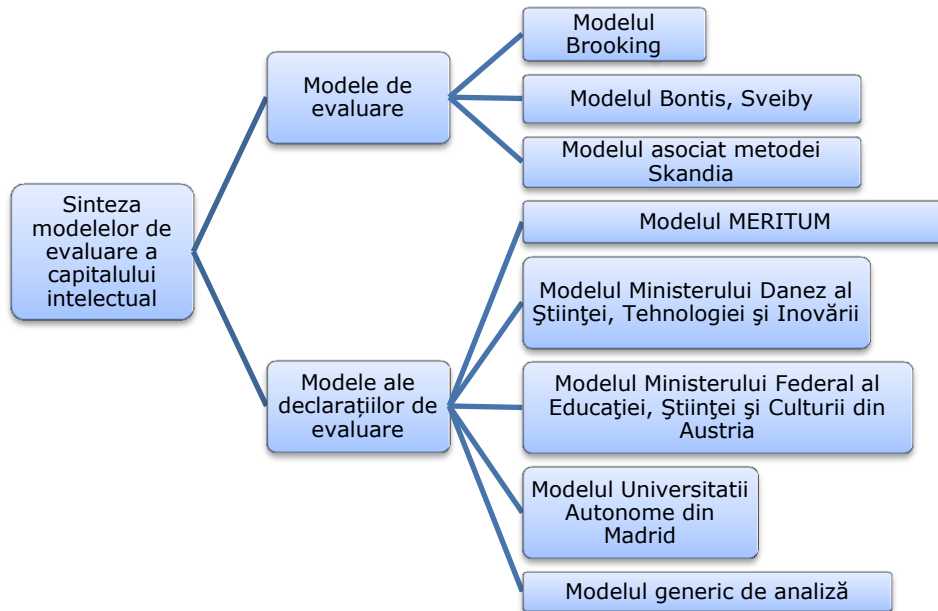


Fig. 1.14. Sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual în care este vizată subdiviziunea capitalului uman

Tabelul 1.4. Percepției capitalului uman în diferite modele de evaluare a capitalului intelectual

Nr. crt.	Model	Detalii privind percepția capitalului uman
1	Modelul Brooking	Capitalul uman este perceput ca activele centrate pe oameni. Acestea cuprind: educația, evoluția profesională, experiențele individuale și colective, capacitățile creative, leadership-ul, aptitudinile antreprenoriale și manageriale deținute de angajații întreprinderii.
2	Modelul Bontis, Sveiby	<u>Competențele individuale</u> (parte a activelor intangibile) reprezintă capacitatea oamenilor de a acționa în diverse situații de natură profesională (determină capitalul uman). Acestea includ: educația, experiența, valorile și aptitudinile sociale. Capitalul uman NU apare explicit în cadrul modelelor, ci doar intuitiv.
3	Modelul asociat metodei Skandia	Capitalul uman include cunoștințele, aptitudinile și abilitățile angajaților și reprezintă capacitatea combinată a oamenilor de a rezolva probleme sau eficiența cu care întreprinderea își utilizează angajații, din perspectiva generării de cunoaștere/cunoștințe sub impactul creativității și inovării.

4	Modelul MERITUM	Capitalul uman este asociat activelor intangibile determinate de angajații întreprinderii (considerat resursă); această componentă include competențele angajaților, experiența acestora, motivarea acestora, angajamentul/loialitatea față de companie, dorința de adaptare. <i>Matricea resurse – activități</i> este elementul central al modelului.
5	Modelul Ministerului Danez al Științei, Tehnologiei și Inovării	Capitalul uman este asociat activelor intangibile determinate de angajații întreprinderii (asimilat unei resurse); această componentă include competențele angajaților, experiența acestora, motivarea acestora, angajamentul față de companie, dorința de adaptare. Această categorie de resurse determină inițiativele (procese și activități ale întreprinderii, de satisfacere a nevoilor clienților) care sunt monitorizate prin intermediul unui sistem de indicatori. <i>Modelul este centrat pe procesele din întreprindere.</i>
6	Modelul Ministerului Federal al Educației, Științei și Culturii din Austria	Capitalul uman este considerat ca input (resursă) aferent proceselor de cunoaștere, iar diferitele elemente ale modelului sunt măsurate cu ajutorul indicatorilor financiari și non-financiari, la care se adaugă evaluări calitative. Modelul conceptualizează transformarea activelor intangibile în timpul diferitelor activități (de cercetare și educație, formare), în diferite rezultate conform obiectivelor organizației.
7	Modelul Universității Autonome din Madrid	Are la bază modelul MERITUM, deci aceeași viziune asupra capitalului uman. Prezintă interes din punct de vedere metodologic: indicatorii folosiți în evaluare au fost măsurați prin chestionare, recurgând la o scală Likert cu 5 puncte.
8	Modelul generic de analiză	Reflectă geneza capitalului uman într-o perspectivă multidimensională și dinamică. Capitalul organizațional este rezultatul unui proces dinamic de integrare a contribuțiilor capitalului uman individual (al angajaților).

1.3. Definirea și caracterizarea conceptului de capital uman

1.3.1. Definiții și structură

Din retrospectiva realizată asupra conceptului de capital intelectual, apare clară în subdiviziunea sa noțiunea de capital uman. De aici preocuparea de a defini și de a prezenta modul de abordare a capitalului uman în acest context, dar relaționat și cu noțiunea de resurse umane.

Conceptual, pe lângă caracterizarea noțiunii așa cum reiese din modelele prezentate la capitolul 1.2.2, trebuie luată în considerare și linia deschisă de Școala de la Chicago (Mincer, Schultz, Becker, Kicker, în sinteză citați de (Mincer, 1993)) care înțelege prin capital uman: educația (formală și informală) și starea de sănătate (Fig. 1.15).

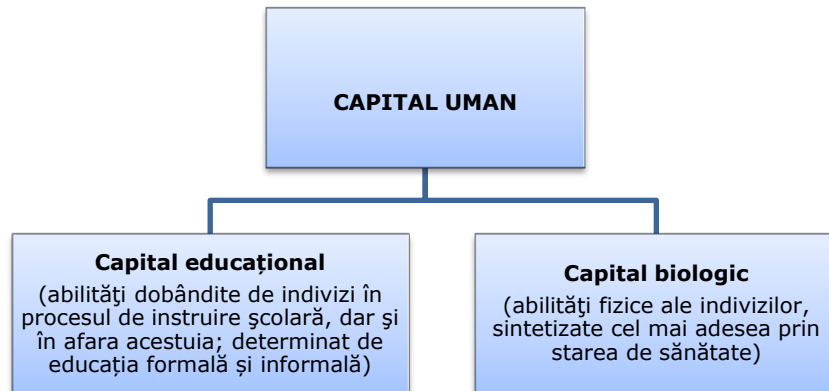


Fig. 1.15. Structura capitalului uman (sugerată de teoria Școlii de la Chicago)

Alte definiții susțin că noțiunea de capital uman constă în acele abilități ale indivizilor, care sunt caracteristice acestora și rămân aceleași în orice mediu social, putând fi valorificate pe piața muncii în schimbul unor resurse economice de orice tip. Practic, capitalul uman este format din capital educațional (abilități dobândite de indivizi în procesul de instruire școlară, dar și în afara acestuia) și capital biologic (abilități fizice ale indivizilor, sintetizate cel mai adesea prin starea de sănătate) (Davenport, 1999), (Voicu, 2004).

Capitalul uman s-a dezvoltat ca și concept în economie, unde este privit în special ca și „*estimare a abilității unei persoane de a produce venituri prin muncă*” (Davenport, 1999). Astfel, apare relația directă a noțiunii de capital uman cu cea de resursă umană, în cazul în care se face referire la calitatea populației active de a fi înrolată în activitatea economică (prin inter-relaționarea cu o anumită organizație, pe baze contractuale) (Bontis, 1998).

Literatura de specialitate prezintă definiții ale capitalului uman pe baza reuniunii a două componente: *capital educațional și biologic* (Fig. 1.15). Blaug (1976) arată că educația reprezintă în fapt esența capitalului uman, importanța ei fiind superioară componentelor asociate stării de sănătate. Conceptualizarea contemporană a capitalului uman afăcut ca vechile metode de estimare monetară a valorii ființelor umane (abordarea simplistă din perspectivă contabilă) să nu mai fie adecvate pentru măsurarea stocurilor de capital uman, atât la nivel micro, cât la nivel macrosocial.

Fiecare dintre componentele capitalului uman ridică probleme de definire și operaționalizare. Capitalul educațional se prezintă în două forme distincte (Fig. 1.16): pe de o parte sunt abilitățile dobândite în urma participării la sistemele educaționale formale, cunoștințe atestate prin diplome; pe de altă parte sunt orice alte cunoștințe și abilități dobândite în cursul vieții, prin eforturi proprii sau prin contacte cu experți în diverse domenii finalizate cu câștiguri de cunoaștere în urma interacțiunii cu aceștia. Pentru capitalul educațional atestat prin diplome, problema măsurării la nivel individual nu este foarte spinoasă, chiar dacă pot fi discutate

diferitele metode utilizate: măsurarea prin ani de școală, prin grade de instrucție etc. În schimb, educația informală produce stocuri de capital educațional greu de estimat.

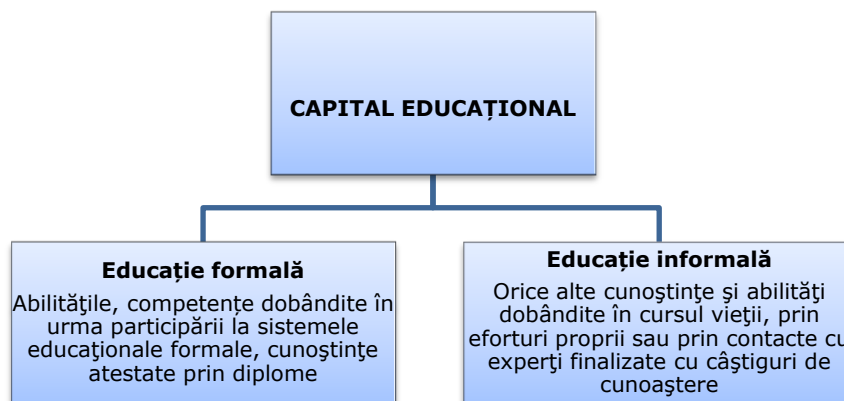


Fig. 1.16. Structura capitalului educațional

Capitalul educațional poate fi evaluat prin măsurarea participării școlare și testarea directă a abilităților și cunoștințelor; există și un al treilea mod de a măsura capitalul uman educațional prin estimarea valorii de piață, monetare a capitalului uman, în cele două variante ale sale descrise mai sus. Metoda a fost inițiată și utilizată de economiști în abordările timpurii ale capitalului uman.

Starea de sănătate ridică și ea probleme de definire și măsurare. Nici economia, nici sociologia nu au produs măsuri directe ale stării de sănătate, ci fie aprecieri subiective ale indivizilor, fie măsuri monetare ale cheltuielilor pentru îngrijirea medicală. Capitalul biologic depinde în mare măsură de cel educațional, studiile relevând faptul că indivizii cei mai educați optează pentru servicii medicale de calitate sporită, selectând alternativele cele mai adecvate pentru menținerea sănătății în parametri optimi (Voicu, 2004).

Ca o concluzie și sinteză a celor prezentate cu privire la definirea conceptului de capital uman, acesta poate fi perceput ca o combinație unică a patru factori (sugerat și de (Hudson, 1993)):

1. Moștenirea și constituția genetică;
2. Educația;
3. Experiența;
4. Atitudinea, comportamentul individual relativ la componentele vieții personale și profesională.

La nivel macrosocial capitalul uman este estimat prin agregarea „stocurilor individuale” de capital uman. O măsură comună constă în adunarea anilor sau nivelelor școlare parcurse de indivizi și stabilirea fie a ponderii populației adulte care a parcurs fiecare nivel de școlarizare, fie a mediei numărului de ani de școală parcurși de populația adultă. În ce privește starea de sănătate, măsurile macrosociale sunt mai dezvoltate decât cele la nivel individual, incluzând în plus estimări privind incidența unor tipuri de boli infecțioase sau cronice.

Capitalul uman agregat la nivel național a fost utilizat în special pentru a caracteriza nivelul de dezvoltare al unei țări sau pentru a explica creșterea economică a acesteia. Una dintre explicațiile frecvente pentru boomul economic din a doua jumătate a secolului XX a câtorva țări din sud-estul Asiei.

1.3.2. Sinteza abordării capitalului uman (perspectiva managementului cunoașterii)

Ca urmare a modelelor prezentate au fost identificate următoarele moduri de abordare (viziuni) a capitalului uman ca parte a capitalului intelectual din organizații:

- *Activele centrate pe oameni cuprind experiențele colective, capacitățile creative, leadership-ul, aptitudinile antreprenoriale și manageriale deținute de angajații întreprinderii; sunt incluse date și indicatori psihometrici privind performanța indivizilor într-o anumită situație, cum este cea de stres ridicat în activitatea profesională.* Simultan se analizează: educația (liceu, facultate, masterat, doctorat, post doctorat), evoluția abilităților profesionale, experiențele, atributele personale (determinate psihometric), reacția și rezistența la emoții negative, deschiderea, caracterul și temperamentul, leadership-ul, subordonarea, raporturile cu ceilalți colegi și cu managerii;
- *Competențele individuale reprezintă capacitatea oamenilor de a acționa în diverse situații de natură profesională. Acestea includ: educația, experiența, valorile și aptitudinile sociale;*
- *Capitalul uman include cunoștințele, aptitudinile și abilitățile angajaților și reprezintă capacitatea combinată a oamenilor de a rezolva probleme, sau din alt punct de vedere, eficiența cu care întreprinderea își utilizează angajații – determinată de creativitate și inovare;*
- *Capitalul uman este determinat de angajați (caracterizați prin competențe, experiență, motivarea acestora, angajamentul/loialitatea față de companie, dorința de adaptare);*
- *Capitalul uman individual al angajaților se poate caracteriza prin: cunoștințe, modelul de gândire, emoții, modele comportamentale, valori morale și culturale. Contribuțiile individuale ale fiecărui angajat sub formă de cunoștințe, modele de gândire, emoții, modele de comportament și valori se transformă în capital organizațional cu ajutorul unor integratori.*

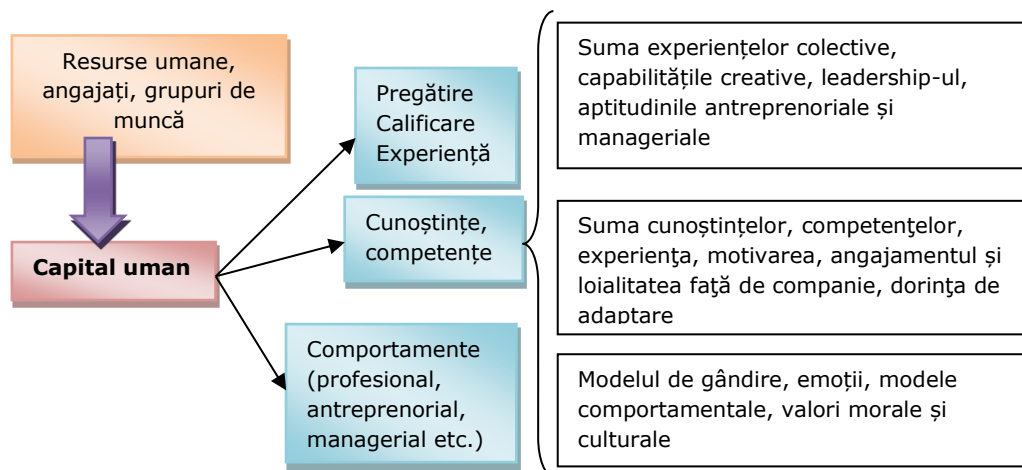


Fig. 1.17. Sinteza abordării capitalului uman din perspectiva modelelor de evaluare a capitalului intelectual

În figura 1.17 este sintetizată grafic percepția, abordare (viziuni) a capitalului uman ca parte a capitalului intelectual din organizații.

1.3.3. Capitalul uman și performanța organizațiilor

Literatura de specialitate oferă numeroase dovezi care demonstrează o legătură/dependență pozitivă între dezvoltarea capitalului uman și performanța organizațională. Cel mai adesea se recunoaște că, valoarea de piață a organizațiilor depinde mai puțin de resurse tangibile, ci mai degrabă de cele intangibile cum sunt capitalul uman și resursele umane, în special. Recrutarea și păstrarea celor mai buni angajați reprezintă doar o parte a ecuației; organizația trebuie să dezvolte și să „exploateze” abilitățile și capacitățile angajaților săi prin încurajarea învățării individuale și organizaționale și prin crearea unui mediu favorabil în care cunoștințele pot fi create, partajate și aplicate. În acest context, se va prezenta cadrul de dezvoltare al capitalului uman, se vor identifica elementele cheie ale conceptului, precum și legătura acestuia cu alte forme complementare de capital (în special, capitalul intelectual, social, și organizațional). Totodată vor fi examinate aspectele legate de impactul pe care capitalul uman îl are asupra performanței organizaționale și se vor explora mecanismele de măsurare a capitalului uman.

Problema organizațiilor pentru realizarea unui avantaj competitiv sustenabil este adesea soluționată din perspective managementului strategic, și se rezumă la găsirea unui echilibru relativ al forțelor concurențiale și la recunoașterea faptului că resursele interne trebuie considerate ca fiind esențiale pentru a susține eficacitate activităților (Wright s.a., 2001). Perspectiva bazată pe resurse (*resources-base view*) stabilește importanța acestora pentru organizație și presupune constituirea unui set valoros de resurse și gruparea lor într-un mod unic și dinamic astfel încât să se asigure succesul tuturor proceselor de afaceri (Fitz-Enz, 2002). Astfel, avantajul competitiv este din ce în ce mai mult dependent de resursele rare, valoroase, inimitabile care înlocuiesc resursele tradiționale (naturale, tehnologice, ale economiei de scară) ușor de reprodus și imitat (Stiles, 2003). **Capitalul uman poate fi deci, considerat un „activ invizibil” al organizațiilor, determinat de baza de date a capacităților resurselor umane, de modul în care se realizează managementul acestor resurse convergent pe obiectivele strategice.**

În termeni de răritate a resursei capital uman: mediului extern și intern pot genera un context în care tipul și nivelul de competențe cerute (dorite de o anumită organizație) nu pot fi accesate (nu sunt distribuite în mod egal) sau nu sunt disponibile, astfel că aceasta nu poate atrage și utiliza „talentul” de care are nevoie, în detrimentul altei organizații (*ceteris paribus*) și deci această formă de capital poate fi considerată o sursă de avantaj competitiv sustenabil.

În ceea ce privește inimitabilitatea, există cel puțin două motive pentru care resursele umane ar putea fi dificil de a imita: ambiguitatea de cauzalitate și dependența relativă la procesele de dezvoltare și transformare pe care acestea le suferă. În primul rând, este dificil să se înțeleagă mecanismul exact prin care interacțiunea dintre practica și politicile de resurse umane generează valoare, iar în al doilea rând, sistemele de resurse umane sunt supuse evoluției (sunt dependente de procesele prin care trec și care le marchează) (Becker și Gerhart, 1996, pag. 782). Interdependența între practicile de resurse umane, combinate cu contextul idiosincronic aferent unei organizații particulare creează bariere ridicate la imitație. În esență, resursele umane trebuie să fie valoroase din perspectiva managementului

organizației, ele trebuie să dețină suficient de multe cunoștințe (tacite și explicite) astfel încât să fie capabile să realizeze niveluri înalte de productivitate, creativitate și inovare. Prin urmare, avantajul competitiv generat de capitalul uman depinde de asigurarea, atragerea și „exploatarea” unor talente de excepție, sau, în expresia familiară, a celor mai buni și mai străluciți angajați.

Aceste perspective de abordare a capitalului uman au condus la dezvoltarea de cercetări strategice cu accent pe definirea, caracterizarea, analiza și măsurarea/evaluarea *competențelor de bază (core competencies)*, și care își au sursa în abilitățile aferente oamenilor din organizație. Importanța crescândă pe care perspectiva bazată pe resurse o are asupra competitivității organizaționale, a determinat o intensificare a promovării managementului resurselor umane în general, și a managementului capitalului uman în special, în dorința de a găsi o convergență între domeniile managementului strategic și cel al resurselor umane (Wright s.a., 2001).

Perspectiva bazată pe resurse susține declarația frecventă a managementului strategic al resurselor umane potrivit căreia resursele umane, oamenii organizației sunt active extrem de importante ce contribuie în mod decisiv la succesul activității. Acest fapt a început din anii `80 și s-a accentuat în anii `90, când cercetările efectuate asupra „miracolului japonez” au confirmat că succesul trebuie construit pe baza managementului resurselor umane și a managementului cunoașterii, care trebuie să susțină dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice care să sprijine dezvoltarea profesională a angajaților (Nonaka și Takeuchi, 1995), (Stiles, 2003).

În cadrul perspectivei bazate pe cunoaștere se susține obligația organizației de a dezvolta și a spori cunoștințele și capacitatea de învățare a angajaților prin activități asociate ciclului cunoașterii (creare, achiziție, arhivare, partajare, transfer, utilizare de cunoștințe) pentru a obține avantajul competitiv dorit (Stiles, 2003).

În acest context, capitalul uman este determinat de capacitățile individuale, cunoștințele, abilitățile și experiența angajaților organizației (inclusiv a managerilor), și care sunt relevante pentru realizarea sarcinilor curente, precum și capacitatea de a adăuga la acest rezervor de cunoștințe, deprinderi, și experiențe, prin învățare individuală (Dess și Picken, 2000, pg. 8). Definiția afirmă clar faptul că noțiunea de **capitalul uman are un domeniu de aplicare mai larg decât cea de resurse umane**. Acest fapt se datorează tendințelor manifestate în societatea actuală bazată pe cunoaștere și inovare, potrivit cărora crește importanța proceselor bazate pe cunoștințe. Pe de-o parte, în literatura de specialitate aferentă domeniul managementului resurselor umane sunt prezente numeroase cercetări relative la cunoaștere, dezbaterile este în mod tradițional cantonată în perspectiva nivelului individual, și care vizează în principal, optimizarea locurilor și/sau sistemelor de muncă prin prisma fluxului de cunoștințe. Pe de altă parte literatura de specialitate aferentă domeniului capitalului uman a extins aria cercetărilor dincolo de nivelul individual, spre cel organizațional și chiar social, îmbrățișând ideea potrivit căreia cunoștințele pot fi partajate între grupurile de muncă, dar și în interiorul acestor până la nivel organizațional (și chiar dincolo de granițele acesteia), fiind un real suport al proceselor de afaceri (Wright et al., 2001).

Conceptul și perspectiva abordării capitalului uman în organizații este asociată analizei și evaluării aspectelor legate de: cunoaștere și învățare, creativitate și inovare, competențe și capacități, iar acestea trebuie urmărite continuu având în vedere contextul asociat al mediului extern și logica generării unei competitivități sustenabile (Rastogi, 2000, pg. 196). O astfel de abordare conduce la un paradox (punct crucial al deciziei manageriale): atragerea și dezvoltarea unor talente individuale de excepție nu este suficientă pentru organizație; trebuie să existe,

simultan, o dorință a indivizilor de a-și valoriza și exploata abilitățile, competențele și expertiza în cadrul organizației. Cu alte cuvinte, indivizii trebuie să se dedice sau să se angajeze împreună, în mod sinergetic în organizație pentru a atinge un nivel ridicat al eficienței și eficacității utilizării capitalului uman. În plus, în ceea ce privește manifestarea capitalului uman, aceasta trebuie să se realizeze într-un context de co-existență a sa cu, capitalului social și organizațional (sau structural). Aceste trei forme de capital contribuie la conceptul de ansamblu al capitalului intelectual (după cum s-a precizat în capitolul 1.2).

Legătura dintre capitalul uman și performanță se bazează pe două direcții teoretice (Stiles, 2003). În primul rând, perspectiva bazată pe resursele organizației; a doua este teoria motivațională a expectanței, care are la bază trei elemente: valența sau valoarea atașată la recompensei, instrumentalitatea sau credința (percepția) angajatului că va primi recompensa adecvată după atingerea unui anumit nivel de performanță, și expectanța (speranța) că angajatul poate atinge în mod real nivelul de performanță cerut (impus). Practicile în domeniul managementului resurselor umane încurajează dezvoltarea de calificări și abilități înalte (ceea ce atrage după sine o selecție atentă a resursei umane și investiții mari în formarea personalului) ceea ce poate fi asociat cu existența unei legături strânse între managementul capitalului uman și performanță.

Ulterior acestor direcții teoretice, conceptul capitalului uman s-a extins și a fost esențial în explicarea diferențelor câștigurilor salariale individuale (Nerdrum și Erikson, 2001). Potrivit acestei teorii angajații care investesc în educație și formare profesională (în propria dezvoltare profesională), își ridică nivelul de calificare și pot fi mai productivi decât cei mai puțin calificați, și astfel se pot justifica veniturile salariale mai mari ale angajaților preocupați de propria dezvoltare, ca urmare a investițiilor în propriul capital uman.

Perspectiva contabilă a resurselor umane demonstrează interesul cercetătorilor și practicienilor de a identifica și caracteriza valoarea contribuției salariaților la performanța organizațiilor (Stiles, 2003). Cu toate acestea, nu există proceduri contabile general acceptate, în domeniu, iar progresul contabilității resurselor umane a fost, în cel mai bun caz un mixt a două paradigme:

- Încercarea de a stabili o valoare de bilanț a activelor umane în cadrul organizației; astfel de tentative sunt, probabil, sortite eșecului, în acest moment, din cauza dificultăților de ordin metodologic și procedural (nu este posibil să se calculeze o valoare obiectivă și semnificativă a acestor categorii de active);
- La nivel teoretic conceptul de active asociat resurselor umane este unul interesant și complex. În cazul în care valoarea resurselor umane poate fi măsurată prin indicatori de ordin cantitativ și calitativ, cunoașterea acestei valori ar putea fi utilizată pentru managementul organizației și pentru fundamentarea deciziei unor investitori externi. Cu toate acestea, până când cercetătorii și practicienii nu furnizează un mijloc general valabil pentru măsurarea valorii resurselor umane în termeni monetari, se recomandă orientarea cercetărilor în sfera capitalului uman și al impactului acestuia asupra performanțelor organizațiilor (Stiles, 2003).

O serie de studii au încercat să arate legătura dintre resursele umane și de performanță (după cum citează Stiles, 2003), dintre care unele se bazează pe măsuri ale practicilor de managementul resurselor umane. Astfel, s-a stabilit o relație de directă proporționalitate între adoptarea de programe de formare și de creșterea productivității muncii; adoptarea unor programe de formare profesională a determinat o creștere a performanțelor financiare; s-a identificat o legătură strânsă

între sistemele de compensare și stimulare și creșterea productivității și calității produselor/serviciilor furnizate. De asemenea, Stiles (2003) subliniază importanța activităților, a politicilor de recrutare - selecție a personalului pentru testarea și validarea utilizării unor proceduri corecte și pentru identificarea acelor angajați care corespund profilului organizației și care dețin competențele de bază necesare exercitării activității, astfel realizându-se o conectivitate pozitivă între personal și creștere globală a profitului, conducând astfel la un nivel de performanță important. Evaluarea performanței privind corelarea sistemelor de compensare a contribuit de asemenea, la o creștere a profitabilității organizațiilor (Stiles, 2003).

Cu toate acestea, o astfel de analiză a impactului resurselor umane (într-o analiză doar la nivel individual) asupra performanțelor organizaționale nu poate crea o imagine exactă, globală. Perspectiva dominantă a eficienței și eficacității resurselor umane este dată de limita nivelului individual al resurselor umane, de faptul că indivizii/angajații/salariații au capacitate limitată de a genera avantaj competitiv, dar în combinație/grup (adăugarea efectelor sinergice), prin considerarea nivelului organizațional, ei pot realiza performanțe convergente pe creșterea avantajului competitiv. Cu alte cuvinte, **practicile de resurse umane la nivel individual sunt limitative în previziunea, anticiparea și fundamentarea de strategii generatoare de performanță organizațională**. Astfel apare necesară re poziționarea perspectivelor de cercetare și considerarea conceptului integrator, global de management al capitalului uman ca sursă generatoare a performanței în organizații (Gratton, Ghoshal, 2003).

(Stiles, 2003) identifică o serie de probleme legate de stabilirea unei legături între capitalul uman, inițiativele din domeniul resurselor umane și performanța organizațională. Astfel, au fost identificate următoarele aspecte:

1. Cauzalitatea inversă - capitalul uman poate conduce la creșterea performanței, sau aceasta este explicația alternativă a faptului că organizațiile performante au mai multe resurse pentru a investi în managementul capitalului uman? În cazul cauzalității directe este necesar să se precizeze variabilele care intervin între managementul capitalului uman și cel al performanței. Faptul că distribuția profitului este asociat cu profituri mai mari, poate fi interpretat în cel puțin două moduri: (a) distribuția profitului conduce la obținerea unor valori mai mari ale profitului, sau (b) organizații cu profituri mai mari sunt mult mai susceptibile de a pune în aplicare distribuția profitului. Cu toate acestea, se poate demonstra că angajații organizațiilor cu participare la profit au atitudini și comportamente diferite decât cei din organizații fără participare la profit; aceste diferențe induc diferite niveluri de satisfacție a clienților, de productivitate, viteză de operare pe piață etc. Ca atare, cercetătorii au mai multă încredere în modelul de cauzalitate inversă;
2. Un context de muncă favorabil dezvoltării personale/profesionale conduce la o mai bună aliniere a resurselor umane cu strategiile organizaționale; dar anumite contexte specifice ale mediului intern și extern pot conduce la manifestarea unui proces complex și idiosincronic de aliniere a resurselor umane la strategia generală, ceea ce favorizează abordările din perspectiva capitalului uman;
3. În cazul în care capitalul uman este definit, în sens real, ca fiind determinat de *cele mai bune practici*, cum se face că unele organizații nu dispun de procese specifice asociate capitalului uman și, totuși, sunt de succes în afacerile lor? Sau, cu alte cuvinte, de ce nu sunt generalizate practicile și principiile asociate capitalului uman? Acestea sunt câteva întrebări empirice care urmează să fie investigate în prezenta lucrare. Un răspuns simplu ar fi că aceste organizații pot avea succes acum, în prezent (pe un orizont de timp scurt) dar posibilitatea de a

susține succesul lor este redusă direct proporțional cu gradul lor de eșec în a pune în aplicare conceptele de capital uman. Acest fapt sugerează nevoia de cercetare calitativă profundă pentru a completa și caracteriza global dependența dintre managementul capitalului uman și performanța organizațională (văzută pe termen mediu și lung).

1.3.4. Preocupări privind măsurarea capitalului uman

Descrierea aspectelor legate de măsurarea capitalului uman devin importante în cazul în care se dorește identificare intervențiilor posibile în creșterea performanței organizaționale și crearea unui avantaj competitiv sustenabil. Procesul de măsurare identificat de unii cercetători (Guest s.a., 2000), precum și de o serie de firme de consultanță, este de a specifica dimensiunile-cheie ale capitalului uman și de a evalua caracteristicile acestor în termeni de rezultate. Acestea diferă în funcție de categorie: (a) aspecte și rezultate financiare; (b) rezultate asociate bunurilor și serviciilor realizate (unități produse, clienții serviți, numărul de erori, satisfacția clienților) sau (c) aspecte și rezultate asociate factorului timp (întârzieri, absențe, lipsuri etc.).

Guest s.a. (2000) preferă adoptarea perspectivei stakeholderilor (a părților interesate) în aprecierea rezultatelor organizației, ceea ce subliniază performanța rezultatelor obținute din perspectiva unui grup de stakeholderi. Totodată aceștia susțin că această perspectivă ar trebui să reflecte atitudinile și comportamentul angajaților, performanțele interne, cum ar fi productivitatea și calitatea bunurilor și serviciilor, precum și indicatorii externi, cum ar fi vânzările și de performanță financiară. Cu alte cuvinte, în cazul în care demersul de măsurare a capitalului uman este realizat pentru a susține politici, tactici și practici asociate unei strategii organizaționale pro-performanță, trebuie colectate, caracterizate (cantitativ și calitativ) o serie de aspecte asociate unor potențiale rezultate, aspecte care se extind dincolo de abordarea îngustă a performanței în afaceri, bazată doar pe indicatori financiari.

În literatura de specialitate se constată o focalizare a cercetărilor asupra rezultatelor, cum ar fi cifra de afaceri pe angajat, productivitatea muncii, performanța financiară a organizațiilor. Pericolul ce apare este ca bazându-se doar pe performanțele organizaționale, cercetările să ignore faptul că unitățile de afaceri (din cadrul organizațiilor) pot avea obiective diferite. Unele pot fi axate pe creșterea cotei de piață, în timp ce altele pe creșterea profitului, ceea ce presupune o diferențiere a practicilor de resurse umane între diferitele unități de business. În cazul în care cercetarea are loc la nivel organizațional (global), și nu la nivelul unei unități de afaceri, astfel de diferențe pot reflecta o legătură slabă între capitalul uman și performanța unității. În lucrarea (Guest s.a., 2000) se subliniază faptul că pot apărea probleme relative la practicile contabile dintre țări (atunci când unitățile de afaceri sunt dislocate geografic) și care ar putea spori dificultățile de comparație a performanțelor din perspectivă financiară.

Adoptarea perspectivei stakeholderilor reflectă preocuparea pentru măsura rezultatelor performante. Această perspectivă este susținută de popularitatea conceptului Balanced Score Card (BSC), care este destinat să măsoare interesele diferiților stakeholderilor. Potrivit (Stiles, 2003) ar trebui acordată atenție nu numai modalităților de măsurare tradiționale, financiare, ci, și aspectelor legate de latura umană a organizațiilor, caracterizării precise a proceselor și politicilor de atragere și menținere a clienților.

Rezultatele studiului elaborat de Conference Board (2002), relativ la măsurarea capitalului uman (tabelul 1.5) au identificat elementele posibile pentru măsurare, precum și importanța acestora; dar această activitate este deseori efectuată în mod izolat, iar organizațiile aleg să nu colaboreze cu alte firme de consultanță sau cu specialiștii proprii de la departamentele financiar-contabil și de strategie. Profesioniștii din domeniul resurselor umane folosesc valori de referință externe, unele dintre ele chiar nepotrivite pentru a realiza o analiză intern validă sau ei nu realizează conexiuni între mărimile sau aspectele de caracterizare a capitalului uman și obiectivele afacerii.

Numeroase organizații dețin o mulțime de date privind caracterizarea capitalului uman, dar, după cum precizează și Conference Board (2002) acestea „sunt reticente de a le raporta public. Deși motivația principală este de a contribui la dezvoltarea și animarea componentelor capitalului uman la nivelul de jos (bottom line), multe organizații nu doresc să comunice rezultatele de măsurare a capitalului uman pentru investitori” (2002, pag. 7). Cu toate acestea, raportul afirmă că măsurile, care sunt cel mai frecvent raportate sunt: procentul angajaților implicați în planurile de acțiune; veniturile pe angajat; nivelul mediu de salarizare; cheltuieli de formare profesională, precum și sistemul de compensații.

Tabelul 1.5. Elemente de măsurare a capitalului uman¹⁶

Activități asociate capitalului uman	Elemente de măsurare posibile
Recrutarea angajaților	Timp, cost, cantitate, calitate, satisfacerea criteriilor strategice
Fidelizarea și păstrarea angajaților / cifra de afaceri	Identificarea motivelor pentru care angajații părăsesc organizația
Atitudinea angajaților / angajamentul	Atitudine, implicare și urmărirea modului de angajare (dedicație)
Sistemul de compensații	Nivelul de salarizare și diferențiere, evaluarea echitabilă, satisfacția clienților, satisfacția salariaților, diversitate
Competențe / training / dezvoltare	Măsurarea nivelurilor de competență, inventarul aptitudinilor/abilităților, urmărirea competențelor și a investițiilor în dezvoltare (training)
Profilul forței de muncă	Piramida vârstelor, diversitate, rata de promovare, participarea în activități de managementul cunoașterii
Măsuri de creștere a productivității muncii	Venitul mediu pe salariat, costul mediu de operare pe salariat, valoarea adăugată reală pe salariat

Cei trei factori care explică de ce organizațiile nu raportează mai multe date și aspecte relative la capitalul uman sunt:

- (a) *teama de concurență* – anxietatea potrivit căreia informațiile despre capitalul uman pot fi o sursă de competiție;

¹⁶ Adaptat din Conference Board (2002). Valuing human capital: The risks and opportunities of human capital measurement and reporting. Research Report #1316-02-RR.

- (b) *teama față de sindicate sau angajați*, care presupune îngrijorarea că furnizarea unor informații pot limita flexibilitatea organizației (și pot induce probleme de natură juridică) și
- (c) *preocuparea pentru dificultățile demersului practic*, de colectare a informațiilor aferente capitalului uman și de a le prezenta pentru raportare, și îndoiala că investitorii le vor înțelege corect.

1.4. Concluzii

În urma cercetărilor teoretice asupra referențialului bibliografic au putut fi enunțate următoarele concluzii:

- Definițiile date conceptului de *resurse umane* pun în evidență următoarele caracteristici ale acestora (capitolul 1.1):
 - Unice (individual sau în grup; capabile de a genera sinergie în acțiune) și esențiale pentru orice organizație; prima resursă strategică capabilă de inovare, creativitate (viziunea managementului resurselor umane);
 - Sunt asociate cu forța de muncă, cu potențialul de muncă al unui individ sau grup (viziunea economică);
 - Sunt asociate cu angajații unei organizații, ce pot fi priviți ca bunuri sau resurse, a căror valoare este sporită prin activități/procese de dezvoltare (viziunea contabilă limitativă);
 - Procesele de guvernare a resurselor umane se definesc relativ la perspectiva demografică, a diversității și a competențelor asociate indivizilor și/sau grupurilor, organizațiilor (viziunea managementului resurselor umane internaționale sau a internaționalizării sale);
- Dezvoltarea resurselor umane reprezintă un proces dinamic de definire, creare și asigurare a oportunităților de învățare, evoluție și instruire (calificare, specializare, certificare, acreditare), în contextul managementului carierei lor profesionale și mai recent, a managementului talentelor, în scopul îmbunătățirii performanțelor individuale (creării satisfacției profesionale personale), de echipă și organizaționale (generarea satisfacției grupului de muncă). Teoria multinivel de analiză, evaluare și implementare a dezvoltării resurselor umane ia în considerare aspecte de la nivelul: individual, organizațional și social, permițând elaborarea pedantă (într-o viziune fezabilă, confirmată de cercetările prezente în referențialul bibliografic) a unui model (strategie, politici) de dezvoltare a capitalului uman (capitolul 1.1.1).
- Capitalul uman este parte a capitalului intelectual evaluat la nivel organizațional. Această abordare este prezentă în domeniul managementului cunoașterii, iar preocupările de creștere a acestor categorii sunt corelate cu nevoile organizațiilor pentru creșterea performanțelor (exprimate mai ales prin indicatori economici, tehnici, financiari etc.), pentru competitivitate;
- Dintre modelele capitalului intelectual care au în structură capitalul uman au fost analizate (ca fiind reprezentative pentru cercetările întreprinse prin prezenta lucrare): modelul capitalului intelectual realizat de Brooking, de Sveiby, după metoda Skandia, modelul MERITUM și modelul generic de analiză.
- Sinteza bibliografică asupra noțiunii de capital uman, din perspectiva acestor modele se prezintă în Tabelul 1.6 (pe baza celor prezentate în Tabelul 1.4), precum și unificarea acestora pentru a identifica baza conceptuală a prezentei teze de doctorat (completări sintetice sunt cuprinse în capitolul 1.2.2);

- Referitor la cele prezentate în capitolul 1.2 cu privire la definirea conceptului de capital uman, se poate afirma că acesta este determinat de o *combinație unică a patru factori* (sugerat și de (Hudson, 1993)): *moștenirea și constituția genetică (starea de sănătate); educația; experiența; atitudinea, comportamentul individual relativ la componentele vieții personale și profesionale*. Capitalul uman poate fi considerat un „*activ invizibil*” al organizațiilor, determinat de capacitățile resurselor umane, de modul în care se realizează managementul acestor resurse convergent pe obiectivele strategice. Acest concept este utilizat în relație cu resursele umane, dar perspectiva managementului capitalului uman oferă o viziune mult mai largă asupra caracterizării laturii umane din organizații.

Aspectele legate de structurarea și caracterizarea conceptului de capital uman impun focalizarea atenției spre managementul acestuia, problematică ce va fi dezbătută în capitolul 2 al prezentei lucrări.

Tabelul 1.6. Sinteza accepțiunilor noțiunii de capital uman, pe baza analizei unor modele reprezentative ale capitalului intelectual

Model	Caracteristici identificate	Referințe
1. Brooking	Activele centrate pe oameni cuprind experiențele colective, capacitățile creative, leadership-ul, aptitudinile antreprenoriale și manageriale deținute de angajații întreprinderii; sunt descrise de indicatori psihometrici privind performanța indivizilor în anumite situații.	(Brooking, 1996) (Băileșteanu, 2008)
2. Sveiby	Competențele individuale reprezintă capacitatea oamenilor de a acționa în diverse situații de natură profesională, și includ: educația, experiența, valorile și aptitudinile sociale.	(Sveiby, 2001) (Bontis, 1999)
3. Skandia	Capitalul uman include cunoștințele, aptitudinile și abilitățile angajaților și reprezintă capacitatea (combinată) oamenilor de a rezolva probleme SAU eficiența cu care întreprinderea își utilizează angajații – determinată de creativitate și inovare.	(Edvinsson, 2002)
4. MERITUM	Capitalul uman este o resursă pentru organizații; aceasta se referă la competențele angajaților, experiența și motivarea acestora, angajamentul, loialitatea față de companie, dorința de adaptare	(Băileșteanu, 2008)
5. Modelul generic de analiza	Capitalul organizațional este rezultatul unui proces dinamic de integrare a contribuțiilor individuale ale capitalului uman al angajaților determinat de cunoștințe, model de gândire, emoții, modele comportamentale, valori morale și culturale	(Băileșteanu, 2008)

2. SINTEZA CUNOAȘTERII ASUPRA MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN

Scopul principal al acestui capitol este de a realiza cercetări bibliografice și de a prezenta rezultatele acestora pentru definirea cadrului conceptual de bază, relativ la managementul capitalului uman. Conceptele ce vor fi abordate și prezentate sunt legate de lămurirea domeniului nou al științei managementului aferent capitalului uman, prin panoramarea unor modele de operare ale acestuia (așa cum sunt ele adoptate de practica firmelor de consultanță), precum și de a prezenta tendințele domeniului. Obiectivul operațional urmărit a fost: **OP1.2** Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru caracterizarea cadrului conceptual oferit de managementul capitalului uman.

2.1. Definiții și lămuriri terminologice

Teoria capitalului uman a schimbat conținutul și modul de operare al managementului resurselor umane, prin faptul că aceasta încearcă să explice cum angajații, prin inteligența, abilitățile, cunoștințele și expertizele lor contribuie la dezvoltarea capacității organizaționale și cât de semnificativă este contribuția lor (Armstrong, 2014). Această teorie a fost inițiată de economistul Theodor Schultz care a definit termenul în anul 1960 (ca valoare a capacităților umane), dar ea s-a maturizat odată cu dezbaterile în jurul definiției date de Bontis și colaboratorii (1999, pag. 393) capitalului uman, și care a fost recunoscută de lumea științifică, dar și de manageri și consultanți:

„Capitalul uman reprezintă factorul uman al organizațiilor; combinația unică de inteligență, abilități și expertiză care determină un anumit caracter distinctiv organizației. Elementele umane ale organizației sunt cele capabile să învețe, să se schimbe, să inoveze și să furnizeze creativitate, și care motivate adecvat pot asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației” (Bontis ș.a., 1999).

Diferența esențială dintre managementul capitalului uman și managementul resurselor umane constă în faptul că primul consideră oamenii organizației ca și active (fără a-i depersonaliza printr-o abordare simplistă de tip financiar), pecând cel de al doilea îi consideră din perspectiva costurilor asociate acestora. Numeroase cercetări atrag atenția asupra faptului că abordarea clasică a managementului resurselor umane se schimbă, fiind înlocuită de demersul mai adecvat organizațiilor, ce evoluează în societatea bazată pe cunoaștere, al managementului capitalului uman (Fulmer și Ployhart, 2013; Ployhart ș.a., 2014). *Schimbarea de abordare a resursei umane din organizații impune redefinirea, re poziționarea, reconsiderarea conținutului și rolului funcției de resurse umane.* Ambele abordări ale resursei umane din organizații consideră importantă adoptarea unei *abordări integrate și strategice în gestiunea oamenilor*, la nivelul managerilor de la toate nivelurile ierarhice și nu doar a specialiștilor în resurse umane din companie.

O altă abordare a celor două domenii ale științei vine din partea psihologilor și sociologilor afini zonei teoriei auto-determinării, a teoriilor motivării personalului în cadrul organizațiilor, precum și a teoriilor comportamentale (cu implicații la nivel organizațional). Aceștia văd trecerea de la managementul personalului, la

managementul resurselor umane, la managementul capitalului uman ca etape spre managementul aspirației (umane) (Ryan și Deci, 2000; Deci și Ryan, 2002). Astfel, potrivit acestor teorii (Tabelul 2.1) trecerea de la managementul personalului, managementul resurselor umane, managementul capitalului uman la managementul aspirației trebuie să fie văzute prin prisma managementului oamenilor corelat cu schimbările societății (evoluția și specificul său la un moment dat) și în contextul industriei, activității economice la care se face referire (căreia îi aparține organizația studiată).

În Tabelul 2.1a se prezintă această evoluție și caracteristicile managementului oamenilor în cadrul fiecărei etape.

Tabelul. 2.1a. Evoluția spre managementul aspirației (adaptat după¹⁷)

1. Structura organizațională: roluri și relații; descrierea posturilor și a specificațiilor acestora	2. Managementul și administrarea personalului: definirea politicilor și a standardelor de administrare	3. Definierea proceselor pentru managementul grupurilor de angajați: funcții, managementul datelor salariaților, strategia de resurse umane, dinamica salariaților, recrutare, training etc.	4. Optimizarea proceselor de resurse umane: managementul talentelor, învățare și dezvoltare, managementul performanței, aliniere strategică, indicatori și analize, achiziția de talente etc.	5. Optimizarea productivității și actualizarea potențialului uman prin dezvoltarea unui cadru motivațional holistic care creează un balans între mijloacele intrinseci și extrinseci, luând în considerare inițiativa de angajare a salariaților prin extinderea oportunităților de a-și actualiza aspirațiile.
Managementul personalului				
Managementul resurselor umane				
Managementul capitalului uman				
Managementul aspirației (umane)				

Managementul personalului a fost definit ca având o dominantă administrativă și echipa de administrare a personalului trebuia să asigure nevoile de forță de muncă pentru organizații, iar aceasta era preocuparea centrală a acestora. Managementul personalului a fost, de asemenea, văzut ca având o funcție predominant de mediere, și a jucat rolul de mediator între conducerea și angajații organizației. Din această cauză a existat întotdeauna percepția potrivit căreia managementul personalului nu a avut un rol determinant pentru a mobiliza angajații în atingerea obiectivelor organizaționale stabilite. Totuși este recunoscut faptul că managementul personalului a fost definit de implementarea funcției de gestionare a personalului și a inclus: evidența angajaților, aderarea la politicile de recrutare, formare și administrație salariilor, administrarea măsurilor de protecție socială (de exemplu, asistență medicală, cazare etc.), încercând creșterea productivității prin măsuri de creșteri salariale și de formare, și care s-a ocupat de negocierile sindicale,

¹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Aspiration_management

a rezolvat disputele industriale prin negocieri colective și alte abordări ale relațiilor industriale, a realizat evaluări ale performanței și/sau rapoarte ale performanței organizaționale pentru a determina nivelul salarial și promovarea.

Odată cu apariția curentului managerial al organizațiilor centrate pe resurse, a devenit imperativ considerarea „oamenilor pe primul loc” (înaintea altor categorii de resurse organizaționale) și, în același timp, formularea și asigurarea obiectivelor managementului pentru maximizarea profitului printr-un management al resurselor. Acest lucru a dus la dezvoltarea managementului resurselor umane (și reconsiderarea funcției de personal în organizații) care vizează îndeplinirea obiectivelor de management. În procesul de tranziție de la managementul resurselor umane spre managementul capitalului uman, forța de muncă considerată a fi o *resursă* a devenit acum un *activ* sau *capital*, ea fiind o *sursă valoroasă pentru avantaj competitiv*. Astfel, managementul personalului a fost reorientat, în sensul alinierii acțiunilor resursei umane (salariaților, a angajaților) la viziunea de afaceri, simultan cu asigurarea alinierii obiectivelor organizaționale, cu scopul maximizării productivității muncii. În această etapă, optimizarea proceselor de managementul personalului sunt legate de utilizarea unor metode și mijloace, tehnologii care asigură realizarea de analize detaliate și măsurări, evaluări necesare pentru luarea deciziilor.

Odată cu dezvoltarea și generalizarea utilizării rețelelor sociale, numeroase activități ale managementului resurselor umane (cum sunt recrutarea, învățarea, dezvoltare și managementul performanței) au fost transferate în acest domeniu. Tranziția spre managementul aspirației (umane) este marcată de nevoia de actualizare a potențialului uman, deoarece optimizarea procesului folosind tehnologia, managementul oamenilor ca resurse sau ca un capital care are o valoare economică, nu a constituit cadrul motivațional necesar pentru a optimiza productivitatea muncii.

Managementul aspirației se bazează pe presupunerea potrivit căreia fiecare individ este motivat să lucreze pentru a fi autorul unor evenimente de viață proprii sau *Auctor Vitae*, și că productivitatea poate fi optimizat și potențialul uman poate fi actualizat prin dezvoltarea și implementarea unui *cadru motivațional holistic*, care creează echilibrul între motivare intrinsecă și cea extrinsecă, bazat pe inițiativele de implicare sau angajare ale salariatului, prin extinderea oportunităților maxime de aspirație în vederea actualizării aspirațiilor acestuia.

În lucrări mai recente prezente în referențialul de specialitate, s-a recunoscut faptul că *managementul capitalului uman reprezintă o schimbare de paradigmă față de managementul resurselor umane*, care reprezintă abordarea tradițională a factorului uman, a laturii umane a organizațiilor (Baron și Armstrong, 2007; Baron, 2007; Armstrong, 2006; Wright și McMahan, 2011; Armstrong și Taylor, 2014). Diferențierea față de managementul resurselor umane a fost susținută de două tendințe ce se manifestă nu doar în planul cercetărilor, dar mai ales al practicii organizaționale:

- **Dezvoltarea unui nou mod de abordare a resursei umane prin prisma managementului talentului**, fenomen ce a demarat la începutul anilor '90 odată cu publicarea „War for Talent” (Război pentru talent) de către McKinsey¹⁸.

¹⁸ În lucrare se recunoaște nevoia stringentă a firmelor (prin opiniile managementului de top) pentru atragerea, motivarea, dezvoltarea și reținerea talentelor, a resurselor umane talentate.

- **Reformularea și re poziționarea strategiilor de managementul resurselor umane din perspectiva generoasă oferită de conceptul de capital uman**, aferent organizațiilor (Combs ș.a., 2006; Wright și McMahan, 2011; Wright și McMahan, 2011) și identificarea unor noi căi pentru creșterea performanței (implicit a performanței financiare).

(Nalbantian ș.a., 2004; Baron 2007) scot în evidență importanța *măsurării* (evaluării și analizei sistematice, dinamice) în managementul capitalului uman, ca element de definire și susținere a implementării acestuia în cadrul organizațiilor. Ca urmare, **caracteristica definitorie a managementului capitalului uman este utilizarea unor mecanisme de măsurare, evaluare și analiză sistematică aplicate oamenilor (personalului) organizațiilor, care sunt considerați active ale acesteia**. Astfel, avantajul competitiv se consideră a fi obținut prin investiții strategice relativ la aceste active, prin acțiuni ce urmăresc atragerea implicării depline a angajaților, păstrarea lor în organizație (reținere) prin metode și mijloace specifice managementului talentului și prin programe de învățare și dezvoltare (Burton-Jones și Spender, 2012; Armstrong, 2014).

În acest context, se remarcă extinderea conceptelor de capital și active organizaționale, precum și dificultatea de măsurare, evaluare a capitalului uman (determinat de resursa umană, prin calitățile sau însușirile acesteia relative la: educație, cunoaștere, abilități, competențe, obiceiul de a munci și motivarea în muncă, precum și de modalitatea de relaționare) (Mello, 2014). Același autor, remarcă rolul fundamental al rezultatelor angajaților (ca expresie a atitudinii și comportamentului individual și de grup) asupra rezultatelor globale ale organizației (productivitate, calitate), asupra rezultatelor financiar-contabile (venituri – cheltuieli, profitabilitate etc.) și pe piață.

Conform International School of Human Capital Management¹⁹ „managementul capitalului uman este un concept folosit pentru a descrie o abordare multidisciplinară în organizație menită să optimizeze capacitățile și performanța managementului și angajaților săi”.

Managementul capitalului uman are drept motivație obținerea, prelucrarea și raportarea datelor care stau la baza elaborării unor decizii generatoare de valoare (plus valoare) în domeniul factorului uman (resursei umane) din organizații (o nouă paradigmă a managementului resurselor umane), re poziționând investițiile strategice și operațiunile (procesele) acestora de la nivelul managementului de top și până la nivelul managementului de bază.

Cercetătorii, managerii și consultanții (prin vocea liderului de piață Boston Consulting Group) au recunoscut faptul că succesul unei organizații este produsul competenței oamenilor săi și deci, există o legătură directă între performanță (managementul său) și managementul forței de muncă aferent organizației (Crook ș.a., 2011; Coff și Kryscynski, 2011). Astfel, *managementul capitalului uman este cel care identifică și sprijină căile de generare de valoare, plus valoare de către organizații, prin combinarea rigorii metodelor științifice cu pasiunea pentru rolul pe care oamenii îl au în acest proces*²⁰.

¹⁹ <http://www.ishcm.com/>

²⁰ <http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-145979>

2.2. Modele ale managementului capitalului uman

2.2.1. Prezentarea unor modele ale managementului capitalului uman (vehiculate de firme de consultanță)

Considerațiile anterioare asupra managementului capitalului uman demonstrează faptul că acesta nu elimină sau exclude managementul resurselor umane, ci îl consolidează și îmbogățește cu noi elemente (Armstrong, 2014):

- Managementul capitalului uman impune atenția specialiștilor în resurse umane asupra măsurării, evaluării și analizei activelor de tip capital uman din organizații;
- Managementul capitalului uman întărește opinia potrivit căreia oamenii organizației sunt active și nu costuri;
- Managementul capitalului uman impune definirea proceselor și formularea strategiilor de managementul resurselor umane pe generarea de valoare prin intermediul forței de muncă a organizației, simultan cu atingerea obiectivelor (indicatorilor cheie de performanță) organizaționale;
- Managementul capitalului uman susține necesitatea adoptării unor abordări strategice a forței de muncă din organizații;
- Managementul capitalului uman susține rolul specialiștilor în resurse umane, ca parteneri ai implementării noii paradigme a managementului oamenilor.

Aceste considerente stau la baza explicării și înțelegerii modelelor de managementul capitalului uman prezentate în continuare.

a. Modelul Aviant Group²¹

Modelul elaborat de firma de consultanță Aviant Group are la baza definiția capitalului uman (Figura 2.1) care se situează la intersecția competențelor disponibile în organizație, a rolurilor cerute de derularea proceselor din cadrul acesteia și a oamenilor disponibili (deținători ai competențelor și care își pot asuma rolurile).

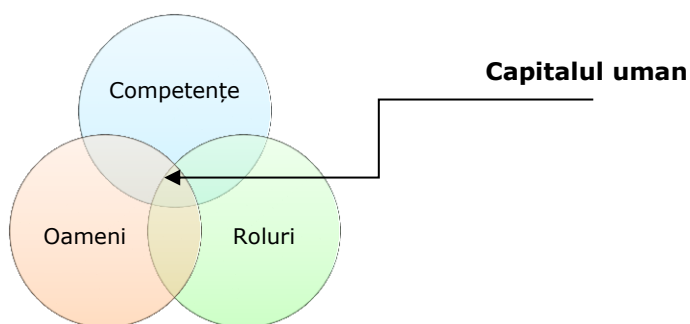
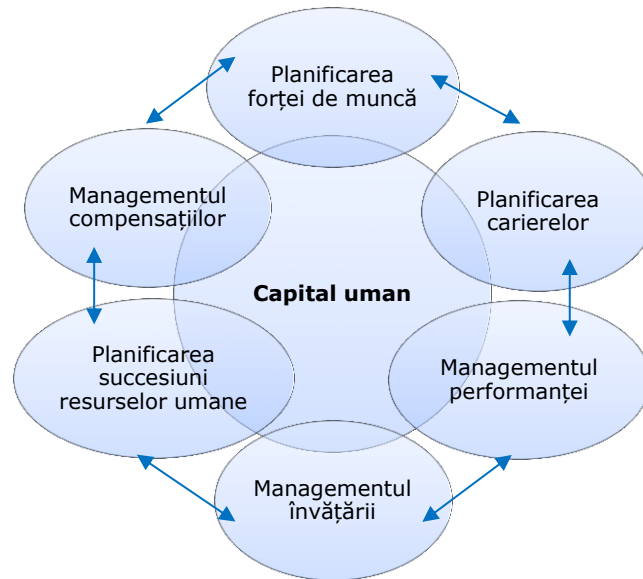


Fig. 2.1. Viziunea Aviant Group asupra capitalului uman

²¹ <http://aviantgroup.com/humancapital.asp>

Ca urmare, Aviant Group consideră că, managementul capitalului uman, mai mult decât managementul resurselor umane este pentru organizații. Managementul capitalului uman impune analiza strategică a întregii organizații (cu atât mai mult în cazul organizațiilor care se remarcă drept actori activi sau pro-activi pe piață). În Figura 2.2 se prezintă modelul managementului capitalului uman și detalii asupra dimensiunilor sale.



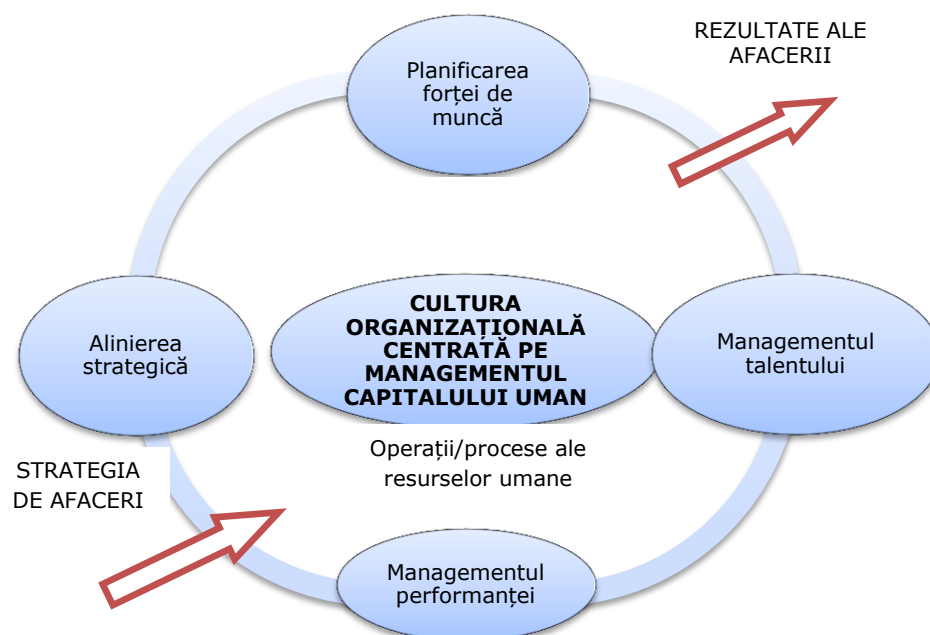
Dimensiuni / Descriere	Dimensiuni / Descriere
Planificarea forței de muncă: <ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea necesarului de personal - Selecția – recrutarea oamenilor potriviți pentru pozițiile/rolurile disponibile în organizație 	Planificarea carierelor: <ul style="list-style-type: none"> - Identificarea și definirea unor cariere pentru creștere pe termen lung și menținerea simultană a satisfacției angajaților
Managementul compensațiilor: <ul style="list-style-type: none"> - Limitarea acțiunii normelor industriale - Limitarea constrângerilor de cost - Crearea spațiului, a condițiilor de creștere 	Managementul performanței: <ul style="list-style-type: none"> - Definirea rolurilor și responsabilităților - Stabilirea țintelor și a obiectivelor - Feed-back și control
Planificarea succesiunii resurselor umane: <ul style="list-style-type: none"> - Înlocuirea personalului cheie - Soluționarea problemei „baby boom”-erilor (angajații generației ‘50 care rămân activi) - Identificarea unor soluții de urgență pentru situații neprevăzute 	Managementul învățării: <ul style="list-style-type: none"> - Programe de formare, training - Susținerea unor arhive de cunoștințe - Realizarea inventarului de competențe deținute de organizație

Fig. 2.2. Modelul managementul capitalului uman în viziunea Aviant Group (adaptat după date disponibile pe <http://aviantgroup.com>)

Utilitatea modelului este în primul rând una practică, deoarece acesta prezintă nu doar dimensiunilor ce trebuie luate în considerare pentru managementul capitalului uman, dar și elemente de descriere a acestora, ce dau indicii privind modul de integrare, inter-relaționare a dimensiunilor în cadrul organizației.

b. Modelul firmei de consultanță RGC²²

Conform acestui model, managementul capitalului uman (Figura 2.3) este văzut în viziune strategică pentru a susține cultura organizațională prin intermediul dezvoltării capacității forței de muncă disponibile în cadrul organizației.



Dimensiuni / Detalieri	Dimensiuni / Detalieri
Alinierea strategică <ul style="list-style-type: none"> - Planificarea strategică a capitalului uman - Stabilirea de standarde și metrice pentru obiective - Alinierea organizațională - Planuri de acțiune - Politică de resurse umane 	Planificarea forței de muncă <ul style="list-style-type: none"> - Analize și previziuni - Design organizațional și managementul posturilor/pozițiilor - Alinierea competențelor - Planificarea succesiunii resurselor umane - Diversitate și incluziune
Managementul performanței <ul style="list-style-type: none"> - Standarde de performanță - Cultura locului de muncă - Evaluare organizațională - Indicatori cheie de performanță - Managementul integrat al schimbării - Îmbunătățire continuă 	Managementul talentului <ul style="list-style-type: none"> • Coaching pentru directori executivi • Managementul cunoașterii • Dezvoltarea leadership-ului • Achiziția și reținerea talentelor • Managementul competențelor

Fig. 2.3. Modelul RGS și detalii asupra dimensiunilor sale
(adaptat după www.rgs.com)

Modelul presupune focalizarea strategică a direcțiilor afacerii care conduc la îmbunătățirea ariilor organizaționale/permanței forței de muncă prin:

²²<http://www.rgsinc.com/services/lines-of-business/human-capital-management/>

managementul performanței; alinierea strategică (convergența strategiei de resurse umane și a celei generale); managementul talentului; planificarea forței de muncă.

În Figura 2.3 se poate observa că în accepțiunea acestui model, definirea strategiei de afaceri este susținută de managementul performanței și alinierea strategică, iar rezultatele proceselor de afaceri sunt stimulate de managementul talentului și modalitatea de planificare a forței de muncă. Se poate remarca faptul că acest model prezintă dimensiunile managementului capitalului uman (considerate), dar **poziționează aceste componente relativ la strategia de afaceri și rezultatele acesteia, deci poate fi considerat un model simplificat de tip procesual al managementului capitalului uman.**

Modelul a fost implementat de RGS la Department of Homeland Security (DHS) Office of Operations Coordination and Planning (OPS), organism al administrației publice²³ și la Naval Sea Systems Command (NAVSEA)²⁴ din Statele Unite.

c. Modelul cadru al managementului capitalului uman (dezvoltat de compania de consultanță AchieveMission)²⁵

Modelul dezvoltat de compania de consultanță AchieveMission surprinde locul și relațiile de interdependență a managementului capitalului uman cu alte domenii și capacități organizaționale (zona verde spre baza triunghiului din Figura 2.4). Reprezentarea grafică demonstrează rolul puternic pe care procesele asociate capitalului uman și managementului acestuia le au în sprijinul și generarea unui leadership puternic, precum și a unor echipe puternice care, la rândul lor, să sprijine realizarea la un nivel superior a obiectivelor strategice și, prin urmare, crearea unui impact pozitiv pentru îndeplinirea misiunii organizației.

Modelul are un puternic caracter procesual, prezentând locul și rolul managementului capitalului uman (prin intermediul proceselor, a strategiei și a planificării sale) în cadrul organizației și inter-relaționarea sa cu procese ale managementului resurselor umane și managementului strategic al organizației și afacerii. Ca urmare, utilitatea practică pentru cercetare și aplicație la nivelul organizațiilor este evidentă.

Într-o abordare de tip top-bottom, modelul poate fi util în evaluarea și implementarea managementului capitalului uman corelat cu cel a resurselor umane prin sprijinul top managementului. Într-o abordare bottom-top, modelul poate fi exploatat cu succes în implementarea și evaluarea (colectarea de feed-back) acestor componente ale managementului organizației.

d. Modelul celor cinci nivele a managementului a capitalului uman

Acest demers al managementului capitalului uman are la bază definirea modului de dezvoltare pe cinci nivele²⁶: schimbarea organizațională; leadership; procesul de învățare asociat angajaților; managementul performanței, cu referire la modul de stimulare al acestuia la nivelul angajaților; angajarea și implicarea resursei umane.

²³ <http://www.rgsinc.com/about/representative-clients/client-successes/rgs-champions-it-and-human-capital-policy-strategy-and-planning-at-dhs/>

²⁴ <http://www.rgsinc.com/about/representative-clients/client-successes/rgs-leads-support-of-transformational-talent-management-initiative-at-navsea/>

²⁵ <http://www.achievemission.org/expertise/human-capital-management-framework-and-detailed-expertise/>

²⁶ http://www.memoireonline.com/03/12/5473/m_Human-capital-management-in-rwanda-challenges-and-prospects-for-microfinance-institutions4.htm

Așa cum se poate observa din Figura 2.5, sunt asociate modului de dezvoltare (ca abordare transversală la nivel organizațional) a atitudinilor, abilităților, competențelor și cunoștințelor salariaților/resursei umane.

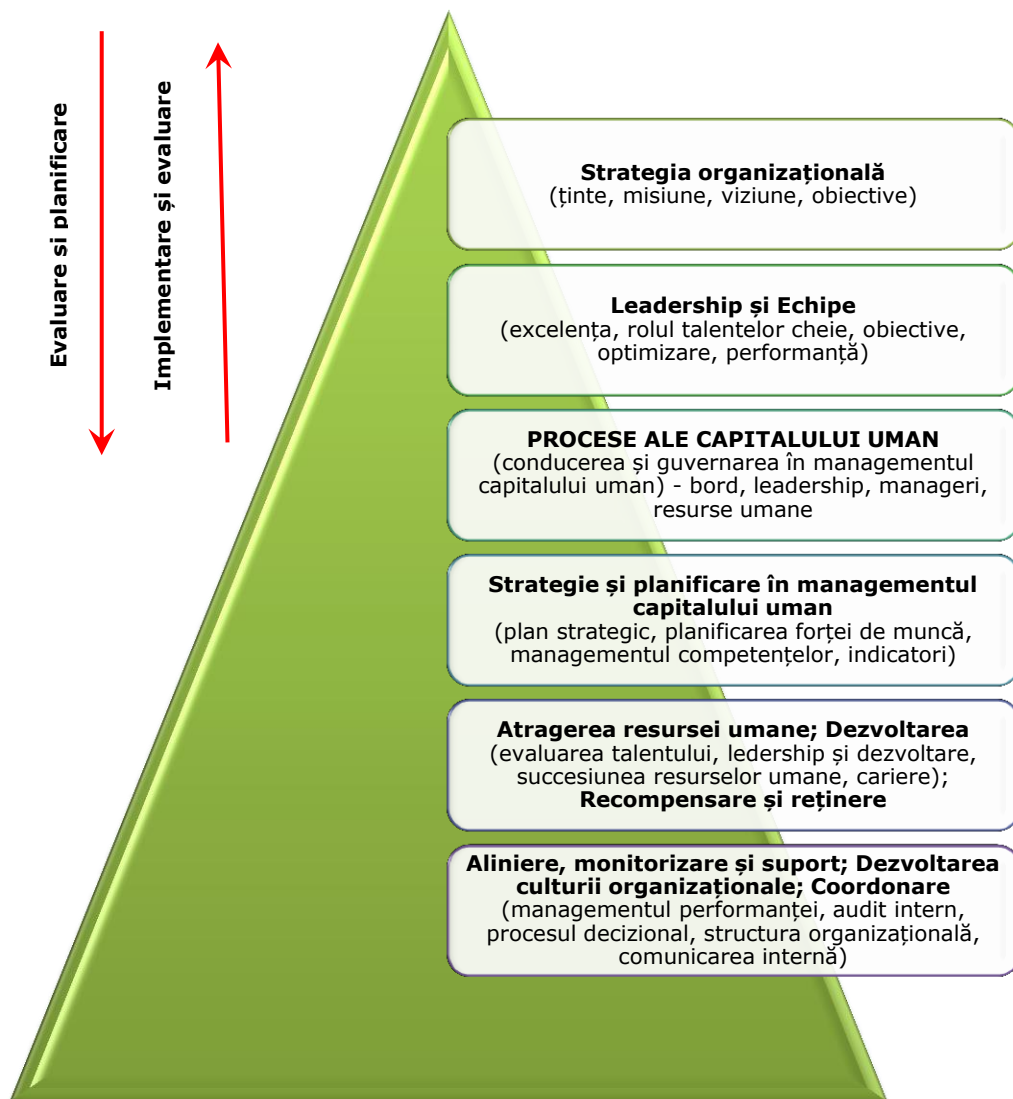


Fig. 2.4. Modelul cadru al managementului capitalului uman
(adaptat după <http://www.achievement.org/expertise/human-capital-management-framework-and-detailed-expertise/>)

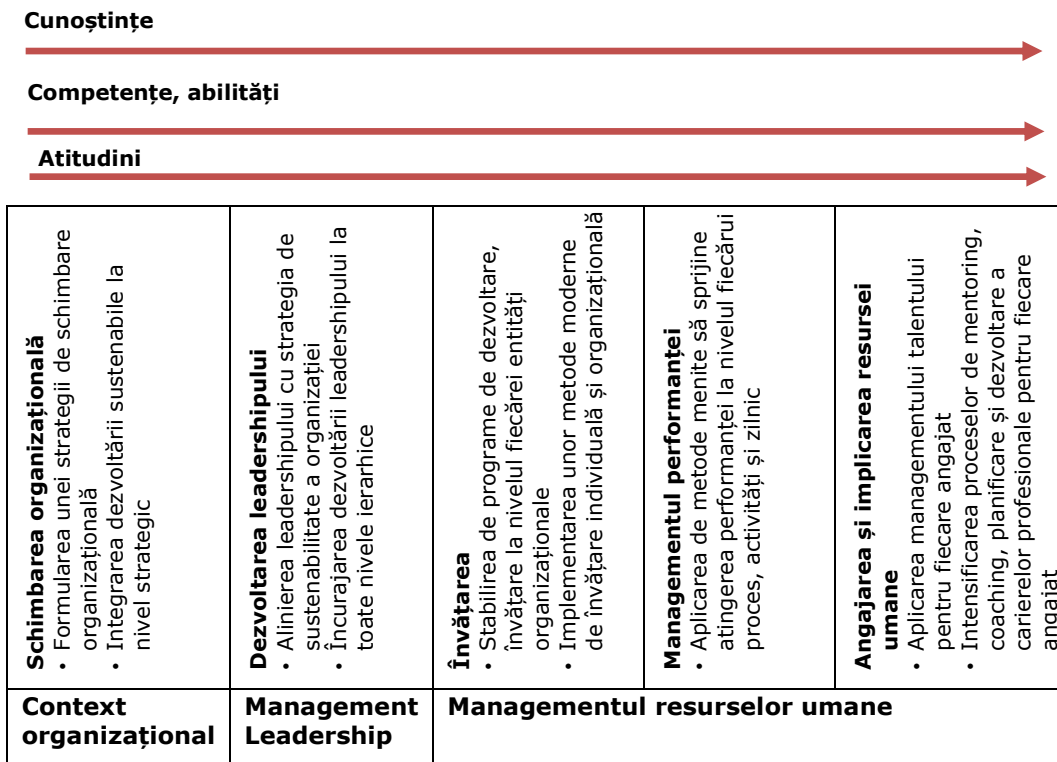


Fig. 2.5. Modelul celor cinci nivele a managementului capitalului uman (adaptat după (Lacy ș.a., 2009))

Modelul prezentat în Figura 2.5 are la bază prezumția potrivit căreia managementul capitalului uman descrie un demers multidisciplinar de optimizare a capacităților și performanței managementului general al organizației, precum și a managementului resurselor umane aferent. De asemenea, demersul subliniază nevoia acută a organizațiilor pentru sustenabilitatea atitudinilor, abilităților, competențelor și cunoștințelor salariaților lor ca o garanție a atingerii nivelurilor de performanță impuse. De asemenea, elaborarea acestui demers ține seama de nevoia organizațiilor prezente de a integra dezvoltarea lor sustenabilă în strategia afacerii (Lacy ș.a., 2009).

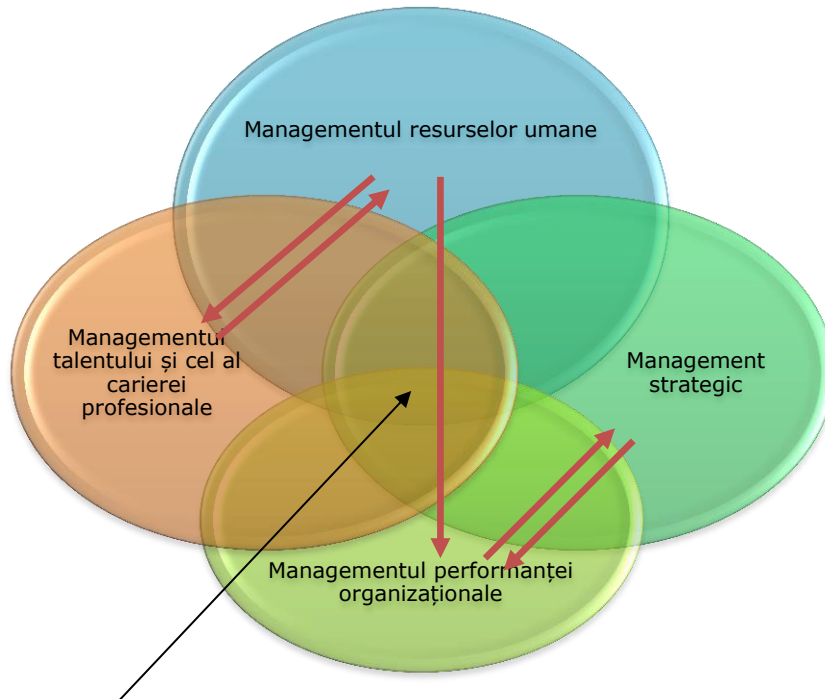
2.2.2. Concluzii asupra modelelor prezentate

Se impune sinteza modelelor de management al capitalului uman, în dorința de a identifica punctele comune ale acestora. Astfel, în tabelul 2.2 sunt sintetizate caracteristicile celor patru modele, precum și analiza acestora cu identificarea elementelor, dimensiunilor comune considerate ca tendință în mediul de afaceri pentru diagnoza, evaluarea și managementul capitalului uman.

Sinteza prezentată în Tabelul 2.1b a permis o mai bună poziționare a locului managementului capitalului uman în organizațiile moderne, precum și definirea rolului său, după cum este prezentat în Figurile 2.6 și 2.7.

Tabelul 2.1b. Sinteza modelelor de management al capitalului uman

Model	Dimensiuni considerate	Observații	Aspecte comune
Modelul Aviant Group	Capitalul uman se află la intersecția dimensiunilor: oameni (resursa umană), roluri, competențe. Dimensiunile considerate: <ul style="list-style-type: none"> • Planificarea forței de muncă • Planificarea carierelor • Managementul performanței • Managementul învățării • Planificarea succesiunii resurselor umane • Managementul compensațiilor 	Este un model util în diagnoza, evaluarea și analiza managementului capitalului uman în organizații. Model simplist din punct de vedere al proceselor conexe managementului capitalului uman în organizație.	<p>Se remarcă legătura strânsă cu managementul resurselor umane, prin intensificarea și re poziționarea unor activități tradiționale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificarea forței de muncă, • Atragere, motivare, recompensare; • Învățarea, dezvoltarea <p>Considerarea unor noi domenii de management la nivel organizațional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementul talentului • Managementul carierelor profesionale <p>Există o legătură strânsă cu</p> <ul style="list-style-type: none"> • managementul strategic și • managementul performanței organizaționale
Modelul RGS	Se susține cultura organizațională centrată pe managementul capitalului uman, prin: <ul style="list-style-type: none"> • Planificarea forței de muncă • Managementul talentului • Managementul performanței • Alinierea strategică 	Poziționează dimensiunile relativ la strategia de afaceri și rezultatele acesteia, deci poate fi considerat un model procesual al managementului capitalului uman	
Modelul cadru al managementului capitalului uman	Dimensiunile considerate: <ul style="list-style-type: none"> • Strategia organizațională • Leadership și Echipe • PROCESE ALE CAPITALULUI UMAN • Strategie și planificare în managementul capitalului uman • Atragerea, dezvoltarea, recompensarea și reținerea resursei umane; • Aliniere, monitorizare și suport; dezvoltarea culturii organizaționale; coordonarea 	Modelul are un puternic caracter procesual, prezentând locul și rolul managementului capitalului uman în cadrul organizației și inter-relaționarea sa cu procese ale managementului resurselor umane și managementului strategic.	
Modelul celor cinci nivele	5 nivele: <ul style="list-style-type: none"> • Managementul schimbării, • Leadership, • Învățarea (individuală și organizațională), • Managementul performanței, • Angajarea/implicarea salariaților (managementul talentului) 	Este un model procesual al managementului capitalului uman	



Managementul capitalului uman se află la intersecția domeniilor de management

Fig. 2.6. Locul și rolul managementului capitalului uman în managementul organizației moderne

O primă concluzie asupra modelelor prezentate subliniază caracterul interdisciplinar al managementului capitalului uman (și implicit al cercetărilor în domeniu). Astfel, conform celor reprezentate în Figura 2.6, acesta se află la intersecția domeniilor științelor:

- **Managementului strategic și managementului performanței organizaționale**, prin natura implicațiilor sale;
- **Managementului resurselor umane și a managementului talentului și al carierei profesionale**, prin natura bazei de cunoștințe și de cunoaștere pe care le utilizează spre definirea scopului său.

Ca urmare, relațiile dintre domeniile de știință precizate, definesc rolul și scopul managementului capitalului uman (Figura 2.7) în cadrul organizațiilor care aplică abordări din această perspectivă, și anume de a alinia, până la coincidență, strategia de resurse umane cu managementul strategic și managementul performanței.

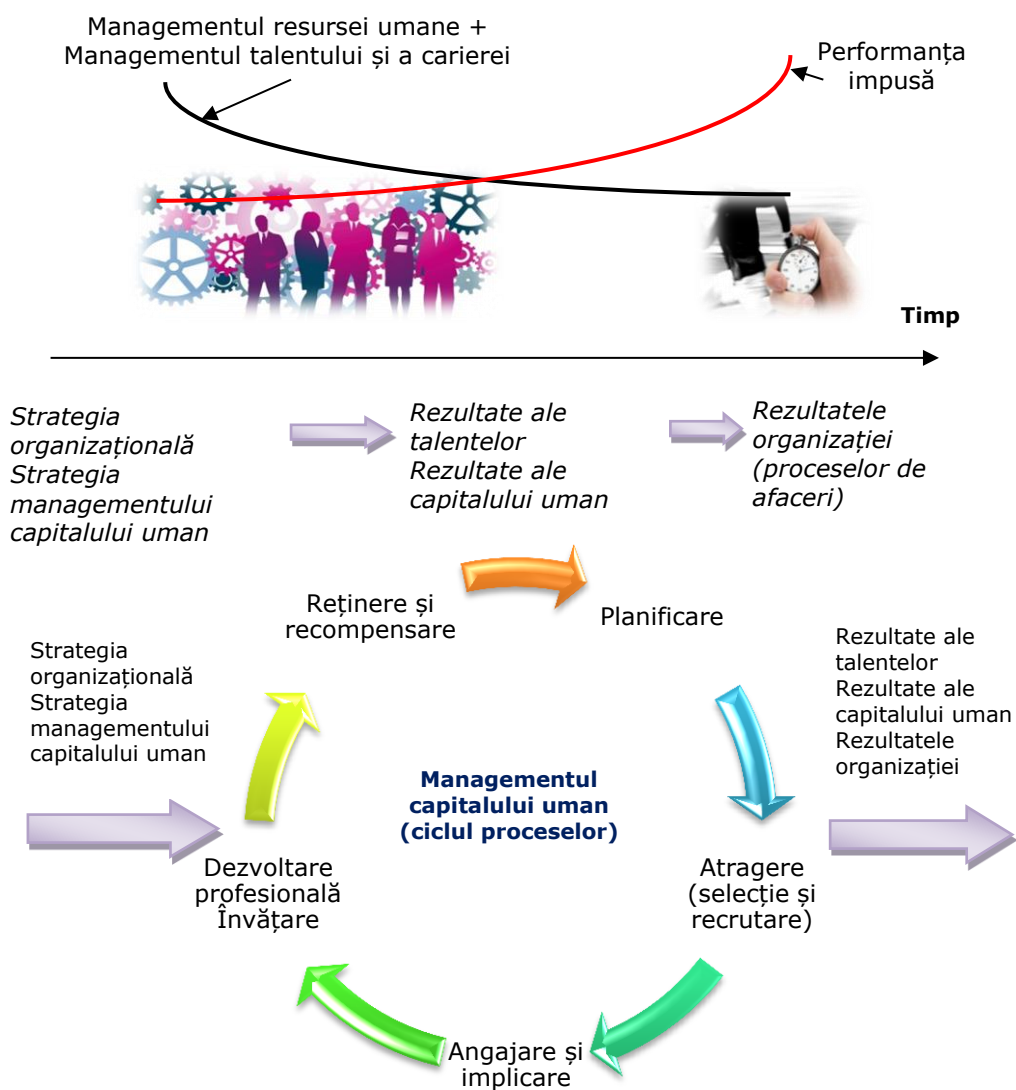


Fig. 2.7. Rolul managementului capitalului uman în organizația modernă

În Figura 2.7 se prezintă rolul managementului capitalului uman din perspectivă dinamică (evoluție în timp), și ciclul proceselor acestuia pentru corelarea (alinieră) rezultatelor capitalului uman cu obiectivele stabilite prin formularea strategiei generale a organizației.

Ca urmare a acestor aprecieri sintetice asupra modului de manifestare al managementului capitalului uman în organizații (având la bază modelele acestuia aferente activității de consultanță) se impun a fi făcute considerații cu privire la modul de inter-relaționare al acestuia cu celelalte ramuri ale științei managementului, precizate în Figura 2.6.

2.2.3. Relația dintre managementul capitalului uman și managementul strategic

Managementul strategic al capitalului uman este un proces prin intermediul căruia se satisface și se asigură nevoia de personal, competențe adecvate, conform posturilor existente în organizație și la momentul potrivit pentru atingerea obiectivelor dorite. Acest demers strategic permite organizațiilor să-și înțeleagă statutul curent, să facă previziuni legate de necesarul de capital uman și să ia măsurile necesare pentru a acoperi acest necesar. Beneficiile unui management eficient al capitalului uman sunt:

- Alinierea necesităților de capital uman cu strategia de afaceri;
- Clarificarea rolurilor și responsabilităților curente și viitoare din cadrul organizației;
- Centralizarea eforturilor de instruire, dezvoltare (individuale, de grup și la nivel organizațional) și recrutare;
- Asigurarea transferului de cunoștințe între toate generațiile de angajați;
- Maximizarea contribuției fiecărui angajat la atingerea performanțelor impuse în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice;
- Reducerea la minimum a întreruperilor asociate plecărilor de personal, al absenteismului sau altor fenomene legate de fluctuația pe termen scurt sau lung a resursei umane.

Un rol important în acest demers strategic revine unor procese critice cum sunt:

- Atragerea de capital uman calificat;
- Angajarea pe baze științifice (actuale) de noi salariați;
- Optimizarea capitalului uman (alinierea permanentă a acestuia la nevoile actuale ale organizației);
- Planificarea strategică;
- Gestiunea capitalului uman (nivelul operațional).

Ca urmare, se remarcă faptul că toate aceste procese cheie sunt convergente spre domeniul **managementului talentului**. Asta este soluția de a obține un echilibru (în sensul alinierii) celor două strategii (Figura 2.8).

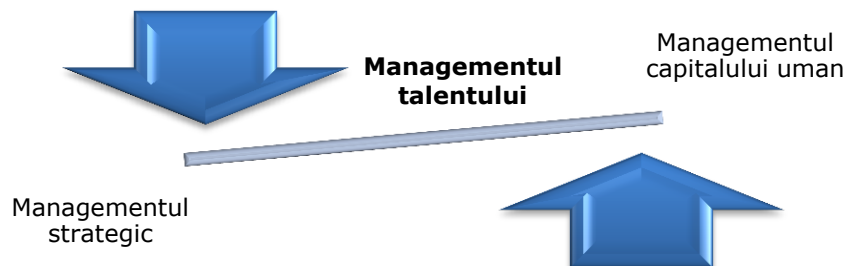


Fig. 2.8. Rolul managementului talentului în realizarea alinierii strategiei organizaționale cu managementul capitalului uman

Conform (Armstrong, 2014) **managementul talentului** reunește „un set integrat de activități menite să asigure organizației capacitatea de atragere, păstrare, motivare și perfecționare a oamenilor talentați de care are nevoie în prezent și în viitor. Scopul acestui domeniul al științei managementului este de a realiza în organizație un flux optim de talent, deoarece acesta este considerat o resursă esențială.” În Figura 2.9 se prezintă principalele componente ale

managementului talentului, ceea ce subliniază prin detalii de natură procesuală, legătura cu managementul strategic al organizației.

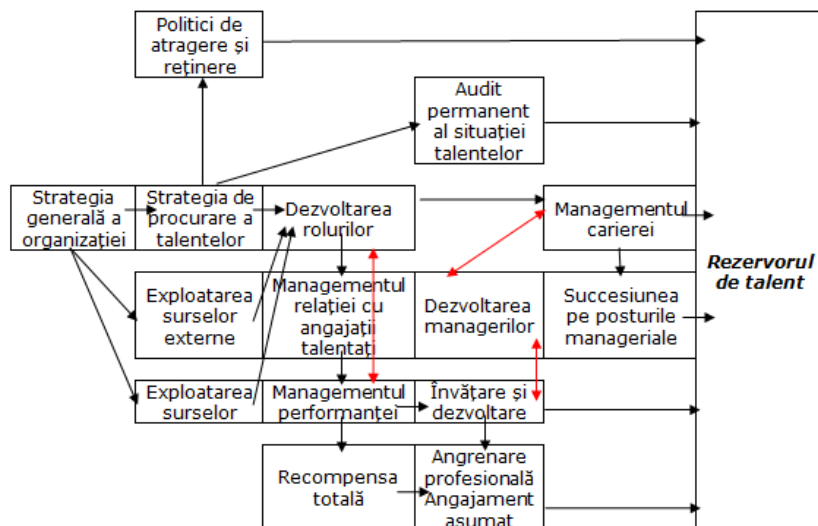


Fig. 2.9. Componentele managementului talentului (adaptat după ((Armstrong, 2014))

Managementul talentului are ca punct de plecare strategia generală a organizației, din care decurg elementele pe baza cărora se fundamentează necesarul de oameni talentați (necesarul de resurse umane având anumite competențe, expertize și talente). Finalitatea activităților de managementul talentului constă în dezvoltarea și păstrarea unui rezervor de talente care este definit de forța de muncă având înalte competențe, care este bine angrenată profesional și loială organizației ((Armstrong, 2014), confirmat și de (Cummins și Worley, 2014)).

Trebuie menționat faptul că anual, există numeroase firme de prestigiu care realizează și publică sondaje privind situația managementului talentului, cum ar fi:

- Bersin by deloitte, *Talent Management Systems 2014: Market Analysis, Trends, and Provider Profiles*, publicat la: <http://www.bersin.com/tms>
- Project Management Institute, *The Competitive Advantage of Effective Organizational Talent Management*, publicat la: <http://www.pmi.org/learning/pulse/talent-management.aspx>
- deloitte, *Global Human Capital Trends 2014*, publicat la: http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf

Practica organizațională, precum și a firmelor de consultanță recunoaște efectele pozitive pe care le are un bun management al talentelor. De asemenea, alinierea managementului talentelor la strategia organizațională poate crea avantajul competitiv necesar pentru a menține și a crește o organizație. Totodată, cercetarea în domeniu se concentrează spre a furniza argumente în favoarea extinderii practicilor, a strategiilor pentru a crește eficiența managementului capitalului uman, având un impact pozitiv asupra avantajului competitiv (Ashton și Morton, 2005; Tarique și Schuler, 2010; Schiemann, 2014).

În mediul de afaceri competitiv din zilele noastre, un capital uman performant este o condiție primordială pentru a asigura succesul activității unei organizații. În acest context apare ca important managementul și măsurarea performanței managementului capitalului uman. În Figura 2.10 sunt ilustrați principalii indicatori

cheie de performanță (**Key Performance Indicators - KPIs**) aferenți capitalului uman, precum și indicații de utilizare²⁷.

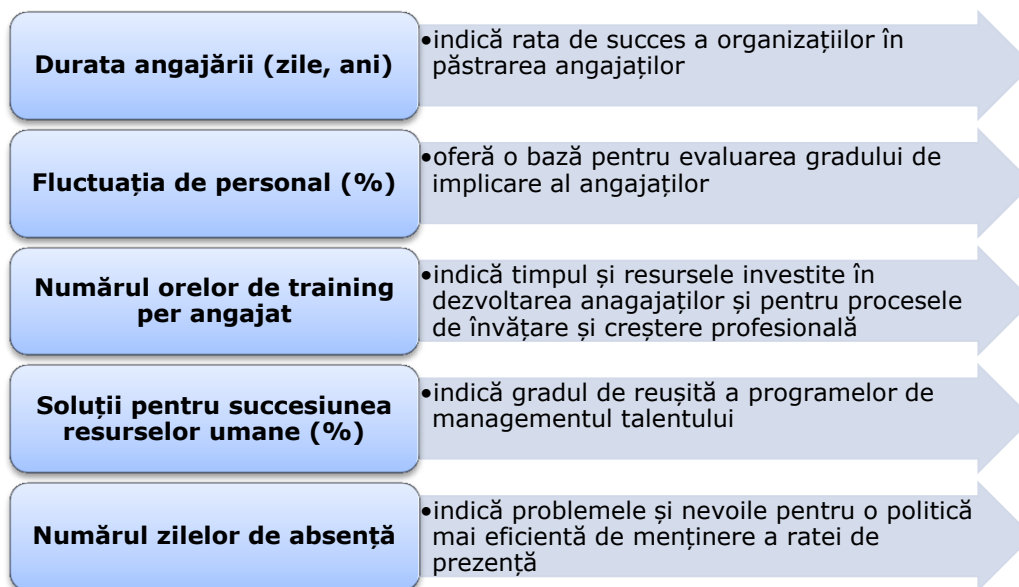


Fig. 2.10. Sistemul de indicatori pentru măsurarea performanței capitalului uman

Indicatorii cheie de performanță (KPIs) pot fi folosiți pentru a măsura și monitoriza evoluția obiectivelor strategice de resurse umane și pentru a evalua eficiența practicilor de resurse umane ce au impact direct asupra eficienței managementului capitalului uman. Factorii care pot influența alegerea aspectelor ce ar trebui raportate cu ajutorul indicatorilor de performanță sunt:

- Tipul organizației (indicatori de tip contextual);
- Factorii cheie pentru activitatea organizației, de exemplu cei care contribuie în mod direct la atingerea obiectivelor strategice (controlul costurilor, inovare, serviciul clienți etc.);

În cadrul acestui demers de măsurare a performanței managementului capitalului uman apare problema accesibilității datelor și a flexibilității lor – având în vedere că se poate identifica un număr mare de indicatori cheie de performanță (KPIs), selecția indicatorilor relevanți, pentru ca procesul amplu de colectare, analizare și raportare a datelor să fie ușor de gestionat, este foarte importantă.

O atenție deosebită trebuie acordată deciziei conducerii de a corela politica de motivare și recompensare a angajaților cu atingerea obiectivelor, indicatorilor cheie de performanță, deoarece s-a demonstrat că de multe ori angajații încearcă să atingă țintele stabilite cu orice preț, fapt ce are un impact negativ asupra altor aspecte din activitatea lor și/sau a organizației. De exemplu, pentru a-și atinge obiectivul impus, corelat cu „durata de ocupare a unei poziții vacante”, un angajat al departamentului de resurse umane poate angaja o persoană care nu este potrivită

²⁷University of Westminster (2012), HR Key performance indicators report – March 2012, disponibil la: <http://www.westminster.ac.uk/action=%22/?a=151725>

pentru un anumit post, doar pentru a ocupa poziția vacantă cât mai rapid posibil. Aceste comportamente negative ce pot surveni trebuie luate în considerare în momentul în care se face selecția indicatorilor cheie de performanță și se stabilesc țintele pentru fiecare. Cu toate acestea, utilizarea de indicatori cheie de performanță pentru a măsura, colecta și analiza informațiile corespunzătoare va îndrepta atenția companiei asupra aspectelor care necesită îmbunătățiri, pentru a păstra și utiliza la maxim capitalul uman (Armstrong, 2014).

2.3. Tendințe în managementul capitalului uman – Raportul Global Human Capital Trends 2014 (analiza pe bază de date secundare)

În 7 martie 2014, compania **deloitte** a publicat Raportul **Global Human Capital Trends 2014**²⁸ care face o retrospectivă pertinentă și prezintă 12 tendințe critice ale managementului capitalului uman (sesizate la nivel internațional), după cum rezultă din cercetarea lor de piață care a colectat opiniile a 2532 respondenți (directori executivi și manageri de resurse umane) din 94 de țări (cea mai mare anchetă la nivel mondial, în domeniul resurse umane, leadership și managementul talentului).

Raportul deloitte remarcă faptul că începând cu anul 2014, organizațiile au depășit perioada crizei economice și sunt poziționate mai agresiv spre creștere economică, ceea ce a determinat intensificarea proceselor de investiții (în detrimentul politicilor de reducere exagerată a costurilor) și înlocuirea atitudinii de precauție în luarea deciziilor cu atitudinea activă, de implicare și soluționarea situațiilor prin măsuri operative (trecerea la acțiune). De asemenea, Raportul a evidențiat faptul că organizațiile se confruntă cu o schimbare privind **forța de muncă a secolului XXI**. Astfel, forța de muncă având calificare înaltă (prin abilități și competențe recunoscute, certificate) a devenit o resursă rară, iar pe de altă parte acești angajați au așteptări mari din partea organizațiilor (caracteristici ale forței de muncă a secolului XXI). În acest context, se remarcă următoarele fenomene:

- Forța de muncă a secolului XXI este dependentă de tehnologie; este strâns conectată cu tehnologia informației și comunicării;
- Angajații sunt tineri ambițioși, plini de dorință și motivare profesională, dornici de a se realiza; dar și angajații cu vârstă înaintată (seniori) rămân încă activi și au o contribuție valoroasă la dezvoltarea și creșterea organizațiilor;
- Noile calificări, competențele critice sunt rare, iar distribuția lor este inegală geografic, ceea ce forțează companiile să dezvolte noi metode inovatoare de a identifica specialiștii, experții, de a-i atrage și menține (dezvoltarea capitalului uman organizațional) și de a partaja expertizele.

Globalizarea este o temă cheie subliniată de cercetarea deloitte. Tendințele înregistrate în leadership, achiziția talentelor (managementul talentului), dezvoltarea capacităților resurselor umane, precum și transformările din domeniul managementului acestora au drept cauze, fenomene conjuncte cu globalizarea și interdependența actorilor mediului de afaceri de la nivel global. Companiile care au învățat să impulsioneze piața mondială de talente, simultan cu dezvoltarea locală a strategiilor de resurse umane, sunt capabile să obțină performanțe înalte în domeniul lor de activitate și în viitor.

²⁸ Accesibil la: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014-top10.html#>

Tehnologiile mobile, cloud și rețelele sociale au un puternic trend de dezvoltare și impact asupra forței de muncă. Acestea au transformat locurile de muncă, specificul activităților profesionale, în general. La începutul anului 2008, existau doar 3 milioane de dispozitive mobile Apple iPhone® în lume²⁹. La sfârșitul anului 2013, în conformitate cu o estimare Gartner, au fost 1 miliard de smartphone-uri și mai mult de 420 de milioane de dispozitive mobile iPhone livrate³⁰. Facebook a avut un milion de utilizatori în 2004, 100 de milioane de utilizatori în 2008, și aproximativ 1.230.000.000 utilizatorii înregistrați la începutul anului 2014³¹. Forrester estimează că tehnologia cloud va crește de la o afacere de 41 miliarde dolari în 2011, la o afacere de 241 miliarde dolari până în 2020³². Toate aceste tehnologii au transformat lumea de recrutare, lumea educației și formării, modul în care se realizează analizele în domeniul resurselor umane, și chiar modul în care se desfășoară activitatea profesională.

Azi suntem on-line 24 de ore din 7 zile ale săptămânii (24/7) și suntem asaltați continuu de informații, mesaje și comunicare. Raportul deloitte a constatat că tehnologia a devenit o parte critică și pivot în cazul resurselor umane (inclusiv în ceea ce privește managementul acestora), dar a identificat o nouă tipologie a capitalului uman: *angajatul copleșit*. Organizațiile prezentului se confruntă cu un imperativ de a găsi modalități de a absorbi cât mai multă tehnologie, simultan cu tendința lor de a simplifica această tehnologie.

Schimbările demografice creează o mare diversitate a forței de muncă, mai ales în ceea ce privește generațiile active (multi-generații active). Raportul deloitte constată că deși populația lumii este în creștere, forța de muncă la nivel mondial este mai tânără, mai în vârstă și mai urbanizată; asistăm la o remodelare a pieței de talente simultan cu manifestarea unor noi și puternice așteptări ale acestora. Acest tip al forței de muncă va domina în proporție de 75% piața forței de muncă până în anul 2025, iar acești exponenți sunt pregătiți să ajungă în poziții manageriale și să conducă. Totodată, forța de muncă a secolului XXI vrea să fie creativă, să-și conducă propria afacere și să-și accelereze creșterea în carieră (ei își doresc experiențe și nu carieră). În același timp, se remarcă faptul că reprezentanții generației Baby Boom (anii `50) au început să se pensioneze, dar unii refuză să părăsească organizațiile rămânând activi din motive financiare și de satisfacție profesională, bucurându-se de longevitatea vieții profesionale. Aceste două tendințe ce se manifestă pe piața forței de muncă relativ la prezența unor multi-generații active este un fenomen unic. El aduce numeroase provocări în cazul managementului resurselor umane din organizații în ceea ce privește: satisfacerea unor nevoi salariale foarte diverse și definirea strategiei de management al performanței în concordanță cu noua dinamică a forței de muncă.

Un alt fenomen surprins de Raportul deloitte este legat de schimbările sociale, politice și de reglementare la nivel global asupra modului de derulare a afacerilor. Astfel, granițele dintre problemele sociale și de afaceri se estompează, iar responsabilitatea socială corporativă, ca și formă de „*capitalism conștient*”, conduce la remodelarea piețelor (de consum), în general și a pieței forței de muncă (a talentelor), în special. Acestea fac presiuni și formulează noi cerințe pentru

²⁹ Chris Giles and Kate Allen, Southeastern shift: The new leaders of global economic growth, *Financial Times*, June 4, 2013.

³⁰ Gartner estimates, January 7, 2014, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2645115>

³¹ Facebook, "Key facts," <http://newsroom.fb.com/Key-Facts>.

³² Larry Dignan, "Cloud computing market: \$241 billion in 2020," *ZDNet*, April 22, 2011, <http://www.zdnet.com/blog/btl/cloud-computing-market-241-billion-in-2020/47702>.

organizații, întreprinderi care vizează cu prioritate preocupări sociale și comunitare (de mediu și sociale, în detrimentul celor de natură economică). Reglementările piețelor financiare sunt în continuă creștere, în timp ce rolul autorităților de reglementare continuă să se extindă.

Un alt aspect sesizat de Raportul deloitte este legat de faptul că tehnologia schimbă modul în care ne exercităm profesia, dar și abilitățile, competențele necesare exercitării ei. Tehnologia a schimbat natura colaborării, modul în care se realizează schimbul de experiență(e), precum și abilitățile, competențele profesionale de care angajații au nevoie pentru a reuși și a avea succes. Astfel, tehnologiile colaborative continuă să facă posibilă munca din locații diferite (echipe de specialiști distribuiți geografic), precum și accesul facil la experți din cadrul și din afara organizațiilor. Procesele de învățare pe mașini (calculator) și inteligența artificială deschid noi oportunități în cariere analitice, în domeniul fabricației asistate de mașini inteligente (calculator) și a industriei serviciilor³³. Competențele necesare astăzi și în viitor sunt dramatic diferite de ceea ce era necesar cu numai cinci ani în urmă.

Cercetarea deloitte arată că schimbările majore la care asistăm în cazul forței de muncă și a specificului locurilor de muncă sunt semnificative, perturbatoare și evidente. Aceste schimbări rapide impun noi strategii ale managementului capitalului uman la nivelul organizațiilor, dar care întârzie să apară. Se constată un decalaj semnificativ între nevoile urgente ale talentelor (forței de muncă existente) și modulul de reacție al liderilor (aspecte de leadership defectuos), care se răsfrânge apoi în întârzieri la nivel organizațional. Astfel, în cazul fiecărui aspect critic (leadership, conducere, reținere și angajare, învățare și dezvoltare a talentelor, forței de muncă), directorii executivi recunosc nevoia de acțiune, dar au exprimat rezervă privitoare la capacitatea echipelor lor, a specialiștilor în resurse umane de a livra rezultate.

În acest context, una dintre cele mai importante concluzii ale Raportului deloitte este faptul că „a face mai mult nu este suficient”. Azi organizațiile trebuie să gestioneze în mod diferit oamenii, resursele umane diferite ceea ce creează un imperativ în a inova, transforma, re-inventa, reorganiza practicile managementului capitalului uman (se vorbește de re-ingineria practicilor în domeniul capitalului uman) și strategia în domeniu. Raportul Global Trends Human Capital 2014 oferă îndrumare și recomandări în acest sens, grupând domeniile de interes strategic în trei categorii:

1. *Leadership și dezvoltare* – nevoia de a extinde, aprofunda și accelera dezvoltarea leadership-ului la toate nivelele organizației; construirea de capacități ale forței de muncă/resursei umane, la nivel mondial; dinamizarea învățării organizaționale (la nivel corporativ) prin antrenarea, responsabilizarea angajaților; definirea clară și precisă a nivelelor de performanță în cadrul managementului performanței organizaționale;
2. *Atragere și angajare* - nevoia de a dezvolta metode inovatoare de a identifica sursa, a atrage, recruta și accesa talente necesare; inducerea și generarea pasiuni și implicării (angajamentul) angajaților în cadrul organizațiilor; utilizarea diversității și incluziunii ca și strategie de afaceri; identificarea unor modalități de a ajuta angajații copleșiți de avalanșa de informații și care poate genera distragerea acestora față de activitatea de la locul de muncă;
3. *Transformare și re-inventare* - nevoia de a crea o platformă globală de resurse umane care să fie suficient de robustă și de flexibilă pentru a se adapta unor nevoi locale; redefinirea abilităților, competențelor echipelor de managementul

³³Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies (New York: W. W. Norton and Company, Inc., 2014).

resurselor umane (a funcției, în ansamblul său, în cadrul organizațiilor); valorificarea avantajului oferit de tehnologia cloud în domeniul managementului resurselor umane; punerea în aplicare a unor metode analitice de analiză a datelor relative la resursele umane pentru a atinge obiectivele de afaceri.

Sumarizarea rezultatelor Raportului deloitte este prezentată sugestiv prin indecșii determinați pentru populația investigată. Rezultatele acestui studiu evidențiază diferențe între aspectele analizate ale capitalului uman relativ la nivelul țărilor participante din regiunea Europei Centrale și de Est (unde este plasată și România), comparativ cu țările Europei de Vest. În tabelul 2.2 sunt prezentate, în sinteză aceste date. Pentru cazul cercetărilor de față, se consideră relevante datele furnizate în două dintre tendințe: **(a) învățare și dezvoltare și (b) capacitatea forței de muncă (definind dimensiunile comportamentului resursei umane de a face față noilor tendințe, provocări de la nivelul pieței forței de muncă și de la nivel organizațional)**, rezultatele raportului deloitte în acest caz, marcându-se cu culoare roșie în tabelele de rezultat de mai jos.

Tabelul 2.2. Top 5 tendințe ale capitalului uman rezultate din Raportul Global Trends Human Capital 2014³⁴

Ierarhia tendințelor capitalului uman	Europa Centrală și de Est	Index	Europa de Vest	Index
	1. Leadership	74%	1. Leadership	69%
	2. Capacitatea forței de muncă	62%	2. Reținere și angajament	53%
	3. Reținere și angajament	58%	3. Capacitatea forței de muncă	53%
	4. Învățare și dezvoltare	58%	4. Învățare și dezvoltare	50%
	5. Angajații copleșiți	39%	5. Globalizarea resursei umane și managementul talentului	42%

În cazul companiilor locuate în Europa Centrală și de Est se remarcă faptul că tendințele relativ la *învățare și dezvoltare și capacitatea forței de muncă* sunt mai pregnante, mai vizibile decât în cazul companiilor din Europa de Vest, ceea ce presupune o mai mare preocupare pentru managementul capitalului uman, dinamica acestuia fiind mai accentuată (Tabelul 2.2). De asemenea, se remarcă ierarhia diferită a top 5 tendințe.

³⁴ <http://public.deloitte.com/media/human-capital/relative-urgency-of-human-capital-trends.html>

Tabelul 2.3. Urgențe în tendințele capitalului uman*

Ierarhia tendințelor	Europa Centrală și de Est	Europa de Vest	Total (la nivel mondial)
1. Leadership	68%	70%	74%
2. Reținere și angajament	63%	62%	67%
3. Redefinirea funcției de resurse umane	60%	65%	66%
4. Achiziția și accesul la talente	59%	62%	64%
5. Administrarea talentelor și a resurselor umane	54%	58%	62%
6. Capacitatea forței de muncă	58%	58%	62%
7. Globalizarea resursei umane și managementul talentului	56%	62%	61%
8. Tehnologia de resurse umane	57%	57%	60%
9. Managementul performanței	59%	55%	60%
10. Angajații copleșiți	57%	57%	59%
11. Învățare și dezvoltare	57%	58%	59%
12. Diversitate și incluziune	46%	50%	55%

*) Indecși de importanță al dimensiunilor urgențelor referitor a fiecare tendință referitor la grupul de respondenți

În ceea ce privește urgențele de acțiune ale companiilor (Tabelul 2.3), față de tendințele capitalului uman, în cazul celor două dimensiuni considerate relevante pentru cercetare, se remarcă același nivel al indecșilor de urgență în cazul *capacității forței de muncă* relativ la companiile din Europa Centrală și de Est și a celor din Europa de Vest, dar sub nivelul mondial (62%).

În cazul tendinței *învățare și dezvoltare*, companiile din Europa de Vest au exprimat un nivel ușor mai mare al indexului de urgență (58%), acestea fiind mai bine racordate la nivelul mondial al fenomenului (59%). Se remarcă însă, un decalaj relativ mare (5%) în ceea ce privește percepția urgenței capacității forței de muncă, față de nivelul mondial.

Analiza datelor prezentate în Tabelul 2.4 arată un comportament compatibil cu cel existent la nivel mondial, relativ la disponibilitatea organizațiilor, respectiv a managerilor acestora față de tendințele în domeniul capitalului uman. Se remarcă faptul că în ierarhia disponibilităților, tendințele *învățare și dezvoltare*, precum și *capacitatea forței de muncă* ocupă primele locuri. În ceea ce privește disponibilitatea companiilor de a acționa și de a face față urgențelor în tendințele capitalului uman se remarcă o mai mare deschidere față de *învățare și dezvoltare* (compatibilă cu cea înregistrată la nivel mondial de 50%) și o mai mare reținere (47%) față de sprijinul dezvoltării *capacității forței de muncă* în cazul companiilor din Europa Centrală și de Est. Totuși, aceste companii au înregistrat indecși de disponibilitate comparabili cu cei de la nivel mondial. Companiile din Europa de Vest sunt mai dispuse în a lua măsuri și a sprijini angajații pentru a face față tendințelor remarcate în cercetarea deloitte, chiar peste nivelul mondial.

Tabelul 2.4. Disponibilitatea organizațiilor pentru acțiunea la tendințele capitalului uman*

Ierarhia tendințelor	Europa Centrală și de Est	Europa de Vest	Total (la nivel mondial)
1. Învățare și dezvoltare	50%	54%	50%
2. Capacitatea forței de muncă	47%	50%	46%
3. Reținere și angajament	41%	46%	44%
4. Diversitate și incluziune	42%	45%	43%
5. Globalizarea resursei umane și managementul talentului	37%	44%	40%
6. Leadership	37%	40%	40%
7. Redefinirea funcției de resurse umane	37%	40%	39%
8. Achiziția și accesul la talente	34%	39%	38%
9. Managementul performanței	36%	36%	36%
10. Tehnologia de resurse umane	33%	36%	35%
11. Angajații copleșiți	31%	34%	33%
12. Administrarea talentelor și a resurselor umane	39%	31%	32%

*) Indecși de disponibilitate relativă

Analiza datelor prezentate în Tabelul 2.5 arată decalaje mai mici de capacitate relativ la nivel mondial, ale companiilor din Europa Centrală și de Est, precum și a celor din Europa de Vest, constatate în cazul tendințelor *învățare și dezvoltare* și *capacitatea forței de muncă*, ceea ce dovedește suportul pentru aceste practici în organizațiile din aceste arii geografice considerate. Se remarcă faptul că în ierarhia decalajelor, tendințele analizate se situează pe ultimele locuri (10 respectiv 12).

De asemenea, se remarcă decalaje ușor mai mari ale companiilor din Europa Centrală și de Est, față de cele din Europa de Vest. Pozitiv este faptul că în cazul companiilor din Europa Centrală și de Est și a celor din Vest există preocupări intense pentru procese de învățare și dezvoltare resurselor umane, precum și pentru suportul salariaților pentru a face față noilor ce se manifestă în domeniul managementului capitalului uman (Tabelul 2.6).

Tabelul 2.5. Decalajele de capacitate față de tendințele capitalului uman*

Ierarhia tendințelor	Europa Centrală și de Est	Europa de Vest	Total (la nivel mondial)
1. Leadership	-31	-30	-34
2. Angajații copleșiți	-25	-23	-26
3. Achiziția și accesul la talente	-25	-23	-27
4. Redefinirea funcției de resurse umane	-23	-25	-27
5. Administrarea talentelor și a resurselor umane	-16	-27	-30
6. Reținere și angajament	-22	-16	-23
7. Managementul performanței	-23	-19	-24
8. Tehnologia de resurse umane	-24	-21	-25
9. Globalizarea resursei umane și managementul talentului	-19	-18	-22
10. Capacitatea forței de muncă	-11	-7	-16
11. Diversitate și incluziune	-4	-5	-12
12. Învățare și dezvoltare	-7	-4	-9

*) Index de decalaj = indexul urgenței – index de disponibilitate

Tabelul 2.6. Decalajele de capacitate detaliate*

Ierarhia tendințelor	Europa Centrală și de Est	Europa de Vest
1. Diversitate și incluziune	-5	-4
2. Globalizarea resursei umane și managementul talentului	-19	-18
3. Tehnologia de resurse umane	-24	-21
4. Leadership	-31	-30
5. Învățare și dezvoltare	-7	-4
6. Managementul performanței	-23	-19
7. Redefinirea funcției de resurse umane	-25	-23
8. Reținere și angajament	-22	-16
9. Administrarea talentelor și a resurselor umane	-27	-16
10. Achiziția și accesul la talente	-25	-23
11. Angajații copleșiți	-25	-23
12. Capacitatea forței de muncă	-11	-7
Total tendințe – scor global	-19	-18

*) Index de decalaj = indexul urgenței – index de disponibilitate

Toate aspectele prezentate asupra tendințelor din domeniile: **(a) învățare și dezvoltare și (b) capacitatea forței de muncă (definind dimensiunile comportamentului resursei umane de a face față noilor tendințe, provocări de la nivelul pieței forței de muncă și de la nivel organizațional)**, conform analizei pe bază de date secundare aferentă rezultatelor statistice din sondajul

deloitte subliniază importanța și actualitatea acestora pentru dezvoltarea capitalului uman, ca dimensiune a managementului acestuia.

2.4. Concluzii

Panoramarea problematicii managementului capitalului uman a permis enunțarea următoarelor concluzii:

- Managementului capitalului uman reprezintă un demers interdisciplinar în organizațiile prezentului, și care a evoluat din în viziunea managementului strategic al resurselor umane, re poziționând funcția de personal. Sensul de dezvoltare al acestor științe este spre definirea și manifestarea managementului aspirației (umane);
- Managementul capitalului uman reprezintă o schimbare de paradigmă față de abordarea clasică a laturii umane a organizațiilor din perspectiva managementului resurselor umane;
- Managementul capitalului uman are drept motivație obținerea, prelucrarea și raportarea datelor care stau la baza elaborării unor decizii generatoare de valoare (plus valoare) în domeniul factorului uman (resursei umane) din organizații (o nouă paradigmă a managementului resurselor umane), re poziționând investițiile strategice și operațiunile (procesele) acestora de la nivelul managementului de top și până la nivelul managementului de bază;
- Modelele managementului capitalului uman prezentate (și care sunt inventariate pe baza informațiilor disponibile de la firme de consultanță ale prezentului) au scos în evidență **legătura strânsă cu managementul resurselor umane**, prin intensificarea și re poziționarea unor activități tradiționale (cel mai adesea: planificarea forței de muncă; atragere, motivare, recompensare; învățarea, dezvoltarea), precum și considerarea și dezvoltarea accelerată a unor noi domenii de management la nivel organizațional: **managementul talentului și a carierelor profesionale**. De asemenea, s-a constatat că există o legătură strânsă cu **managementul strategic și managementul performanței organizaționale**

Analiza asupra Raportului **Global Human Capital Trends 2014** realizată de firma deloitte și recunoscută ca fiind cea mai mare anchetă la nivel mondial, în domeniul resurse umane, leadership și managementul talentului a confirmat importanța managementului capitalului uman în organizații, precum și a factorilor corelați cu atingerea succesului în acest caz. Astfel, au fost inventariate tendințele ce se manifestă la nivelul capitalului uman la nivel mondial (determinate de caracteristicile forței de muncă a secolului XXI) precum și urgențele în acțiune de la nivel organizațional.

1. Forța de muncă a secolului XXI este dependentă de tehnologie; este strâns conectată cu tehnologia informației și comunicării; Tehnologiile mobile, cloud și rețelele sociale au un puternic trend de dezvoltare și impact asupra forței de muncă;
2. Globalizarea are un puternic impact asupra caracteristicilor capitalului uman și a componentelor de management al acestuia;
3. Schimbările demografice creează o mare diversitate a forței de muncă, mai ales în ceea ce privește generațiile active (multi-generații active); deși populația lumii este în creștere, forța de muncă la nivel mondial este mai tânără, mai în vârstă și mai urbanizată; asistăm la o remodelare a pieței de

4. talente simultan cu manifestarea unor noi și puternice așteptări ale acestora;
5. Schimbările sociale, politice și de reglementare la nivel global asupra modului de derulare a afacerilor. Astfel, granițele dintre problemele sociale și de afaceri se estompează, iar responsabilitatea socială corporativă, ca și formă de „*capitalism conștient*”, conduce la remodelarea piețelor (de consum), în general și a pieței forței de muncă (a talentelor), în special;
6. Tehnologia schimbă modul în care ne exercităm profesia, dar și abilitățile, competențele necesare exercitării ei; Tehnologia a schimbat natura colaborării, modul în care se realizează schimbul de experiență(e), precum și abilitățile, competențele profesionale de care angajații au nevoie pentru a reuși și a avea succes;
7. Schimbările majore la care asistăm în cazul forței de muncă și a specificului locurilor de muncă sunt semnificative, perturbatoare și evidente. Aceste schimbări rapide impun noi strategii ale managementului capitalului uman la nivelul organizațiilor, dar care întârzie să apară. Se constată un decalaj semnificativ între nevoile urgente ale talentelor (forței de muncă existente) și modul de reacție al liderilor (aspecte de leadership defectuos), care se răsfrânge apoi în întârzieri ale schimbărilor la nivel organizațional;
8. Azi organizațiile trebuie să gestioneze în mod diferit oamenii, resursele umane diferite ceea ce creează un imperativ în a inova, transforma, re-inventa, reorganiza practicile managementului capitalului uman (se vorbește de re-ingineria practicilor în domeniul capitalului uman) și strategia în domeniu.

Pentru cazul cercetărilor de față, au fost considerate relevante datele furnizate de Raportul deloitte în două dintre tendințe: **(a) învățare și dezvoltare și (b) capacitatea forței de muncă (definind dimensiunile comportamentului resursei umane de a face față noilor tendințe, provocări de la nivelul pieței forței de muncă și de la nivel organizațional).** Analiza pe bază de date secundare a subliniat, în cazul țărilor Europei Centrale și de Est următoarele:

- Tendințele relativ la învățare și dezvoltare și capacitatea forței de muncă sunt mai pregnante, mai vizibile;
- Urgențele în cazul celor două tendințe sunt percepute ca fiind sub nivelul mondial (se remarcă o întârziere de reacție a managerilor);
- Se remarcă un comportament compatibil cu cel existent la nivel mondial, relativ la disponibilitatea organizațiilor, respectiv a managerilor acestora față de tendințele considerate;
- Există preocupări intense (disponibilitate ridicată) pentru procese de învățarea și dezvoltarea resurselor umane, precum și pentru suportul salariaților pentru a face față noilor tendințe ce se manifestă în domeniul managementului capitalului uman.

Implicit, analiza pe bază de date secundare a subliniat actualitatea și importanța temei de cercetare abordate prin teza de doctorat.

Pe baza cercetărilor asupra referențialului de specialitate actual (care a condus la delimitarea breșei de cercetare) se pot formula clar obiectivele de cercetare și modalitatea de atingere a acestora (corelată cu stabilirea scenariului de cercetare). Totodată, se impune dezvoltarea, pe baze creative, a unui model de dezvoltare a capitalului uman care să țină seama de considerentele și modelele prezentate în cazul capitalului intelectual, uman (a preocupărilor pentru evaluarea, măsurarea acestuia), dar care să țină seama și de teoria multinivel a dezvoltării

resurselor umane, precum și de abordările din perspectivă praxiologică a managementului capitalului uman. Acest demers ar trebui să fie în concordanță cu tendințele recunoscute ale domeniului, așa cum ele au fost descrise de compania deloitte.

Toate aceste considerente se constituie ca premisă a cercetărilor teoretice și aplicative ce vor fi descrise în continuare.

3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA UNUI MODEL NOVATOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (MODELAREA SA GRAFICĂ ȘI MATEMATICĂ)

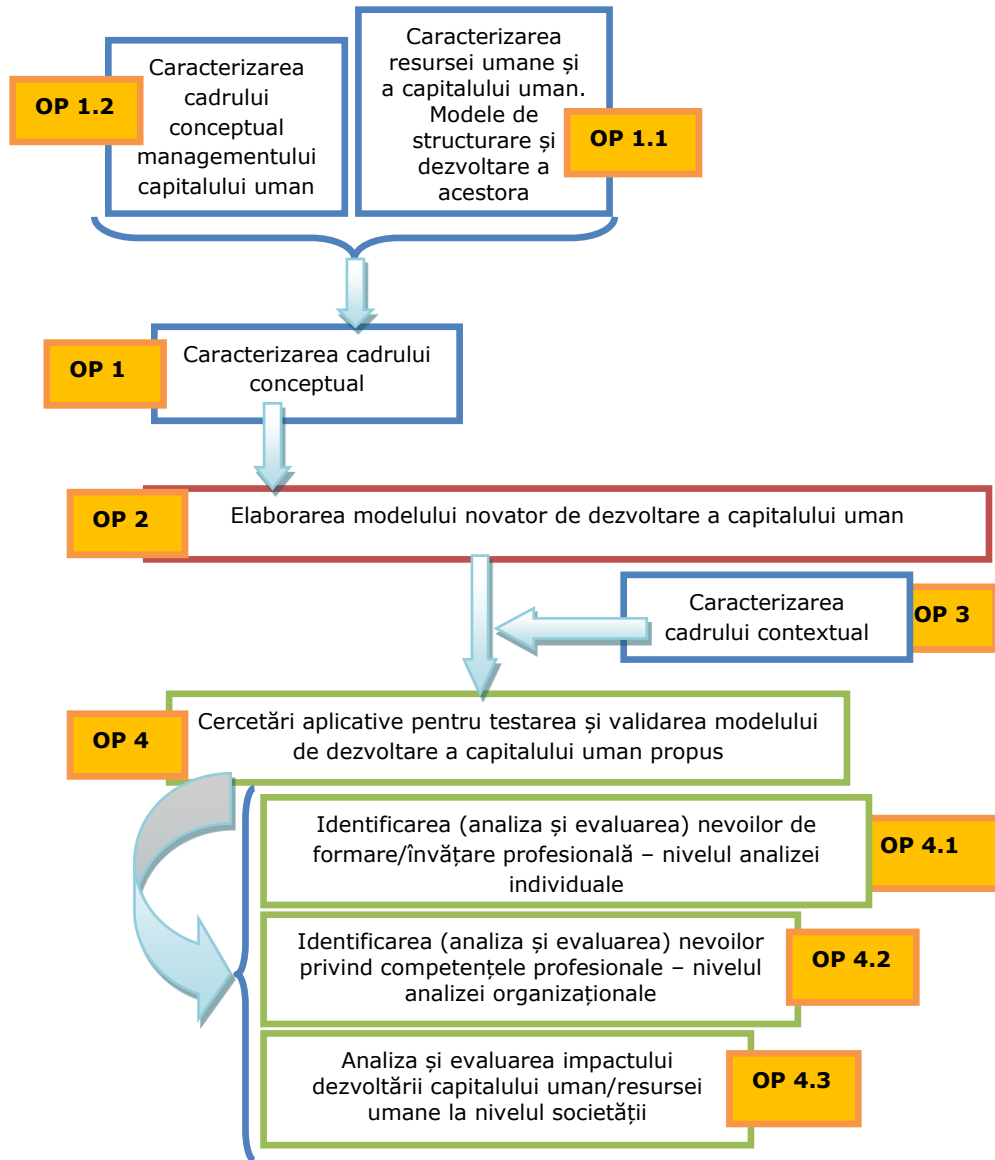
Obiectivul operațional al acestui capitol este de a realiza cercetări teoretice pentru *concepția modelului novator de dezvoltare a capitalului uman (care ulterior va fi testat și validat)* și de *stabilire a metodologiei de cercetare (scenariul de cercetare adoptat)* care să permită realizarea de cercetări aplicative, experimentale. De asemenea, s-au impus a fi făcute precizări cu privire la definirea cadrului contextual al cercetărilor. Obiectivele operaționale urmărite au fost: **OP2** Elaborarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman (având la bază tehnici și instrumente de modelare grafică și matematică); **OP3** Definirea cadrului contextual al cercetărilor.

3.1. Definirea obiectivelor de cercetare

Tema de cercetare abordată în prezenta teză de doctorat este direct motivată de tendințele actuale la nivel internațional și național în direcția creșterii competitivității și îmbunătățirii imaginii și reputației organizațiilor pe piață (în contextul societății bazate pe cunoaștere și inovare), în condițiile intensificării concurenței, competiției, dar și a scăderii sau limitării susținerii financiare (costurile cu personalul) pentru dezvoltarea resursei umane, pentru învățare, respectiv a dificultăților crescânde în motivarea și formarea capitalului uman (de la toate nivelele ierarhice).

Totodată, prin stadiul actual al cunoașterii (prezentat în capitolele 1 și 2) au fost evidențiate preocupări extinse, abordări și demersuri practice, precum și tendințe pentru intensificarea proceselor de managementul capitalului uman, la nivel mondial, și nevoia de a conștientiza schimbările rapide ce au loc la nivelul forței de muncă a secolului XXI (cunoașterea caracteristicilor, a nevoilor și cerințelor sale, a modului de operare sunt primordiale instabilirea strategiilor de management al resurselor umane, extinse în zona abordărilor din managementul capitalului uman). Ca urmare, **scopul** prezentei teze de doctorat este de a *identifica un model de comportament organizațional* (în întreprinderi, companii, firme sau instituții ale prezentului) în vederea maximizării performanțelor lor și obținerii unui avantaj competitiv sustenabil, prin intermediul înțelegerii și aplicării pârghiilor, metodelor și mijloacelor aferente managementului capitalului uman.

Sintezele și concluziile aferente cercetărilor incluse în capitolele 2 și 3 ale tezei de doctorat au condus la formularea **obiectivului principal al tezei de doctorat, care constă în elaborarea unui model de dezvoltare a capitalului uman (cu accent pe politicile de formare și perfecționare a resurselor umane, de creare a unor competențe adecvate pieții muncii), care să integreze abordarea managementului resurselor umane și cea a managementului cunoașterii (managementul capitalului uman), pornind de la teoria multinivel. Modelul novator propus va fi asimilabil, transferabil și recunoscutibil în practica organizațiilor.**



Legendă:

- Obiective/Cercetări asupra referențialului bibliografic
- Obiective/Cercetări teoretice
- Obiective/Cercetări experimentale

Fig. 3.1. Panoramarea obiectivelor tezei de doctorat

În acest sens, obiectivele operaționale (derivate din obiectivul general și convergente pe acesta) ce vor fi urmărite și atinse prin cercetări teoretice și aplicative sunt (Figura 3.1):

OP1 Caracterizarea cadrului conceptual al tezei de doctorat:

OP1.1 Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru caracterizarea resursei umane și a capitalului uman. Modele de structurare și dezvoltare a acestora;

OP1.2 Cercetări asupra referențialului bibliografic pentru caracterizarea cadrului conceptual managementului capitalului uman;

OP2 Elaborarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman (având la bază tehnici și instrumente de modelare grafică și matematică);

OP3 Definirea cadrului contextual al cercetărilor;

OP4 Cercetări aplicative pentru testarea și validarea modelului de dezvoltare a capitalului uman propus. Acest sub-obiectiv cuprinde:

OP4.1 Identificarea (analiza și evaluarea) nevoilor de formare/învățare profesională – nivelul analizei individuale;

OP4.2 Identificarea (analiza și evaluarea) nevoilor privind competențele profesionale – nivelul analizei organizaționale;

OP4.3 Analiza și evaluarea impactului dezvoltării capitalului uman/resursei umane la nivelul societății.

Premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor (cu ocazia susținerii proiectului de cercetare la finalizarea anului I al programului doctoral în anul 2011) și care a presupus analiza resurselor și a rezultatelor așteptate. În Figura 3.2 este prezentată aceasta abordare a temei de cercetare.

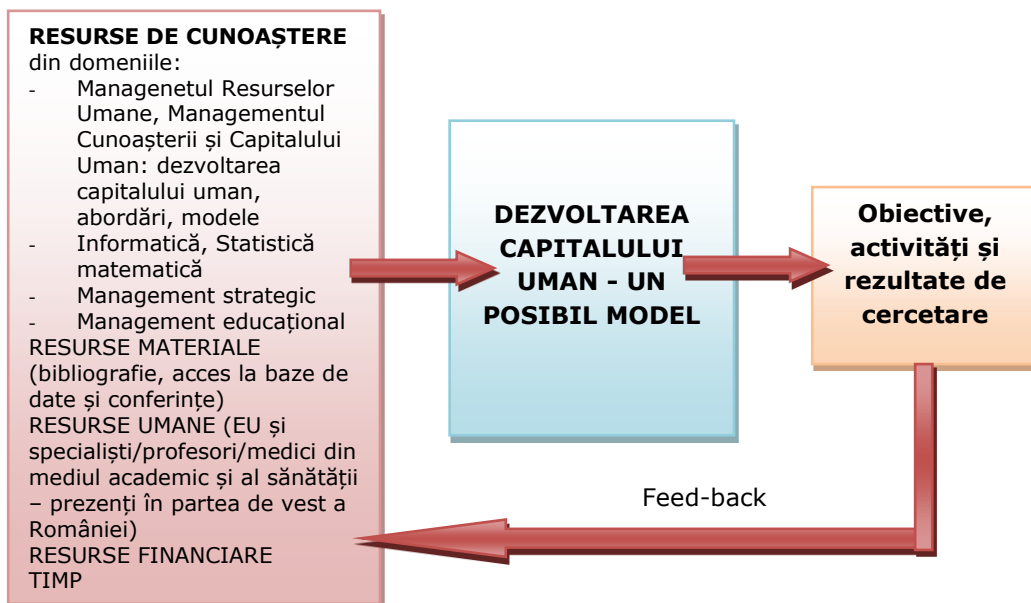


Fig. 3.2. Modelul de tip „cutie neagră” asociat cercetărilor științifice aferente tezei de doctorat

Obiectivele de cercetare (Figura 3.1) și modelul cutiei negre asociat cercetărilor științifice aferente programului doctoral (Figura 3.2), au permis orientarea precisă, focalizarea, sinteza și analiza stadiului actual al cunoașterii privind dezvoltarea capitalului uman și managementului acestuia (descrise deja în capitolele 1 și 2 ale lucrării), precum și structurarea detaliată și definirea planului de cercetare. Un alt aspect important în abordarea și soluționarea temei de cercetare a fost realizarea activităților de diseminare prin publicații a rezultatelor intermediare obținute, în cadrul unor conferințe organizate pe plan național și internațional, ceea ce a confirmat încă o dată importanța temei și interesul crescut al cercetătorilor și practicienilor pentru soluții fezabile, eficiente și eficace în domeniul managementului capitalului uman. Ca urmare a acestor considerații, în Figura 3.3 se prezintă structura tezei de doctorat, care demonstrează modalitatea planificată de atingere a obiectivelor de cercetare.

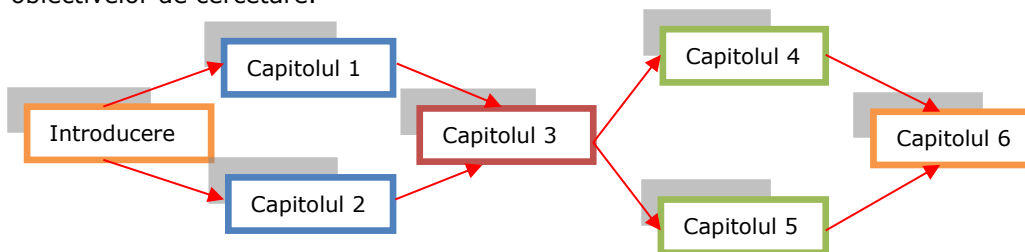


Fig. 3.3. Structura tezei de doctorat

Figura 3.3 poate fi asimilată cu graful asociat cercetărilor realizate. Capitolele aferente tezei de doctorat sunt:

1. Resursa umană, capitalul uman și modul de dezvoltare al acestora;
2. Sinteza cunoașterii asupra managementului capitalului uman;
3. Cercetări teoretice pentru elaborarea unui model novator de dezvoltare a capitalului uman;
4. Identificarea (analiza/evaluarea) nevoilor de dezvoltare a capitalului uman (nivelul analizei individuale și organizaționale);
5. Analiza/evaluarea impactului dezvoltării capitalului uman (percepția societății);
6. Concluzii, contribuții personale, perspective viitoare ale cercetării.

Pe baza aspectelor precizate privind obiectivele operaționale de cercetare și planificarea etapelor de cercetare, în continuare se prezintă demersul adoptat pentru atingerea obiectivului principal al cercetării.

3.2. Modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile

Demersul de modelare matematică a fost dezvoltat și adaptat după cercetările colectivului condus de prof. Marcel Stoica (Stoica și Ioniță, 2004; Stoica ș.a., 2005).

3.2.1. Cunoștințele implicite/tacite și explicite în cadrul proceselor de relaționare din organizații

a. Cadrul general al dezvoltării modelului matematic

Majoritatea autorilor acceptă că organizația (abordată ca sistem complex) este locul în care cunoștințele și inteligența individuală se cumulează în inteligență colectivă și creativă, în scopul satisfacerii obiectivelor propuse. Recent, autori care iau în considerație tendințele manifestate în economia bazată pe cunoaștere, consideră că analiștii trebuie să studieze în special **rețelele (network, networking)**, care sunt mai adecvate pentru dezvoltarea procesului de satisfacere a obiectivelor propuse, decât organizațiile tradiționale.

Capitalul intelectual al unei organizații sau rețele are la bază mulțimea cunoștințelor deținute în mod individual de membrii acesteia. Indiferent că se pune accent pe organizație sau pe rețea, analiștii care descriu procesul de realizare a obiectivelor manageriale, operează cu două categorii de **cunoștințe: explicite și implicite (tacite)**.

Cunoștințele implicite sunt reprezentate de cunoștințele deținute de fiecare individ, au caracter subiectiv și încorporează intuiția fiecăruia. Această formă de cunoștințe este foarte greu de formulat și transmis, deoarece este „înmagazinată” în cadrul fiecărei persoane (*embodied knowledge*).

Învățarea, prin procesul de transmitere a cunoștințelor, recurge de multe ori la simulatoare demonstrative, folosindu-se în paralel și explicații cu ajutorul limbajului natural și/sau convențional, oral, scris sau cu ajutorul gesturilor. Dacă discipolul dovedește capacitatea de a reproduce întocmai ceea ce i s-a demonstrat prin viu grai, în scris și prin gesturi, înseamnă că el și-a însușit pe deplin **cunoștințele explicite**, dar nu este sigur că și-a însușit și cunoștințele tacite care i-au fost transmise implicit și care au un caracter subtil.

Cunoștințele implicite se utilizează în educație, în sensul că în cadrul unui grup supus unui proces de învățare (de exemplu, familie), cursanții (sau copiii) preiau comportamentul tutorilor/educatorilor (sau părinților) părinților fără a conștientiza acest lucru.

Cunoștințele explicite sunt prezentate în formă metodică, sistematică și articulată. Acestea sunt înmagazinate în medii (*disembodied knowledge*) și pot fi preluate de mijloace de comunicare, transmisă, stocată (de exemplu, descrierea detaliată a unor procese, patente, organigrame, documente de calitate).

Mulțimea M_e a acestor cunoștințe poate fi cunoscută, dacă este util, **în întregime**. De asemenea, dacă se consideră necesar, se pot evalua costurile C_e cunoștințelor explicite cu o precizie acceptabilă.

b. Rolul cunoștințelor tacite și explicite în comunicare (relativ la procesul de învățare)

În conformitate cu cele prezentate și formulate de Nonaka și Takeuchi (1995; citat de (Draghici, 2010)), aceștia au subliniat rolul cunoștințelor tacite și explicite și modalitatea în care se realizează trecerea de la cunoștințe tacite/implicite la cele explicite, fiindcă numai astfel pot fi utile organizației. Ei au formulat cele **patru** modalități de realizare/transformare a cunoștințelor (Tabelul 3.1, mecanismul de transformare a cunoștințelor tacite și explicite).

Tabelul 3.1. Realizare/transformare a cunoștințelor
(după Nonaka și Tacheuchi, 1995)

De la	Implicite	Explicite
cunoștințe implicite	<i>Socializare</i> Schimb între cunoștințe trăite	<i>Externalizare</i>
	<i>Internalizare</i> Cunoștințele sunt operaționalizate individual	<i>Combinare</i> Cunoștințe sistemice prin adăugarea unor cunoștințe cunoscute

Trecerea de la implicit la explicit se realizează prin dialogul salariaților, a resursei umane, prin gândire colectivă și conștientizarea cunoștințelor. Procesele de transformare a cunoștințelor sunt descrise cel mai bine de spirala cunoașterii, postulată de Nonaka și Tacheuchi în 1995 (*The knowledge creating company, Oxford University Press*) și reprezentată în Figura 3.4.

Spirala demarează cu stadiul individual: un subiect uman care are anumite cunoștințe, o anumită capacitate de observație, înțelegere și interpretare. Prin comunicarea cu membrii colectivului/grupului, individul externalizează cunoștințele. Pe de altă parte, subiectul uman primește din experiența colectivului (internalizare). Prin acest schimb, dificil de evidențiat în mod direct, cresc cunoștințele la nivelul organizației (grupului de apartenență a subiectului uman).

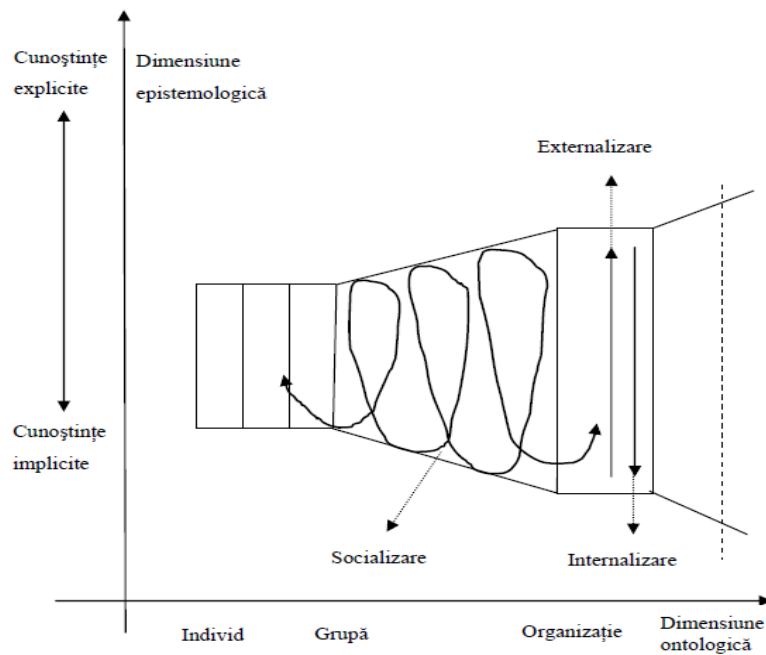


Fig. 3.4. Spirala cunoașterii (modul de evoluție al cunoștințelor)
(după Nonaka și Tacheuchi, 1995)

După Nonaka și Takeuchi cunoștințele se realizează de fapt prin respectarea următoarelor condiții:

1. *intenția* - o viziune clară, o formulare clară a obiectivelor, precizează modalitatea în care cunoștințele se pot construi și modul în care ele pot fi transformate pentru a fi folosite în acțiunile de învățare sau manageriale;
2. *autonomie* - libertatea membrilor organizației de a folosi creativ șansele posibile în cadrul condițiilor date;
3. *instabilitate* - permanenta punere sub semnul întrebării și regândirea situațiilor de până acum;
4. *redundanță* - existența unui număr mai mare de date/informații/cunoștințe decât cele necesare pentru rezolvarea problemelor operative.

După analiza acestor condiții și compararea/raportarea la situații practice de învățare/comunicare/inter-relaționare organizațională s-a ajuns la concluzia că din punct de vedere temporar, la aceste patru condiții se adaugă încă două, și anume:

5. *incompatibilitatea*, discordanța între cunoștințele acumulate sau între experiența dobândită de membrii organizației;
6. *atenuarea discordanțelor constatate* efectuarea unor consultări minuțioase între membrii organizației sau cu experți externi, în scopul armonizării cunoștințelor.

Aceste condiții au un pronunțat caracter dinamic, ceea ce determină faptul că procesul de învățare al organizației se efectuează „din mers”. Riscul apariției unor decizii eronate este compensat de îmbogățirea experienței acumulate de colectivul de muncă (învățarea din greșeli sau din experiențe anterioare).

Cele patru faze ale cunoașterii (ciclul cunoașterii) sunt caracterizate de următoarele aspecte:

- I. în faza de *socializare* (schimb de cunoștințe implicite) se produc cunoștințe trăite, de exemplu modele mentale sau abilități tehnice;
- II. în faza *externalizării* cunoștințelor (de la implicit la explicit) se produc așa-numitele cunoștințe conceptuale – noi;
- III. în faza de *combinare* (a cunoștințelor explicite) se constituie cunoștințele sistematice care se manifestă ca prototipuri, metode noi sau idei de noi afaceri;
- IV. în faza de *internalizare* (de la explicit la implicit) se generează cunoștințele operaționale.

În procesul de transformare al cunoștințelor de la individ la colectiv și de la implicit la explicit, în cadrul organizației pot apare bariere structurale, respectiv motivaționale, ceea ce duce la o repartizare neuniformă a cunoștințelor organizației. Pe de altă parte, cunoștințele existente pot fi inaccesibile la un anumit moment și un anumit loc. Deși învățarea individuală este premiza perfecționării organizației, ea nu poate fi redusă doar la aceasta. Efectul sinergetic al interacțiunii dintre indivizi trebuie luat în considerare și modelat matematic corespunzător.

Managementul cunoașterii trebuie să identifice patologia informațională sau de comunicare din organizație, să o identifice (*analiză diagnostic*) și să creeze condițiile pozitive de învățare (*organizația care învață*), garantând accesibilitatea la cunoaștere a tuturor membrilor săi. Deci, accesibilitatea la cunoaștere depinde de emitentul de cunoaștere, de receptorul cunoașterii, dar și de contextul în care are loc transferul de cunoștințe (prin considerarea modelului clasic al procesului de comunicare).

În literatura anglo-saxonă (Peters, 1994) fenomenul potrivit căruia *cunoștințele sunt accesibile în mod limitat într-o organizație*, a căpătat denumirea de *stickiness* (fundătură). Prin măsuri organizatorice, această informație trebuie deblocată, fluidizată, astfel încât să devină accesibilă. În marile companii internaționale, s-a creat o rețea de răspuns rapid („*on-call-consultant*”) care poate răspunde 24 de ore din 24 în termeni de specialitate.

După cum s-a arătat anterior, factorul timp este, de asemenea, foarte important. În prezent, în foarte multe organizații, actualizarea informației durează foarte mult, ajungându-se la situații în care deciziile pentru „mâine” se fac pe baza informațiilor și a cunoștințelor dobândite „alaltăieri”.

Cu toate că mijloacele tehnologiei informației și comunicării fac mult mai accesibil transferul de informație și cunoștințe, cunoașterea interpersonală și încrederea interumană necesară are un rol determinant. De aceea, recomandările actuale se referă la dezvoltarea de către marile organizații a unor centre de cunoaștere locale și globale, cu rol strategic.

Pornind de la constatarea că valoarea financiară a unei afaceri a devenit diferită de valoarea sa de piață, s-au încercat diferite definiții ale capitalului imaterial (*intangible assets*) sau a capitalului intelectual asociat activelor intangibile.

Specialiștii sunt resursele primare de cunoștințe ale unei organizații, care își pun cunoștințele specializate la dispoziția conducerii care le coordonează în contextul bine definit al întreprinderii, pentru satisfacerea deplină a cerințelor clienților. Ei sunt cei care realizează imaginea organizației și cei care influențează în mod evident satisfacția clientului. Specialiștii au valoarea cunoștințelor lor. De aceea, interesul lor permanent este să dobândească mereu noi cunoștințe, să fie confrunțați cu noi probleme pentru a nu-și pierde valoarea într-un mediu competițional în continuă schimbare. Experții se caracterizează prin cunoașterea profundă a domeniului lor, contribuind la dezvoltarea acestuia. Ei agreează confruntarea cu problemele complexe, acceptă progresele din specialitatea lor, au nevoie de libertate în căutarea de noi soluții, apreciază locurile de muncă bine dotate și recunoașterea publică a realizărilor lor. Experții nu agreează regulile care le îngreșesc libertatea, munca de rutină și birocrăția.

3.2.2. Considerații preliminare în vederea realizării modelării matematice a proceselor de cunoaștere (dezvoltare și învățare) prin mulțimi subtile

Ca urmare a studiului bibliografic întreprins (în domeniul modelării matematice a proceselor de cunoaștere, a dezvoltării capitalului intelectual și a competențelor), am considerat relevant și inovator dezvoltarea unui demers de identificare a unui model matematic aferent procesului de dezvoltare a cunoștințelor pornind de la ***teoria și aplicațiile mulțimilor subtile***, având ca referință rezultatele de cercetare ale colectivului condus de prof. Marcel Stoica de la ASE București (Stoica, 2002; Stoica ș.a. 2008).

Pentru a aplica mulțimile subtile în cazul modelării procesului de dezvoltare a cunoștințelor, este necesar să se precizeze principalele elemente ale problemei. Concepția modelării în acest caz trebuie adaptată la metodele provenite din ***teoria utilității și teoria mulțimilor vagi***. Ținând seama de tendințele actuale în modelare, ne propunem să folosim, de asemenea, ***mulțimile subtile care prezintă avantajul operării într-o concepție unitară cu mărimile deterministe, fuzzy și aleatoare***. De asemenea, având în vedere puternicele

analogii dintre biologie și tehnică (evidențiate în cadrul abordărilor capitalului uman în managementul cunoașterii), vom folosi, în unele cazuri, termeni sau exemple din primul domeniu științific menționat.

Fie m funcții (criterii de funcționalitate, abilități, cunoștințe) și n repere (organe, ansamble, criterii de realizare). Fiecare funcție $i \in \overline{1, m}$ este îndeplinită de reperul $j \in \overline{1, n}$, n cu un grad de apartenență μ_{ij}^0 (al funcției i la proprietatea de a fi îndeplinită de către reperul j , evaluarea efectuându-se de către observatorul O – managerul grupului/echipei de muncă, trainer/educator). Unele funcții pot reprezenta multifuncționalități obținute prin „grupe” de „repere”.

Se obține astfel, o **mulțime subtilă** S_O^F (F – funcția, O – observatorul) în formă fuzzy sau în formă probabilistică S_O^P după cum este prezentat:

$$S_O^F = \left\{ \begin{matrix} f_1 & f_2 & \dots & \dots & f_n \\ \mu_{11}^0 & \mu_{12}^0 & \dots & \dots & \mu_{1n}^0 \\ \mu_{21}^0 & \mu_{22}^0 & \dots & \dots & \mu_{2n}^0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \mu_{m1}^0 & \mu_{m2}^0 & \dots & \dots & \mu_{mn}^0 \end{matrix} \right\}, \text{unde } \mu_{ij} \in [0,1] \quad (3.1, 3.2)$$

$$S_O^P = \left\{ \begin{matrix} f_1 & f_2 & \dots & \dots & f_n \\ p_{11}^0 & p_{12}^0 & \dots & \dots & p_{1n}^0 \\ p_{21}^0 & p_{22}^0 & \dots & \dots & p_{2n}^0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{m1}^0 & p_{m2}^0 & \dots & \dots & p_{mn}^0 \end{matrix} \right\},$$

în care p_{ij}^0 este probabilitatea ca funcția (reprezentată de cunoștință, competență sau expertiza) f_j ($j \in \overline{1, n}$) să fie îndeplinită sau realizată de criteriile de realizare R_i ($i \in \overline{1, m}$) apreciată de observatorul **O**.

Cea mai simplă formă a mulțimii subtile este cea deterministă:

$$S_O^D = \left\{ \begin{matrix} f_1 & f_2 & \dots & \dots & f_n \\ b_{11}^0 & b_{12}^0 & \dots & \dots & b_{1n}^0 \\ b_{21}^0 & b_{22}^0 & \dots & \dots & b_{2n}^0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ b_{m1}^0 & b_{m2}^0 & \dots & \dots & b_{mn}^0 \end{matrix} \right\}, \quad (3.3)$$

în care b_{ij}^0 este variabila booleană definită astfel:

- $b_{ij}^0 = 0$ dacă observatorul O consideră că, criteriul de realizare R_i nu poate îndeplini (respectiv nici nu are voie să se îndeplinească) funcția f_j (*nu poate genera realizarea elementului de cunoaștere*);
- $b_{ij}^0 = 1$ dacă observatorul O consideră că, criteriul de realizare R_i îndeplinește (respectiv trebuie să îndeplinească) funcția f_j (*poate genera realizarea elementului de cunoaștere*).

De asemenea, pot fi folosite forme mai complicate, denumite *hibride*, în care matricele (3.1), (3.2) sau (3.3) devin hipermatrici. Un exemplu de hipermatrice hibridă se obține în cazul în care se urmărește unificarea într-un singur model a

caracterului fuzzy și probabilist al mărimilor care intervin în proiectarea/reproiectarea/realizarea unei funcții/element de cunoaștere. Se obține o mulțime subtilă hibridă de forma:

$$S_O^H = \left\{ \begin{array}{cccccc} f_1 & f_2 & \dots & \dots & f_n \\ H_{11}^O & H_{12}^O & \dots & \dots & H_{1n}^O \\ H_{21}^O & H_{22}^O & \dots & \dots & H_{2n}^O \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ H_{m1}^O & H_{m2}^O & \dots & \dots & H_{mn}^O \end{array} \right\}, \quad (3.4)$$

în care H_{ij}^O reprezintă o variabilă aleatoare cu repartiție normală a cărei medie este μ_{ij}^0 și abatere medie pătratică σ_{ij}^0 .

Observatorul O este unul dintre „actorii” interesați în problema proiectării sau reproiectării sau realizării unei funcții sau, în cazul procesului modelat a unei anumite element de cunoaștere - cunoștință de tip explicit. După cum s-a precizat deja, în cazul de față observatorul O este considerat managerul grupului sau echipei de muncă, trainerul sau educatorul acesteia/acestui.

În unele cazuri, se poate recurge la dezagregarea unui „actor” în doi sau chiar mai mulți. Fiecare dintre aceștia au obiective diferite și evaluează diferit parametrii care intervin în mulțimile subtile (probabilități, grade de apartenență, medii etc.).

Teoria mulțimilor subtile impune aplicarea decriterii antitetice. În cazul procesului de dezvoltare a capitalului uman modelat, funcțiile antitetice sunt *disfuncțiile* (disabilitățile) $\overline{f_j}$ ($j \in \overline{1, n}$). Problema cea mai dificilă este construirea mulțimilor subtile duale antitetice (pe baza funcțiilor antitetice). Aceasta din cauză că actualele cunoștințe tehnice și chiar biologice ne permit în cazuri foarte rare să găsim exemple de „reper antitetice”.

Iată câteva exemple de astfel de fenomene (*de tip Yang - Yin*) pentru cazul procesului de dezvoltare a capitalului uman:

- efectul pozitiv al accelerării proceselor de cunoaștere cu ajutorul mijloacelor moderne ale tehnologiei informației și comunicării conduce simultan, la apariția stresului în acțiune;
- intensificarea proceselor de învățare individuală și de grup pot conduce la: absentism motivat de prezența la anumite programe de training și la întreruperi ale proceselor, activităților din organizații;
- obiectivele de creștere a performanțelor individuale necorelate cu un sistem motivațional adecvat pot conduce la demotivare, delăsare și neimplicarea salariaților. Sistemul de evaluare a performanțelor conține pe lângă efectul dorit al creșterii performanțelor profesionale individuale și efecte demotivatoare, care pot conduce la plafonarea unor salariați;
- creșterea competențelor și expertizelor individuale poate fi necorelată cu creșterea cerințelor de performanță în activitate, precum și cu sistemul motivațional și de recompense, iar în final poate genera îndepărtare salariatului de la comportamentul său loial față de organizație. Aceste efecte negative pot conduce la părăsirea organizației de către salariat.

Cu toate acestea, în cazul în care actualele cunoștințe nu permit găsirea unei funcții antitetice, se poate admite provizoriu că există o funcție fictivă cu această proprietate. În cazul funcțiilor fictive, gradele de apartenență vor fi = 0. În acest

mod, la fiecare mulțime subtilă S_o se poate asocia mulțimea subtilă opusă (antitetică) \overline{S}_o . Se obțin astfel, mulțimi subtile antitetice:

a. Mulțimea subtilă a disfuncțiilor sub formă fuzzy:

$$\overline{S}_o^F = \left\{ \begin{array}{cccccc} \overline{f}_1 & \overline{f}_2 & \dots & \dots & \overline{f}_n \\ 1 - \mu_{11}^o & 1 - \mu_{12}^o & \dots & \dots & 1 - \mu_{1n}^o \\ 1 - \mu_{21}^o & 1 - \mu_{22}^o & \dots & \dots & 1 - \mu_{2n}^o \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 - \mu_{m1}^o & 1 - \mu_{m2}^o & \dots & \dots & 1 - \mu_{mn}^o \end{array} \right\} \quad (3.5)$$

b. mulțimea subtilă a disfuncțiilor sub formă probabilistă:

$$\overline{S}_o^P = \left\{ \begin{array}{cccccc} \overline{f}_1 & \overline{f}_2 & \dots & \dots & \overline{f}_n \\ 1 - p_{11}^o & 1 - p_{12}^o & \dots & \dots & 1 - p_{1n}^o \\ 1 - p_{21}^o & 1 - p_{22}^o & \dots & \dots & 1 - p_{2n}^o \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 - p_{m1}^o & 1 - p_{m2}^o & \dots & \dots & 1 - p_{mn}^o \end{array} \right\}, \quad (3.6)$$

c. mulțimea subtilă a disfuncțiilor sub formă deterministă:

$$\overline{S}_o^D = \left\{ \begin{array}{cccccc} \overline{f}_1 & \overline{f}_2 & \dots & \dots & \overline{f}_n \\ 1 - b_{11}^o & 1 - b_{12}^o & \dots & \dots & 1 - b_{1n}^o \\ 1 - b_{21}^o & 1 - b_{22}^o & \dots & \dots & 1 - b_{2n}^o \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 - b_{m1}^o & 1 - b_{m2}^o & \dots & \dots & 1 - b_{mn}^o \end{array} \right\}, \quad (3.7)$$

d. mulțimea subtilă a disfuncțiilor sub formă hibridă:

$$\overline{S}_o^H = \left\{ \begin{array}{cccccc} \overline{f}_1 & \overline{f}_2 & \dots & \dots & \overline{f}_n \\ \frac{\overline{H}_{11}^o}{H_{21}^o} & \frac{\overline{H}_{12}^o}{H_{22}^o} & \dots & \dots & \frac{\overline{H}_{1n}^o}{H_{2n}^o} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{\overline{H}_{m1}^o}{H_{m1}^o} & \frac{\overline{H}_{m2}^o}{H_{m2}^o} & \dots & \dots & \frac{\overline{H}_{mn}^o}{H_{mn}^o} \end{array} \right\}, \quad (3.8)$$

în care \overline{H}_{ij} reprezintă o variabilă aleatoare cu repartiție normală a cărei medie este $1 - \mu_{ij}^o$, iar abaterea medie pătratică este σ_{ij}^o .

b. Evaluarea diferenței dintre cunoștințele explicite și cunoștințele implicite (tacite)

În scopul evaluării diferenței dintre cunoștințele explicite și cele implicite (tacite) este necesară stabilirea unui număr cât mai mare de criterii care le definesc. Pe cât posibil, se recomandă ca aceste criterii să fie în antiteză (conform demersului ales și considerarea teoriei mulțimilor subtile). Astfel, pentru a defini cunoștințele explicite, se pot considera următoarele criterii (adaptat după considerentele din (Stoica ș.a., 2005):

- EC_1 – posibilitatea de a le **identifica** (de a le stabili **numele și conținutul**);
- EC_2 – posibilitatea de a evalua efortul necesar obținerii și prelucrării acestora în scopuri practice;
- EC_3 – precizia delimitării de cunoștințele implicite/tacite;
- EC_4 – conștientizarea utilizării cunoștințelor explicite dobândite;
- EC_5 – perisabilitatea (efemeralitatea) cunoștințelor explicite însușite;
- EC_6 – vioiciunea sistemului de transformare a cunoștințelor explicite, recent însușite în abilități și acțiuni.

Pentru a caracteriza mai profund cunoștințele explicite, este necesar a se lua în considerație criteriile antitetice (conform demersului de modelare prin mulțimi subtile) ale celor expuse mai sus, adică:

- \overline{EC}_1 – imposibilitatea de a identifica sigur cunoștințele explicite (conținut și denumire);
- \overline{EC}_2 – imposibilitatea de a evalua efortul necesar obținerii și prelucrării acestora în scopuri practice;
- \overline{EC}_3 – imprecizia delimitării de cunoștințele tacite (implicite);
- \overline{EC}_4 – inconștientizarea utilizării cunoștințelor explicite dobândite;
- \overline{EC}_5 – perenitatea cunoștințelor explicite însușite;
- \overline{EC}_6 – încetinirea ritmului de transformare a cunoștințelor explicite în abilități.

Similar, cele două grupe de criterii sunt folosite pentru a caracteriza cunoștințele implicite (tacite). Ca urmare, fie cunoștințele C_i și criteriile EK_j \overline{EK}_h . Pe baza acestor considerente se poate obține o matrice a gradelor de apartenență de forma:

Nr. crt.	Cunoștințe	Criterii pozitive EK_j	Criterii antitetice \overline{EK}_h
i	C_i	μ_{ij}	$\overline{\mu}_{ih}$

În conformitate cu precizările și dezvoltările prezentate în referențialul bibliografic menționat (Stoica ș.a., 2008), se pot calcula gradele de apartenență globale μ_g^i , respectiv $\overline{\mu}_g^i$ proprietățile cunoștințelor C_i de a satisface criteriile de a fi explicite, respectiv de a satisface criteriile de a fi tacite. Se obțin gradele de apartenență globale ale cunoștințelor C_i la proprietatea de a fi explicite, respectiv de a fi implicite (tacite), adică:

$$\mu_g^i = \prod_j \mu_{ij}^{\alpha_j} \quad (3.9)$$

respectiv:

$$\overline{\mu}_g^i = \prod_h \overline{\mu}_{ih}^{\beta_h} \quad (3.10)$$

unde α_j și β_h reprezintă exponenții estimați inițial (în cadrul cercetărilor teoretice) și, mai târziu apreciați în mod concret prin cercetări experimentale.

Pe baza relațiilor (3.9) și (3.10) se poate calcula discrepanța între ponderea cunoștințelor explicite și tacite, adică:

$$\Delta_i(c, t) = \mu_g^i - \overline{\mu}_g^i, \quad (3.11)$$

În viitor, va trebui ca prin cercetări și calcule matematice să se găsească modalitatea de estimare a volumului cunoștințelor. Oricum, demersul pentru definirea discrepanței, formula (3.11), este utilă pentru a putea exprima ulterior diferența de percepție între competențele individuale și cele ale angajatorului și a societății, în ipoteza integrării în modelarea matematică a modelului multinivel a dezvoltării capitalului uman. Acest fapt presupune realizarea unui inventar de opinii, percepții sau păreri exprimate de angajat sau viitor angajat, și care să fie comparate cu un inventar al opiniilor, percepțiilor sau părerilor exprimate de angajatori (prin reprezentanți ai acestuia de la diferite nivele de management sau angajați cu experiență profesională în cadrul organizației).

c. Evaluare a performanțelor umane pe baza schemei cibernetice a formării cunoștințelor la nivel individual – încercare de modelare

Folosind factorii prezentați în Figura 3.5, precum și criteriile de delimitare expuse anterior, se pot estima performanțele umane, pornind de la coeficientul de inteligență (IQ), completând cu factorii emoționali (EQ), iar în final cu cei de spiritualitate (SQ, în special factorii de natură etică). Demersul adoptat este unul similar cu cel folosit în teoria utilității atunci când anumite aspecte/criterii de analiză nu pot fi cuantificabile și când se **folosește un sistem de puncte (P)** care permite apoi transformarea în grad de apartenență. De exemplu, pentru coeficientul de inteligență IQ, se poate ajunge la maxim un număr de puncte notat prin: $P_{max}^I = IQ_{max}$

În acest context, pentru individul i , gradul de apartenență la inteligența maximă este:

$$\mu_i(IQ_{max}) = \frac{P_i^I}{P_{max}^I} \quad (3.12)$$

în care P_i^I este numărul de puncte acordat individului i la proprietatea de a avea cunoștințe la nivel de inteligență maximă;

P_{max}^I - numărul de puncte pentru inteligența maximă.

În cazul coeficientului de emoționalitate EQ, se introduc, pe lângă criteriile de inteligență, și cele de emoționalitate, care permit calculul gradului de apartenență, la proprietatea ca individul i să manifeste criterii de emotivitate maximă EQ_{max} , adică:

$$\mu_i(EQ_{\max}) = \frac{P_i^E}{P_{\max}^E} \quad (3.13)$$

în care P_{\max}^E este numărul de puncte pentru emoționalitate maximă;

P_i^E - numărul de puncte acordat individului i pentru emoționalitate.

Similar, pentru coeficientul de spiritualitate SQ se evaluează gradul de apartenență, astfel:

$$\mu_i(SQ_{\max}) = \frac{P_i^S}{P_{\max}^S} \quad (3.14)$$

în care P_{\max}^S punctajul maxim ce poate fi acordat pentru criteriile de spiritualitate;

P_i^S - punctajul acordat individului i pentru calitățile sale spirituale.

Coeficientul global al performanței individului i se determină ca mediei geometrice a gradelor aferente coeficienților de inteligență, spiritualitate și emotivitate³⁵, anterior calculate, astfel:

$$\mu_i^g(IQ, EQ, SQ) = \sqrt[3]{\mu_i(IQ_{\max})\mu_i(EQ_{\max})\mu_i(SQ_{\max})} \quad (3.15)$$

$$\mu_i^g(IQ, EQ, SQ) = \sqrt[3]{\frac{P_i^I}{P_{\max}^I} \frac{P_i^E}{P_{\max}^E} \frac{P_i^S}{P_{\max}^S}} \quad (3.16)$$

Pentru o anumite situație practică (organizație, grup de muncă, echipă de proiect sau grup supus unui proces de învățare), acest coeficient trebuie să se încadreze între anumite limite prevăzute de experți socio-psihologi. Aceste limite sunt corelate cu nivelul de performanță dorit sau impus într-o anumite situație practică.

Generalizarea coeficientului global de performanță de la nivel de individ (relația (3.15)) la nivelul grupului și a organizației se poate exprima simplist prin însumarea matematică a tuturor coeficienților membrilor grupului (în tendința de a integra viziunea modelului multinivel în cadrul modelării). Acest demers nu ține seama de efectele sinergice create prin interacțiunea membrilor grupului, și care conduc în mod iminent la o creștere a coeficientului global. Considerăm însă, că variabilele de definire a coeficientului global de performanță iau în considerare parțial, dar într-o măsură destul de mare, premise ce stau la baza fenomenelor sinergice între membrii unui grup de muncă (de exemplu, factorii emoționali și cei spirituali potențează comunicarea, colaborarea între indivizi și accelerează procesele de transfer de cunoștințe și practici între aceștia).

La nivelul unui grup cu j membri:

$$\begin{aligned} \mu_j^g(IQ, EQ, SQ) &= \sum_j \mu_i^g(IQ, EQ, SQ) = \sum_j (\sqrt[3]{\mu_i(IQ_{\max})\mu_i(EQ_{\max})\mu_i(SQ_{\max})})_j = \\ &= \sum_j (\sqrt[3]{\frac{P_i^I}{P_{\max}^I} \frac{P_i^E}{P_{\max}^E} \frac{P_i^S}{P_{\max}^S}})_j \end{aligned} \quad (3.17)$$

La nivelul unei organizații cu m grupuri:

³⁵Conform cu recomandărilor existente în literatura de specialitate și care îl au drept autor pe prof. Marcel Stoica (dezvoltări ale aplicațiilor multimediei în diferite situații practice, cu validarea rezultatelor, inclusiv prin alte teze de doctorat)

$$\begin{aligned}\mu_m^g(IQ, EQ, SQ) &= \sum_m ((\mu_j^g(IQ, EQ, SQ))_m) = \sum_m (\sqrt[3]{\mu_i(IQ_{\max})\mu_i(EQ_{\max})\mu_i(SQ_{\max})})_m = \\ &= \sum_m \left(\sqrt[3]{\frac{P_i^I}{P_{\max}^I} \frac{P_i^E}{P_{\max}^E} \frac{P_i^S}{P_{\max}^S}} \right)_m\end{aligned}\quad (3.18)$$

La nivelul percepției angajatorului asupra nivelului coeficientului global de performanță individuală, se poate defini pe baza relației (3.11), coeficientul de discrepanță astfel:

$$\begin{aligned}\Delta_i(\text{individual, angajator}) &= \\ &= \mu_{i/a}^g - \overline{\mu_{i/a}^g} = \sqrt[3]{\mu_i(IQ_{\max})\mu_i(EQ_{\max})\mu_i(SQ_{\max})} - \sqrt[3]{\mu_i^a(IQ_{\max})\mu_i^a(EQ_{\max})\mu_i^a(SQ_{\max})}\end{aligned}\quad (3.19)$$

Conform relației (3.19), cel mai potrivit individ (din punct de vedere al caracteristicilor sale intelectuale, emoționale și spirituale) pentru a ocupa un post într-o anumite organizație, este acela care va avea valoarea coeficientului de discrepanță cea mai mică.

În mod similar relației (3.19) se poate defini coeficientul de discrepanță privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate), pentru a putea acționa în amonte spre angajatori și organizații de formare, în vederea diminuării acestui coeficient.

$$\begin{aligned}\Delta_{i/s}(\text{individual, societate}) &= \\ &= \mu_{i/si}^g - \overline{\mu_{i/si}^g} = \sqrt[3]{\mu_i(IQ_{\max})\mu_i(EQ_{\max})\mu_i(SQ_{\max})} - \sqrt[3]{\mu_i^s(IQ_{\max})\mu_i^s(EQ_{\max})\mu_i^s(SQ_{\max})}\end{aligned}\quad (3.20)$$

3.2.4. Concluzii privind modelarea matematică a performanțelor umane

Deci, demersul de modelare matematică pe baza teoriei mulțimilor subtile poate integra modelul multinivel al dezvoltării capitalului uman, cel puțin din perspectiva definirii unor relații matematice capabile să explice și să susțină decizia managerială asupra dezvoltării capitalului uman (valorizând și integrând tehnici de managementul talentului). Este recunoscut faptul că cel mai important observator este utilizatorul final, adică angajatorul și apoi, societatea în ansamblu (comunitatea prin opinia sa asupra unei anumite profesii sau categorii socio-profesionale). Aceste aspecte au fost incluse în demersul de modelare, chiar dacă adesea au fost subliniate unele dificultăți de măsurare, evaluare practică ale unor dimensiuni ale acestuia, prin identificarea unor aspecte greu de cuantificat sau de modelat. Ca urmare, utilizarea mulțimilor subtile în cazul modelării matematice a performanțelor capitalului uman impune abordări interdisciplinare, adică exploatarea și integrarea cunoștințelor mai multor domenii științifice, cum sunt: filosofie, matematică, logică, tehnică, economie, biologie, lingvistică(logos) etc. Toate disciplinele care cooperează seîmbogățesc reciproc. Mai mult decât atât, prin aplicații repetate petimp îndelungat, toate acestea evoluează în mod pozitiv.

În concluzie, demersul de modelare și modelele teoretice elaborate vor avea nevoie și de confirmare practică, deci se impune validarea acestora prin experimente. Preliminar se impune definirea unui model novator de dezvoltare a capitalului uman, având drept premise considerațiile privind interdisciplinaritatea

cerută și impusă de realizarea unui demers de succes (considerații prezentate în capitolele 2.1, 2.2 și 3.2).

3.3. Concepția modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații

Premisele concepției unui model novator de dezvoltare a capitalului uman rezidă în următoarele considerente:

1. Concluziile cercetării asupra referențialului bibliografic de specialitate prin care au fost identificate și descrise:

- Modelul de dezvoltare multinivel al resursei umane, pe baza considerentelor lui (Garavan ș.a., 2004);
- Structura capitalului intelectual și modelele de evaluare a acestuia, precum și modelele declarațiilor de evaluare. Această analiză subliniază locul și rolul capitalului uman în cadrul capitalului intelectual în organizații (sunt identificate experiențe pozitive ale aplicării managementului capitalului intelectual în Țările Nordice);
- Particularitățile de evaluare și măsurare a capitalului uman la nivel microeconomic, dar care sunt „timid” prezente în literatura de specialitate;

2. Analiza modelelor de managementul capitalului uman prezente în zona activității de consultanță (în practica organizațională) au subliniat caracterul interdisciplinar al modului în care trebuie realizată analiza, măsurarea și evaluarea în domeniu (considerente prezentate în capitolul 2.2.2). **Lipsește însă un model unitar, care să aibă un grad mare de generalitate. Totuși există unele dimensiuni de analiză comune (dimensiuni unanim acceptate) la nivelul modelelor analizate;**

3. Datele și tendințele semnalate de raportul deloitte, *Global Human Capital Trends 2014* și care recunosc **schimbări la nivelul funcției de personal din organizații (în sensul redefinirii sale pe noi baze), precum și nevoia urgentă de a stabili modele fezabile, eficiente și eficace în domeniul managementului capitalului uman.**

4. Societatea bazată pe cunoaștere a determinat intensificarea preocupărilor pentru procesele cunoașterii, dar nu există o analiză clară a relației dintre eficiența acestora și procesele/activitățile specifice managementului capitalului uman în general, și a celor de dezvoltare a capitalului uman, în special.

În mod generic, modelul propus are la bază cele trei nivele, după cum este prezentat în Figura 3.6 și după cum a fost descris în capitolul 1.1.1. În cadrul acestei reprezentări se poate observa că la fiecare nivel există enunțate probleme specifice legate de procesul dezvoltării capitalului uman, pe baza considerentelor de ordin teoretic sintetizate în capitolele: 1.2, 1.3. 2.1, 2.2 și 2.3. De asemenea, în cadrul fiecărui nivel apar presiuni (de tipul influențelor) și perspective ale analizelor (și a rezultatelor obținute) aferente stakeholderilor interesați (**aceste puncte de vedere sau perspective nu apar tratate integrat în literatura de specialitate!**). Se observă însă, că o reprezentare de acest tip a teoriei multinivel este:

- Adecvată prin faptul că ia în considerare că baza triunghiului este definită de mediul demografic și, la un nivel superior de piața forței de muncă;
- Inadecvată pentru că nivelul societății, al comunității include indivizii, organizațiile, instituțiile etc. Deci, ar trebui ca nivelele individual și organizațional să fie incluse în cel al societății.



Fig. 3.6. Teoria multinivel în dezvoltarea capitalului uman
Considerente preliminare în definirea modelului novator

Ca urmare a aspectelor semnalate, față de reprezentarea sintetică prezentată în Figura 3.6 am considerat procesul demarării în viața profesională a resursei umane, sursa dezvoltării capitalului uman, ca fiind perioada (procesul) cea mai dinamică a transformărilor în domeniu, conform celor prezentate în Figura 3.7. Acest punct de vedere elimină inadecvanțasemnalată și propune aprofundarea studiului fenomenologic a fazei de demarare și creștere a vieții profesionale a individului. Actorii importanți (stakeholderi) ai acestui proces sunt (și relevanți pentru cercetarea de față):

- **OF** organizații de formare profesională;
- **OA** organizații angajatoare;
- **S/C** societatea sau comunitatea (unde sunt active numeroase organizații de formare și angajatori, precum și alte întreprinderi sau instituții etc.);
- **I** individ fără competențe profesionale (fără calificare și care nu a parcurs o formă de educație prin care să-și dezvolte competențe profesionale și care să-i fie certificate);
- **I'** individ aflat în ipostaza căutării unui loc de muncă (absolvent al unei organizații de formare și care deține un certificat, diplomă ce-i atestă competențele profesionale);
- **I''** individ angajat într-o organizație, resursă umană, salariat.

După cum se observă în Figura 3.7, individul I parcurge un proces de formare în urma căruia acumulează competențe transformându-se într-o persoană în căutarea unui loc de muncă (I'), care prin selecție și recrutare ajunge să fie angajat într-o organizație (I''). În același timp, se poate întâmpla ca pe parcursul formării sale, individul I să-și accepte nivelul scăzut al competențelor profesionale (și inexistența unui certificat, atestat, diplomă de calificare), dar să fie angajat într-o organizație (I''*, parcurs reprezentat cu săgeată întreruptă) doar din dorința de a acumula experiență (chiar pe posturi în care nu sunt valorificate deloc sau parțial competențele dobândite în faze intermediare ale procesului de formare) și de a obține un câștig pentru auto-finanțarea sa.

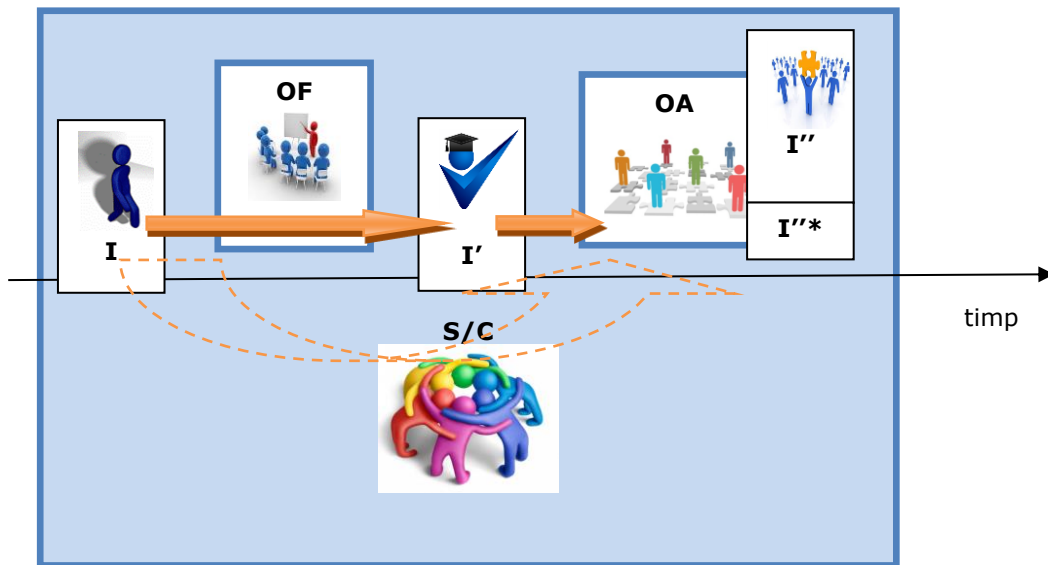


Fig. 3.7. Procesul demarării vieții profesionale active a resursei umane (cadrul de interes pentru cercetarea de față)

În acest context fenomenologic și procesual, se remarcă interesul individului, organizației de formare și de angajare de a se armoniza, de a crea un echilibru între cerere și oferta înzestrării capitalului uman cu acele atitudini, cunoștințe, competențe, expertize, care să le asigure un avantaj competitiv de piață și o percepție, un impact pozitiv la nivelul societății. Apare deci, foarte importantă înțelegerea relației I - OF - OA corelat cu transformările la nivel individual I - I' - I''(I''*), relații în care fiecare stakeholder are interese și **roluri** bine definite.

- OF este generator și facilitator al transferului de cunoaștere, formator de deprinderi, competențe, expertize, dar și cel care certifică acest „bagaj” de cunoaștere potrivit unui sistem recunoscut și agreat pe piață.
- OA este beneficiarul deprinderilor, competențelor, expertizelor, dar și cel care are rolul de a combina, integra acest „bagaj” de cunoaștere în contextul propriu organizației, conform modului său de acțiune.
- Transformările la nivel individual I - I' - I''(I''*) nu trebuie văzute doar prin prisma acumulării unui „bagaj” de cunoaștere și dobândirea de competențe și expertize în vederea exercitării unei profesii, ci și prin impactul culturilor organizaționale ale OF și OA asupra individului, și care generează schimbări în planul comportamental (de interes fiind

schimbările pozitive ale comportamentului profesional și orientarea sa spre niveluri înalte de productivitate, spre eficiență și performanță).

Trebuie remarcat faptul că mulțimile de I, I', I'', I''*, OF și OA sunt incluse în cadrul general al societății, ceea ce face mai facilă delimitarea conceptuală a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman. Pe baza acestei abordări procesuale și ținând seama de rezultatele modelării matematice a performanțelor capitalului uman (capitolul 3.2) s-a putut elabora modelul novator, reprezentat în Figura 3.8.

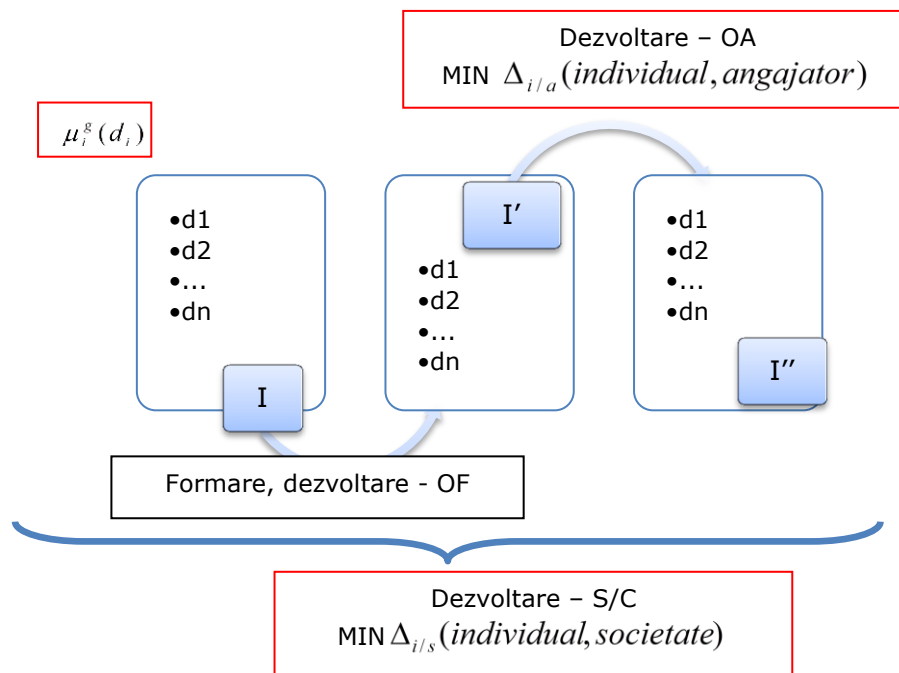


Fig. 3.8. Modelarea grafică a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman

După cum se poate observa în Figura 3.8, nivelul individual de analiză a considerat coeficientul global de performanță determinat pe baza unui inventar de opinii, percepții sau păreri exprimate de individ asupra nevoilor sale de formare, instruire într-un anumit domeniu de calificare, definit de o serie de cunoștințe necesare aferente a d_n domeniului de știință, și care conferă competențele profesionale necesare practicării acelei profesii (necesități la nivelul angajatorilor) și a recunoașterii la nivelul societății, comunității a acestor specialiști, profesioniști. În mod similar, pe baza inventarului opiniilor, percepțiilor sau părerilor exprimate de angajatori (prin reprezentanți ai acestuia de la diferite nivele de management sau angajați cu experiență profesională în cadrul organizației) se determină coeficientul global de performanță cerut la nivelul organizațiilor angajatoare (OA). La nivelul societății, al comunității, coeficientul global de performanță perceput de reprezentanți ai acesteia se determină pe baza unui inventar al opiniilor, percepțiilor sau părerilor exprimate de indivizi care au inter-relaționat cu angajați dintr-un anumit domeniu de calificare sau cu o anumită profesie.

Acest mod de abordare procesuală a dezvoltării capitalului uman ține cont de teoria multinivel, prin considerarea unor factori de natură etică și care racordează

individul nu doar la cultura organizației formatoare (OF) sau angajatoare (OA), dar și la societate/comunitate, în general. Evoluția are la bază considerente legate de dezvoltarea atitudinilor, cunoștințelor, competențelor și expertizelor legate de practicarea unei anumite profesii (legată de o anumite calificare profesională oferită de organizații formatoare OF), cu alte cuvinte dezvoltarea capitalului uman în ansamblu prin impactul celor două tipuri de organizații (și, implicit a culturii organizaționale a acestora): OF și OA.

Astfel, modelul matematic rezumat de relația (3.15) și asociat modelului novator de dezvoltare a capitalului uman evoluează și este adaptat pentru a surprinde mai bine aspectele de ordin fenomenologic și procesual menționate mai sus. Coefficientul global al performanței individului i se determină ca mediei geometrice a nivelelor de formare aferente domeniilor de știință d_n , considerate definitorii pentru a genera competențe profesionale cerute de practica organizațiilor angajatoare:

$$\mu_i^g(d_n) = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \quad (3.21)$$

La nivelul unui grup cu j membri:

$$\mu_j^g(d_n) = \sum_j \mu_i^g(d_n) = \sum_j \left(\sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} \right)_j \quad (3.22)$$

În acest caz se poate calcula un scor ponderat (medie aritmetică ponderată) al opiniilor, percepțiilor sau părerilor exprimate de respondenți, pe categorii de răspuns, în locul sumei mediilor geometrice.

Percepția angajatorului asupra nivelului global de performanță individuală, se poate defini pe baza relației (3.23), care desemnează coeficientul de discrepanță astfel:

$$\Delta_i(\text{individual, angajator}) = \mu_{i/a}^g - \overline{\mu_{i/a}^g} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} - \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (3.23)$$

Conform relației (3.23), cel mai potrivit individ (din punct de vedere al competențelor sale dobândite și certificate prin intermediul unei organizații de formare) pentru a ocupa un post într-o anumite organizație, este acela care va avea valoarea coeficientului de discrepanță cea mai mică.

În mod similar relației (3.23) se poate defini coeficientul de discrepanță privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate), pentru a putea acționa în amonte spre angajatori și organizații de formare, în vederea diminuării acestui coeficient.

$$\Delta_{i/s}(\text{individual, societate}) = \mu_{i/si}^g - \overline{\mu_{i/si}^g} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} - \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (3.24)$$

După cum se poate observa, modelul elaborat ia în considerare coeficienții de discrepanță privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate) $\Delta_{i/a}$ și a nivelului percepției angajatorului asupra nivelului coeficientului global de performanță individuală $\Delta_{i/s}$, definite anterior prin relațiile (3.23) și (3.24). După cum se poate observa în Figura 3.8, percepția pozitivă asupra dezvoltării capitalului uman la nivelul angajatorului (OA) și la nivelul societății (S/C) presupune MINIMIZAREA coeficienților de discrepanță.

Detalierea modului de abordare al dezvoltării capitalului uman la nivelul fiecărui nivel, și în comparație sau raportare la celelalte nivele, trebuie să ia în

considerație cunoștințe specifice din domeniile: managementul resurselor umane (planificarea strategică a personalului și strategia de ansamblu), management strategic, managementul talentului și al carierei, managementul performanței organizaționale, conform considerentelor de acțiune în managementul capitalului uman sintetizate în Figurile 2.6 și 2.7 din capitolul 2.2.2.

Noutatea, modelului de dezvoltare a capitalului uman creat, constă în:

1. **Combinarea modelării matematice a performanțelor capitalului uman** (cu ajutorul teoriei mulțimilor subtile) **cu reprezentarea grafică a procesului de dezvoltare a acestuia;**
2. Abordarea procesului de transformare, creștere a potențialului uman (dezvoltare) în **stadiul demarării în viața profesională** a individului, în care acesta trece rapid (în 2-6 ani în funcție de procesul de formare în care este inclus) de la ipostaza de elev/cursant/student/ la cea de resursă umană/angajat/salariat fiind actor activ pe piața forței de muncă.
3. **Integrarea în modelul de dezvoltare multinivel a unor cunoștințe interdisciplinare** în vederea găsirii unor soluții de orientare mai bună a procesului de dezvoltare a capitalului uman, cu satisfacerea simultană a nevoilor și cerințelor: individuale, organizaționale și ale societății.

Utilizarea și exploatarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațională impune definirea unei metodologii asociate (cu precizarea explicită a metodelor și mijloacelor ce vor fi folosite). Aceasta va permite diagnoza și caracterizarea diferitelor stadii de dezvoltare a capitalului uman, corespunzător nivelelor considerate: individual, al angajatorului și al societății. Acest aspect va fi detaliat în continuare în cadrul cercetărilor teoretice, precum și al cercetărilor aplicative.

3.4. Aspecte metodologice ale cercetării (Definirea scenariului de cercetare)

3.4.1. Demersul metodologic de cercetare propus

Elaborarea metodologiei s-a realizat pe baza unui demers creativ, descris de (Blessing și Chakrabarti, 2009) și folosit în cadrul colectivului de cercetare coordonat de d-na Prof. Anca Drăghici, ca practică în definirea modelelor și metodologiilor de cercetare aferente tezelor de doctorat coordonate³⁶.

În viziunea acestui demers de concepție a modelului și metodologiei asociate cercetării (denumită generic conform sursei bibliografice, **Design Research Methodology, DRM**) se impune abordarea sistematică „standardizată” (validată prin cazuri anterioare, în industrie și cercetare citate în bibliografia de specialitate) a proceselor/activităților de cercetare-dezvoltare. Astfel, pentru a demara o cercetare folosind metodologia DRM este necesară parcurgerea a patru etape (Figura 3.9):

- **Clarificarea domeniului de cercetare** (*Research Clarification*) are la bază analiza stadiului actual în care se regăsește cercetarea (tema de cercetare),

³⁶ Exploatat cu succes în cazurile: (1) Aldea C. C., Contribuții privind managementul echipelor virtuale de proiect, teza de doctorat susținută la Universitatea Politehnica Timișoara, 2013 și (2) Foldfary Schramko K. H., Cercetări comparative privind managementul cunoașterii în educația universitară inginerescă din România, teza de doctorat susținută la Universitatea Politehnica Timișoara, 2015.

principalele rezultate obținute, pe baza cărora sunt definite obiectivele cercetării și este delimitată breșa de cercetare;

- **Studiul descriptiv I** (*Descriptive Study I*), în care cercetătorul are un obiectiv bine definit, revizuieste literatura de specialitate, pentru a elabora o descriere inițială a situației existente, cu scopul de a-și forma o imagine detaliată asupra temei de cercetare abordate și pentru a determina ce factori cu potențial de îmbunătățire și pentru a-și rafina astfel, obiectivele de cercetare;
- **Studiul prescriptiv** (*Prescriptive Study*), în care cercetătorul a înțeles obiectivele cercetării și elaborează modelul și metodologia proprie de investigare a domeniului de cercetare abordat;
- **Studiul descriptiv II** (*Descriptive Study II*) se realizează prin intermediul cercetărilor experimentale, aplicative. În această etapă, cercetătorul elaborează și implementează propriul scenariu de testare și validare a metodologiei propuse, pentru a determina măsurile de îmbunătățire aferente factorilor luați în considerare în cercetare.

Modelul demersului de cercetare este reprezentat în figura 3.9 (adaptat după (Blessing și Chakrabarti, 2009)). Astfel, sunt reprezentate legăturile dintre etapele metodologiei DRM, mijloacele de bază utilizate în fiecare etapă și principalele rezultate (săgețile roșii dintre etape indică principalul flux de proces, iar săgețile mov sunt asociate numeroaselor iterații verticale, între etapele definite ale modelului, ce au loc în dorința de a rafina rezultatele fiecărei etape).

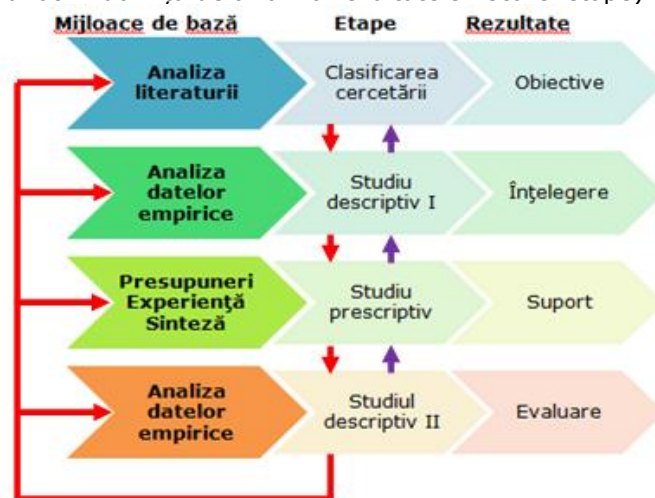


Fig. 3.9. Demersul de cercetare DRM (adaptat după (Blessing și Chakrabarti, 2009))

Aplicarea metodologiei DRM în cazul cercetărilor prezentei teze de doctorat, particularizarea mijloacelor de bază, a etapelor și rezultatelor dezirabile sunt prezentate în Figura 3.10.

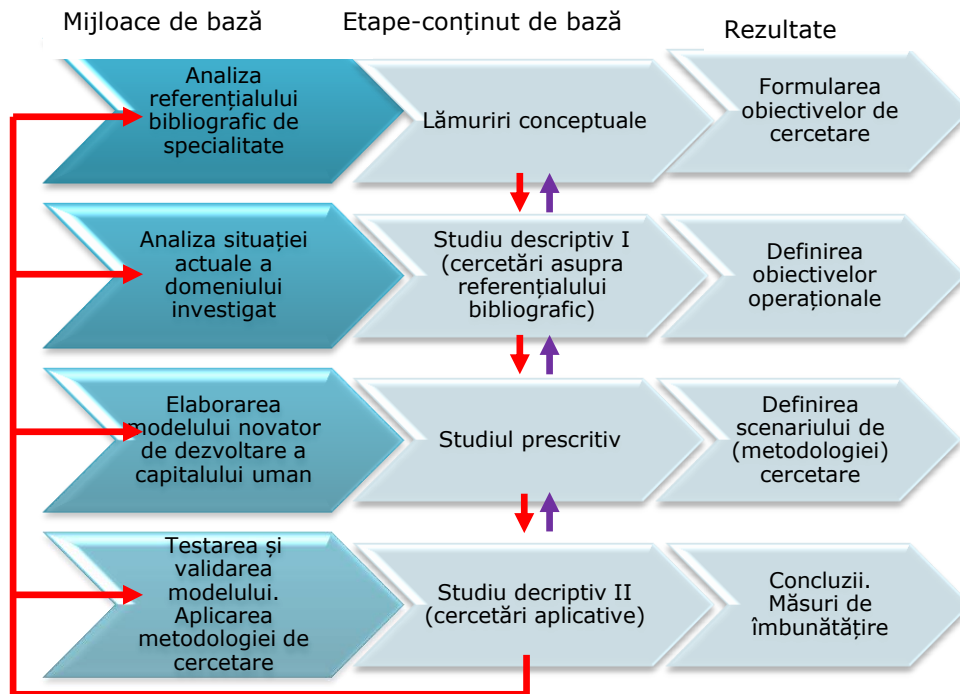


Fig.3.10. Aplicarea metodologiei DRM în cazul cercetărilor aferente tezei de doctorat

3.4.2. Detalierea elementelor descriptive aferente metodologiei

După cum se observă în Figura 3.10, aplicarea metodologiei DRM conduce la constituirea și structurarea etapelor cercetării aferente *metodologiei de analiză și evaluare a dezvoltării capitalului uman și de îmbunătățire a acestui proces* (Tabelul 3.2).

Informațiile înscrise în tabelul 3.3 vin să detalieze elementele descriptive prezentate în Figura 3.10, prin lămuriri asupra rezultatului final al aplicării demersului propus, rezultat la care s-a ajuns după iterații (verticale între etape) succesive.

Fiecare etapă a metodologiei DRM poate fi mai sugestiv descrisă prin adoptarea modelului cutiei negre (black-box) descris în lucrarea (Nichici, 2010). Astfel, sunt introduse și explicate un al doilea tip de iterații în activitatea de cercetare, realizate în cadrul fiecărei etape, adițional față de cele menționate în Figura 3.10 (Figurile 3.11 ... 3.14). Descrierea acestor iterații au rolul de a arăta repetatele reveniri, întoarceri în traseul cercetărilor, care au avut rolul de a sistematiza informațiile, cunoașterea în fiecare etapă.

Tabelul 3.2. Detalierea modului de constituire a elementelordescriptive aferente metodologiei DRM pentru situația cercetărilor din prezenta teză de doctorat

Mijloace de bază	Etape	Rezultate
<p>Analiza referențialului de specialitate (stadiul actual al cunoașterii)</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinteza unor aspecte relative la resursa umană, capitalul uman și modul de dezvoltare al acestora; Sinteza unor aspecte relative la managementul capitalului uman; 	<p>1. Clarificarea domeniului cercetat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarificări asupra conceptelor de operare aferente temei de cercetare abordată; ✓ Formularea scopului și obiectivului general al cercetării;
<p>Analiza unor modele existente</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificarea și descrierea unor modele de evaluare și a declarațiilor capitalului intelectual; Particularități ale măsurării capitalului uman; Identificarea și analiza unor modelele ale managementului capitalului uman; Identificarea tendințelor în domeniu (analiza unor date empirice). 	<p>2. Studiu descriptiv I</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definirea breșei de cercetare în consens cu tendințele preocupărilor în domeniu; ✓ Formularea obiectivelor operaționale (identificarea activităților de cercetare asociate);
<p>Elaborarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman Elaborarea metodologiei de cercetare asociate</p>	<p>3. Studiu prescriptiv</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definirea modelului și metodologiei de cercetare (metode și mijloace) ✓ Stabilirea contextului cercetărilor aplicative
<p>Testarea și validarea modelului și metodologiei propuse</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificarea (analiza/evaluarea) nevoilor de dezvoltare a capitalului uman (nivelul analizei individuale); Identificarea (analiza și evaluarea) nevoilor privind competențele profesionale (nivelul analizei organizaționale) Analiza/evaluarea impactului dezvoltării capitalului uman (percepția societății). 	<p>4. Studiu descriptiv II</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea măsurilor de îmbunătățire a procesului de dezvoltare a capitalului uman aferent organizațiilor formatoare și a celor angajatoare.

Iterații: identificarea surselor bibliografice recente și relevante; sinteza unor aspecte relative la resursa umană, capitalul uman și modul de dezvoltare al acestora; sinteza cunoașterii relativ la managementul capitalului uman.

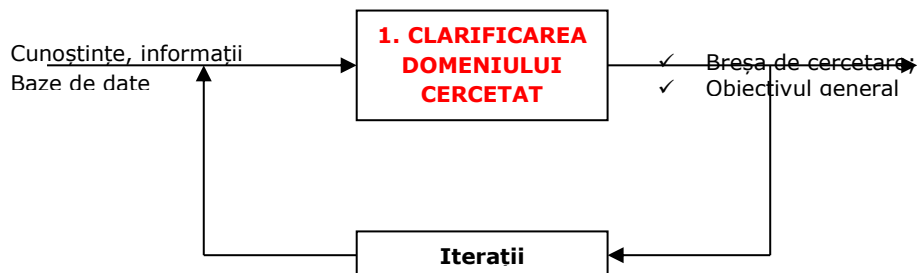


Fig. 3.11. Modelul cutiei negre aferent etapei de clarificare a domeniului de cercetare (capitolul 1)

Clarificarea domeniului de cercetare a fost deja realizată în capitolul 1 („Resursa umană, capitalul uman și modul de dezvoltare al acestora”) al tezei de doctorat, ceea ce a permis clarificări asupra breșei/temei de cercetare abordată (prin inventarul abordărilor relativ la conceptele de operare în teza de doctorat) și formularea obiectivului general al tezei de doctorat (Figura 3.11):

- **Breșa de cercetare** este definită de rezolvarea unei probleme legată de dezvoltarea capitalului uman în general, dar cu referire la rolul ce revine organizațiilor de formare în cadrul procesului. Această perspectivă (a unei organizații de formare și dezvoltare a capitalului uman, care este un intermediar între indivizi și organizațiile angajatoare, pe piața forței de muncă) trebuie să țină seama de satisfacerea a trei interese: (1) interesele și nevoile individuale de formare și dezvoltare (dezvoltarea unor competențe profesionale care să le asigure satisfacții profesionale, materiale și o carieră de succes); (2) interesele și nevoile organizațiilor angajatoare prezente pe piața muncii (de a atrage, selecta, recruta și angaja cele mai bune talente pentru a crește nivelul de performanță propriu); (3) interesele și nevoile proprii ale organizației de formare (maximizarea performanțelor lor prin succesul absolvenților pe piața muncii, creșterea prestigiului și renumelui);
- **Obiectivul principal al tezei de doctorat este de a elabora un model de dezvoltare a capitalului uman (cu accent pe politicile de formare și perfecționare a resurselor umane, de creare a unor competențe adecvate pieții muncii), care să integreze abordarea managementului resurselor umane și cea a managementului cunoașterii (managementul capitalului uman), pornind de la teoria multinivel.**
- **Scopul** cercetărilor realizate este de a *identifica un model de comportament organizațional* (în întreprinderi, companii, firme sau instituții ale prezentului) în vederea maximizării performanțelor lor și obținerii unui avantaj competitiv sustenabil, prin intermediul înțelegerii și aplicării pârghiilor, metodelor și mijloacelor aferente managementului capitalului uman.

Iterații: identificarea surselor bibliografice recente și relevante; identificarea și descrierea unor modele de evaluare și a declarațiilor capitalului intelectual; particularități ale măsurării capitalului uman; identificarea și analiza unor modele ale managementului capitalului uman; identificarea tendințelor în domeniu (analiza unor date empirice).

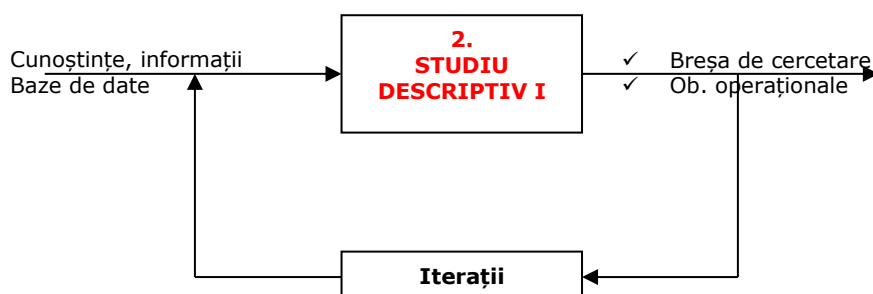


Fig. 3.12. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu descriptiv I (capitolul 2)

Studiul descriptiv I a fost deja realizat în capitolul 2 al tezei de doctorat („Sinteza cunoașterii asupra managementului capitalului uman”), ceea ce a permis definitivarea breșei de cercetare (prin analiza resurselor de cunoaștere în domeniul temei abordate) și formularea obiectivelor operaționale asociate cercetării prin teza de doctorat (Figura 3.12):

- **Breșa de cercetare** este definită de rezolvarea unei probleme legată de dezvoltarea capitalului uman în general, dar cu referire la rolul ce revine *organizațiilor de formare* în cadrul procesului, având în vedere efecte de tipul maximizării performanțelor lor (performanțe specifice instituțiilor de învățământ), în condițiile asigurării unei competitivități sustenabile. Simultan, acest obiectiv vizează realizarea de cercetări (pentru atingerea obiectivului general enunțat) în cazul Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara³⁷, dar care coordonează activitatea unor instituții de formare similare de la Deva, Sânnicolau Mare și Moldova Nouă (detalii asupra contextului de cercetare se prezintă în capitolul 3.5).
- **Obiectivele operaționale** au fost enunțate în capitolul 3.1. și ele se asociază cu fiecare capitol al tezei de doctorat, explicitându-se prin intermediul hărților conceptuale de la începutul fiecărui capitol al lucrării. Acestea au rolul de a lămuri cu privire la modul de atingere al obiectivelor de cercetare propuse.

³⁷ <http://henricoandatm.ro/despre-noi/>

Iterații: modelarea matematică a performanțelor capitalului uman; rafinarea dimensiunilor și etapelor de definire a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman (integrarea cunoștințelor și abordarea etapei de demarare a vieții profesionale, inclusiv integrarea relațiilor matematice aferente modelării); adaptarea și dezvoltarea creativă a metodologiei DRM la cazul temei abordate prin programul de doctorat; stabilirea contextului de realizare a cercetărilor aplicative.

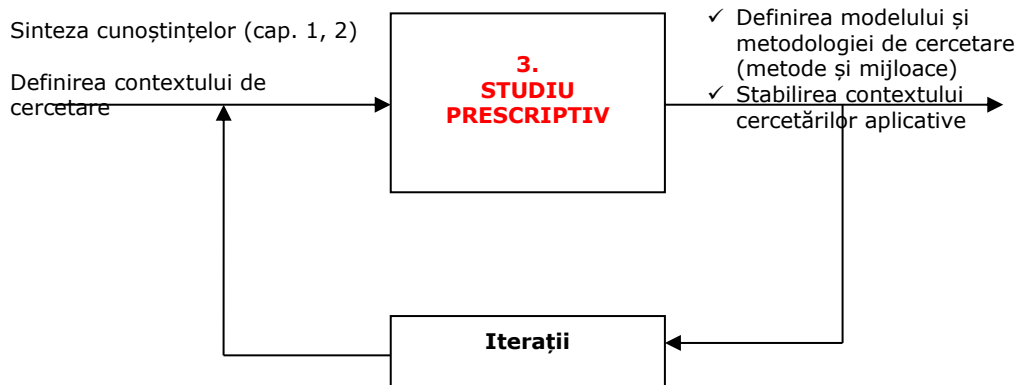


Fig. 3.13. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu prescriptiv (capitolul 3)

Studiul prescriptiv este realizat și descris în prezentul capitol al tezei de doctorat („Cercetări teoretice pentru elaborarea unui model novator de dezvoltare a capitalului uman”), ceea ce a permis definitivarea, la nivel teoretic a modelului și metodologiei de cercetare asociate. Rezultatele acestei etape au fost (Figura 3.13):

- **Definirea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman;**
- **Definirea metodologiei de cercetare (metode și mijloace folosite);**
- **Planificarea în timp și spațiu a cercetărilor,** definind astfel dimensiunea temporală a scenariului de cercetare (detaliat sumar în Figura 3.15);
- **Inventarul metodelor și mijloacelor de cercetare,** asociate metodologiei (detaliat în capitolul 3.4.3).

Se observă că în această etapă s-a realizat transferul de cunoștințe din zona cercetărilor asupra referențialului bibliografic spre cercetările aplicative, modelul și metodologia de cercetare adoptate fiind asimilabile unei strategii de cercetare/transfer a cunoașterii în practica organizațiilor preocupate de capitalul uman.

Modelul novator de dezvoltare a capitalului uman este rezultatul unui demers creativ de inovare prin combinarea diferitelor resurse, entități de cunoaștere (acumulate în urma cercetărilor descrise în capitolele 1 și 2), dar și a valorizării lor superioare prin dezvoltare proprie (filtrarea cunoașterii prin experiența proprie de peste 10 ani, acumulată în practica organizațiilor de formare din România).

Metodologia de cercetare adoptată este derivată din cea descrisă de (Blessing și Chakrabarti, 2009), dar conține detalii de aplicare originale care au rezultat atât din adaptarea la situația temei de cercetare, precum și completarea demersului cu modalități de acțiune, metode și mijloace utile situației concrete de realizare a cercetării.

Iterații: formularea corectă a rezultatelor cercetării (și interpretarea acestora) prin observarea comportamentului (analize de tip cauză-efect) organizațiilor de formare și a celor angajatoare.

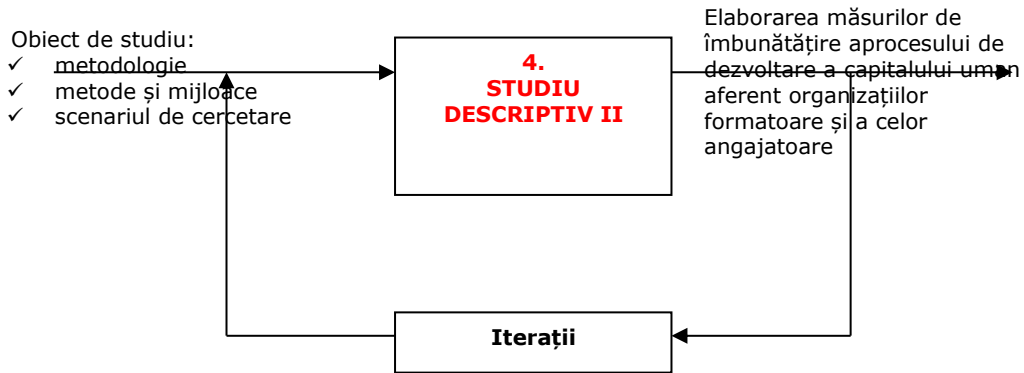


Fig. 3.14. Modelul cutiei negre aferent etapei de studiu descriptiv II (capitolele 4 și5)

Studiul descriptiv II este realizat și descris în capitolele:

- 4 („Identificarea (analiza/evaluarea) nevoilor de dezvoltare a capitalului uman (nivelul analizei individuale și organizaționale)”) și
- 5 („Analiza/evaluarea impactului dezvoltării capitalului uman (percepția societății)”) ale tezei de doctorat.

Cercetările aplicative întreprinse au permis testarea și validarea modelului și metodologiei de cercetare propuse, precum și elaborarea unor rezultate, concluzii (Figura 3.14) ce au condus la elaborarea măsurilor de îmbunătățire a procesului de dezvoltare a capitalului uman aferent organizațiilor formatoare și a celor angajatoare.

	Cercetări asupra referențialului bibliografic		Cercetări teoretice și aplicative		
	2010 – 2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Plan de pregătire individuală (60 credite)					
Susținerea proiectului de cercetare					
Activitatea publicistică		2 articole (2012)	2 articole (2013)	3 articole (2014)	Total 7 articole din care 3 indexate ISI Thomson

Fig. 3.15. Planificarea în timp și spațiu a cercetărilor

Metodologia de cercetare adoptată pentru a atinge obiectivele operaționale ale tezei de doctorat (și implicit obiectivul general) a cuprins o succesiune de cercetări

bibliografice, teoretice și aplicative, după cum a fost prezentat în Figura 3.1. Astfel, în Figura 3.15 se prezintă modul de eșalonare în timp a cercetărilor pe parcursul derulării programului doctoral, în perioada 2010 – 2015.

La finalul cercetărilor realizate și prezentate în cadrul tezei de doctorat au fost sintetizate concluziile, contribuțiile personale și perspectivele de cercetare identificate (capitolul 7), astfel atingându-se obiectivul tezei de doctorat.

3.4.3. Metode și mijloace utilizate în cercetare

În tabelul 3.3 sunt sintetizate metodele și mijloacele de cercetare folosite în fiecare etapă de dezvoltare/implementare a metodologiei propuse (capitolul 3.4.1). Astfel, au fost centralizate rezultatele selecției (trierii lor) atente a „instrumentarului” de cercetare. Criteriile avute în vedere au fost:

- Accesibilitatea și modul de operare cu acestea;
- Livrarea unor rezultate de cercetare corespunzătoare, pentru a facilita interpretarea lor și elaborarea concluziilor.

Mai multe detalii privind modul de utilizare, de adaptare a metodelor clasice la situațiile de cercetare întâlnite vor fi prezentate în capitolele alocate cercetărilor aplicative. De asemenea, modul de utilizare a diferitelor mijloace de cercetare, instrumente software, va fi prezentat corelat cu modul de procesare a datelor experimentale și cu rezultatele de cercetare obținute.

Tabelul 3.3. Inventarul metodelor și mijloacelor utilizate în cercetare

Etape	Metode	Mijloace
1. Clarificarea domeniului cercetat	<p>Metode centrate pe achiziția de cunoaștere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fișarea referențialului bibliografic (sinteza și analiza critică) - Participare la conferințe naționale și internaționale 	(Documentație în format scris și digital); Biblioteca universitară; Biblioteci digitale; Baze de date cu articole; Prelegeri și volume ale unor conferințe Calculatoare Software MindManager
2. Studiu descriptiv I	<p>Metode centrate pe achiziția de cunoaștere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fișarea referențialului bibliografic (sinteza și analiza critică) - Participare la conferințe naționale și internaționale <p>Observarea membrilor comunității Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara; Observarea personalului și a managerilor unor organizații angajatoare</p>	(Documentație în format scris și digital); Biblioteca universitară; Biblioteci digitale; Baze de date cu articole; Prelegeri și volume ale unor conferințe Calculatoare Software MindManager

3. Studiu prescriptiv	<p><i>Metode centrate pe creația de cunoaștere (inovare prin combinare):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Metoda DRM (Blessing și Chakrabarti, 2009) - Tehnici de inovare prin combinare și adaptare 	<p>Calculator Software MindManager</p>
4. Studiu descriptiv II	<p><i>Metode centrate pe transferul și diseminarea de cunoaștere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Metoda focus grup - Metoda interviului structurat - Metoda observării - Metoda sondajului pe bază de chestionar <p>Observarea membrilor comunității Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara; Observarea personalului și a managerilor unor organizații angajatoare</p>	<p>Calculator Chestionare Software SPSS16 (Statistical Package for Social Sciences) Excel (pentru reprezentări grafice suplimentare)</p>

Trebuie făcută o mențiune importantă privind modul de realizare al transferului și diseminării de cunoaștere din partea teoretică și conceptuală spre practica organizațională, în cadrul etapei Studiului descriptiv II, deoarece în cadrul acestuia se va recurge la o combinație a metodelor de cercetare de tip calitativ și cantitativ.

Metoda cantitativă este „coloana vertebrală” a tuturor cunoștințelor empirice; sunt separate speculațiile de fapte, filosofia de știință și obiectivitatea de opinie. În practica investigațiilor, cercetările cantitative evaluează aspectele identificate prin metode calitative, după cum este prezentat în figura 3.16. În marea majoritatea cazurilor, punctul de plecare al cercetărilor cantitative este determinat de rezultatele cercetărilor calitative.

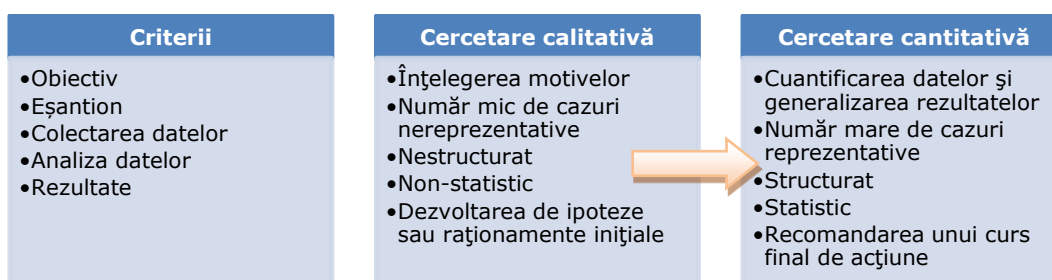


Fig. 3.16. Paralelă între cercetarea calitativă și cantitativă(adaptat după (Baity, 2011))

În cazul cercetării realizate în cadrul programului doctoral, acest scenariu a fost adoptat, iar în prima etapă a cercetărilor aplicative s-a recurs la utilizarea unor metode de cercetare calitativă: interviuri (semi-structurat), interviuri de grup (focus grup), analiza documentelor, observația. După această fază a cercetărilor, s-a recurs la aplicarea metodei sondajului pe bază de chestionare, în cadrul unor cercetări cantitative, astfel atingându-se obiectivele de cercetare asociate testării și validării modelului novator propus.

3.5. Descrierea cadrului contextual al cercetărilor

Cercetările experimentale au fost realizate cu sprijinul logistic și financiar al Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă” Oradea, Filiala Timișoara. Aceasta a fost înființată în anul 2001, fiind una din cele 13 filiale ale Fundației „Henri Coandă” Oradea. Filiala din Timișoara patronează: Școala Postliceală, Liceul Particular și Centru de Formare profesională „Henri Coandă” Timișoara. Fundația Cultural Umanitară „Henri Coandă” Oradea, Filiala Timișoara și-a extins activitatea în Regiunea de Vest, răspunzând solicitărilor venite din partea beneficiarilor direcți și a înființat școli în localitățile: Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva.³⁸

Tabelul 3.4. Inventarul de specializări aferente domeniului sănătate și asistență pedagogică

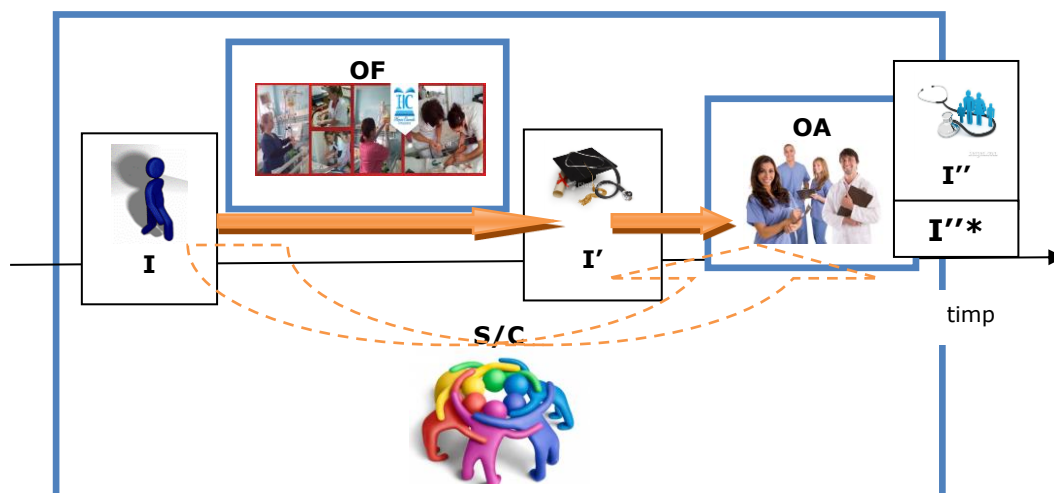
Locație	Specializări
Timișoara	<ul style="list-style-type: none"> • asistent medical generalist; asistent de farmacie; asistent medical de radiologie; asistent medical de balneofiziokinetoterapie și recuperare; asistent medical de laborator; asistent pentru ocrotirea persoanelor vârstnice; pedagog recuperare; asistent medical igienă și sănătate publică; asistent medical nutriție și dietetică; Ergoterapeut.
Moldova Nouă	<ul style="list-style-type: none"> • asistent medical generalist; asistent de farmacie; asistent medical de radiologie; asistent medical de balneofiziokinetoterapie și recuperare; asistent medical de laborator; asistent pentru ocrotirea persoanelor vârstnice; pedagog recuperare; Ergoterapeut; asistent medical igienă și sănătate publică; asistent medical nutriție și dietetică.
Sânnicolau Mare	<ul style="list-style-type: none"> • asistent medical generalist; asistent de farmacie; asistent medical de radiologie; asistent medical de balneofiziokinetoterapie și recuperare; asistent medical de laborator; asistent pentru ocrotirea persoanelor vârstnice; pedagog recuperare; Ergoterapeut; asistent medical igienă și sănătate publică; asistent medical nutriție și dietetică.
Deva	<ul style="list-style-type: none"> • asistent medical generalist; asistent de farmacie; asistent medical de radiologie; asistent medical de balneofiziokinetoterapie și recuperare.

În cadrul Fundației, cercetarea de față a vizat activitatea organizației de formare (OF) Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, care este cea mai mare instituție de învățământ preuniversitar particular din județul Timiș și are în prezent 19 specializări din domeniile: sănătate și asistență pedagogică, turism și alimentație, economic, electronică și automatizări, transporturi, silvicultură, industrie alimentară. Absolvenții sunt integrați pe piața forței de muncă în procent de 90%, dovedind buna pregătire profesională. În Tabelul 3.4 se prezintă specializările aferente domeniului sănătate și asistență pedagogică de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara. Școala oferă educație și cercetare la un înalt standard de calitate în acord cu noile cerințe europene, pentru dezvoltarea intelectuală, socială și profesională a elevilor, cursanților, în contextul nevoilor

³⁸ Date furnizate de: <http://henricoandatm.ro/despre-noi/>

societății actuale și viitoare. De asemenea, Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara este acreditată de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) prin OMECI 3823/4.05.2009.

Cercetarea de față a fost realizată în cazul Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara (în cercetare fiind atrași cursanții, cadrele didactice, personal administrativ, reprezentanți ai comunității locale de la Timișoara, Moldova Nouă și Sânnicolau Mare) și a avut în vedere specializarea din domeniul sănătate și asistență pedagogică, specializarea/profesia de asistent medical generalist- nursing (Tabelul 3.4). În Figurile 3.17 și 3.18 se prezintă particularitățile modelului și ale metodologiei de cercetare în cazul contextului ales și care va permite testarea și validarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman conceput (capitolul 3.3). Domeniile de știință stabilite pentru a caracteriza nevoile de formare individuale, competențele cerute de angajatori și percepțiile de la nivel social sunt: TCI – tehnologie, comunicare și învățare; FCB – fizică, chimie, biologie (domenii fundamentale de știință); MAN – management și alte științe sociale; FAR – farmacie; MED – științe medicale de specialitate aferente calificării de asistență medicală generală – nursing.



Legendă:

- I** – potențiali cursanți (cu sau fără diplomă de bacalaureat)
- I'** – absolvenți (asistenți medicali la debut în carieră)
- OF** – Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara
- OA** – spitale, dispensare, clinici, policlinici etc. (rețeaua de instituții publice și private din domeniul sănătății, din România)
- I''** – resurse umane = asistenți medicali
- S/C** – furnizori de materiale, instrumente etc. necesare în actul medical, comunitatea bolnavilor, aparținătorilor acestora, familiile și prietenii cursanților, publicul larg etc.

Fig. 3.17. Prezentarea cadrului operațional al cercetării experimentale

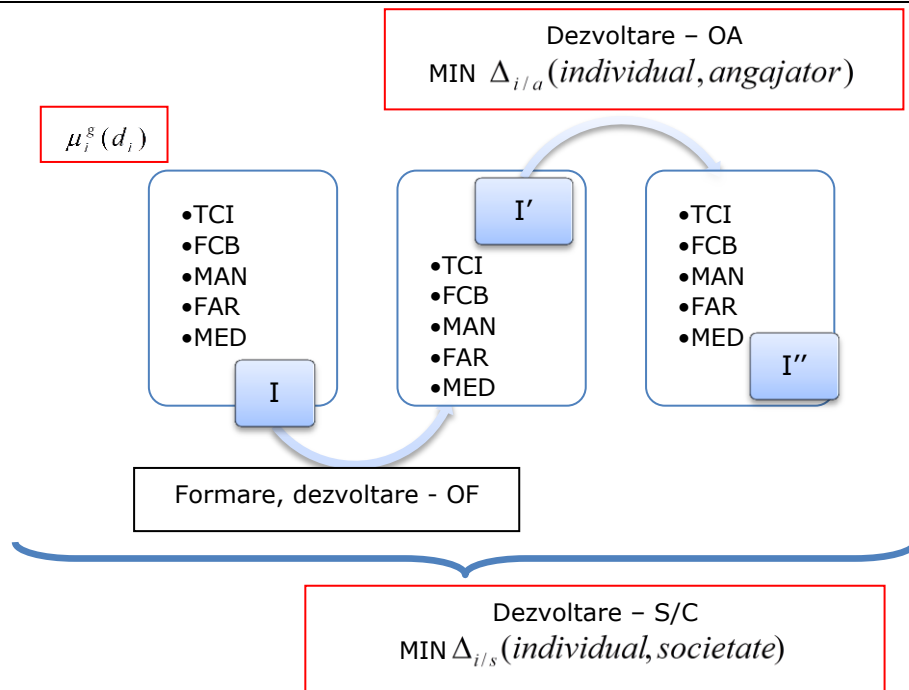


Fig. 3.18. Modelarea grafică a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în contextul de cercetare aferent tezei de doctorat

Astfel, modelul matematic rezumat de relațiile (3.21 ... 3.24) și asociat modelului novator de dezvoltare a capitalului uman a fost adaptat pentru la contextul de cercetare. Coeficientul global al performanței unui grup cu j membri se determină cu relația (3.25) ca medie aritmetică ponderată a nivelelor de formare formulate (opinii, păreri, percepții) aferente celor 5 domenii de știință considerate definatorii pentru a genera competențe profesionale cerute de practica organizațiilor angajatoare, în cazul calificării de asistent medical generalist - nursing:

$$\mu_j^g(d_n) = \frac{\sum_{i=1}^5 (nr.raspunsuri_i \times i)}{j} \quad (3.25)$$

În contextul cercetărilor aplicative, percepției angajatorului asupra nivelului global de performanță individuală, se poate defini pe baza relației (3.26), care desemnează coeficientul de discrepantă astfel:

$$\Delta_i(\text{individual, angajator}) = \mu_{i/a}^g - \overline{\mu_{i/a}^g} \quad (3.26)$$

În mod similar relației (3.26) se poate defini coeficientul de discrepantă privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate), pentru a putea acționa în amonte spre angajatori și organizații de formare, în vederea diminuării acestui coeficient.

$$\Delta_{i/s}(\text{individual, societate}) = \mu_{/si}^g - \overline{\mu_{/si}^g} \quad (3.27)$$

Caracterizarea modului de evoluție al specializării, ce s-a avut în vedere pentru cercetările aplicative, este prezentat în tabelele 3.4 și 3.5, precum și în graficele din figurile 3.19 și 3.20, având în vedere perioada 2010 – 2014, perioadă în care a fost realizat programul de doctorat și cercetările. Din aceste statistici se poate observa că a existat o bază apreciabilă (relativ la cursanți = intrări în cadrul sistemului OF de pregătire, formare și absolvenți = ieșiri din sistem OF) ceea ce a permis obținerea unor eșantioane reprezentative în cazul cercetărilor. De asemenea, s-a putut observa dinamica numărului de elevi și al absolvenților în perioada 2010 – 2015, dar care, se va demonstra că a avut un trend pozitiv din cauza aplicării demersului de cercetare și a rezultatelor obținute în cadrul programului doctoral.

Tabelul 3.5. Situația numărului de cursanți (elevi) în perioada 2010 – 2015

	Timișoara	%	Sânnicolau Mare	%	Moldova Noua	%	TOTAL
2010-2011	291	10,82	-	-	75	13,49	366
2011-2012	390	14,50	45	10,25	112	20,14	547
2012-2013	494	18,36	117	26,65	129	23,20	740
2013-2014	649	24,13	131	29,84	114	20,50	894
2014-2015	866	32,19	146	33,26	126	22,66	1138
Total	2690	100	439	100	556	100	3685

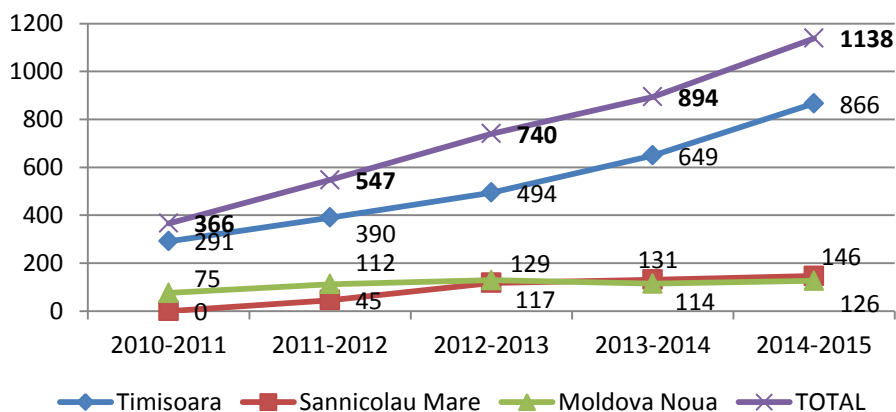


Fig. 3.19. Situația numărului de cursanți în perioada 2010 – 2014

Tabelul 3.6. Situația numărului de absolvenți în perioada 2010 – 2014

	Timișoara	%	Sânnicolau Mare	%	Moldova Noua	%	TOTAL
2010	28	7,39	-	-	-	-	28
2011	40	10,55	-	-	-	-	40
2012	58	15,30	-	-	-	-	58
2013	94	24,80	-	-	69	75,82	163
2014	159	41,95	37	100	22	24,18	218
Total	379	100	37	100	91	100	507

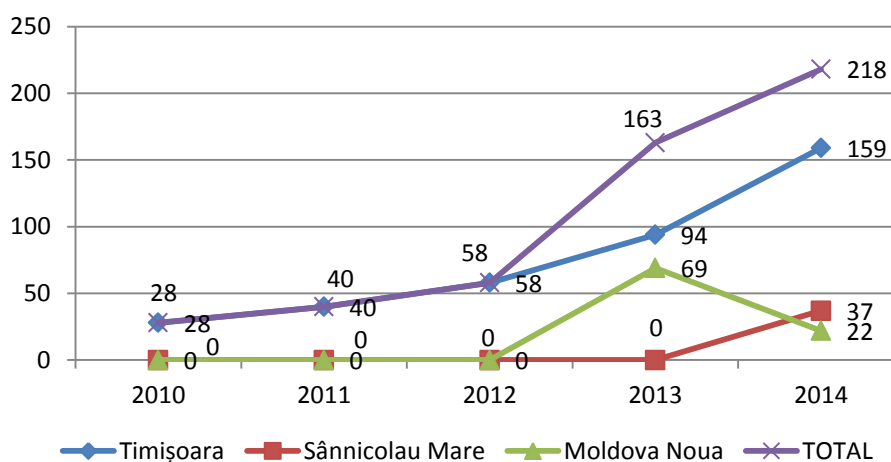


Fig. 3.20. Situația absolvenților în perioada 2010 – 2014

În ceea ce privește specializarea (profesia) aleasă drept subiect al cercetărilor, asistent medical generalist, aceasta poate fi exercitată pe teritoriul României de cetățeni romani (sau străini conform legii), care îndeplinesc următoarele condiții:

- sunt posesoare ale unui titlu oficial de calificare de asistent medical generalist;
- nu se găsesc în vreunul dintre cazurile de nedemnitate sau incompatibilitate prevăzute de lege;
- sunt apți din punct de vedere medical pentru exercitarea profesiei de asistent medical generalist;
- sunt membri ai Ordinului Asistenților Medicali Generaliști, Moașelor și Asistenților Medicali din România³⁹.

Titlul de calificare poate presupune o diplomă de licență în specializarea *asistență medicală generală* eliberată de o instituție de învățământ superior medico-farmaceutic acreditată din România sau o *diploma de absolvire a unei scoli postliceale*.

³⁹ <http://www.oamr.ro/>

Practicanții acestei ocupații asistă bolnavii pe probleme de medicină generală, respectiv administrează tratamente conform prescripțiilor medicului, asistă medicul la efectuarea investigațiilor clinice, monitorizează evoluția stării pacienților. Principalele activități exercitate cu titlul profesional de asistenții medicali generaliști sunt:

- programează consultațiile medicale;
- asistă medicul în realizarea investigațiilor clinice și în realizarea diverselor explorări funcționale ale pacienților (electrocardiografie, endoscopie, ecografie etc.);
- informează pacienții despre modul de administrare a medicamentelor și potențialele efecte adverse;
- administrează tratamentul conform prescripțiilor medicului (de exemplu, intravenos, intramuscular etc.);
- monitorizează evoluția pacienților (temperatura, tensiune etc.) și raportează orice modificări ale stării acestora;
- intervine în situații de urgență (hemoragii, pierderea funcțiilor vitale) și aplica tehnici de prim ajutor;
- întocmește fișele medicale ale pacienților, documentele de evidență a medicamentelor;
- participă la întocmirea situațiilor medicale periodice de raportare a activității medicale;
- urmărește asigurarea curățeniei și dezinfecției în unitatea sanitară;
- asigură sterilizarea instrumentarului medical și aparaturii;
- recoltează probe de sânge și alte tipuri de probe;
- gestionează medicamentele și materialele sanitare;
- aplică normele de sănătate și securitate în muncă, de prevenirea și stingerea incendiilor.

În cadrul cercetărilor realizate s-a folosit drept bază de referință a formării și dezvoltării calificării profesionale de asistent medical generalist, standardul de pregătire profesională în vigoare, prezentat în Anexa 1 la OMECT nr. 2713/29.11.2007.

3.6. Concluzii

Problematica aferentă capitolului 3 a inclus rezultate ale cercetărilor teoretice pentru definirea obiectivelor de cercetare, precum și a modalității de atingere a acestora (structura cercetării și implicit a tezei de doctorat).

Activitatea creativă de elaborare a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman a cuprins două etape, astfel:

1. Modelarea matematică a performanțelor capitalului uman pe baza teoriei mulțimilor subtile și prin integrarea perspectivei oferite de modelul multinivel (prezentat în capitolul 1.1.1), a condus la elaborarea unor relații matematice capabile să explice și să susțină decizia managerială asupra dezvoltării capitalului uman (valorizând și integrând tehnici de managementul talentului);
2. Descrierea, detalierea și modelarea grafică a modelului novator (capitolul 3.3) care a permis apoi operaționalizare acestuia într-o metodologie de cercetare asociată.

Ulterior acestui demers creativ a fost definită metodologia de cercetare pe baza adaptării demersului creativ descris de (Blessing și Chakrabarti, 2009) la obiectivele și contextul temei de cercetare date (capitolul 3.4).

Stabilirea (alegerea) contextului de cercetare, și panoramarea cadrului de realizare a cercetărilor în capitolul 3.5 (Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă”, Filiala Timișoara, Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara și extensiile sale de la Moldova Nouă și Sânnicolau Mare, precum și descrierea specializării, calificării de asistent medical generalist), au permis particularizarea modelului novator, adaptarea acestuia conform etapei IV, stadiul descriptiv (conform celor descrise în capitolul 3.4.1). Acest fapt a creat premisa inițierii de cercetări aplicative, experimentale pentru testarea și validarea modelului și a metodologie de cercetare.

4. IDENTIFICAREA (ANALIZA/EVALUAREA) NEVOILOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (NIVELUL ANALIZEI INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE)

Obiectivele asociate acestui capitol sunt de a prezenta rezultatele cercetărilor aplicative, experimentale și de a prezenta concluzii ale acestora în contextul testării și validării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman și a metodologiei aferente, la nivelul analizei individuale, precum și a celei organizaționale (din perspectiva oferită de organizațiile angajatoare). Obiectivele operaționale urmărite au fost: **OP4.1** Identificarea (analiza și evaluarea) nevoilor de formare/învățare profesională – nivelul analizei individuale; **OP4.2** Identificarea (analiza și evaluarea) nevoilor privind competențele profesionale – nivelul analizei organizaționale.

4.1. Cercetare pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda focus grup

Cercetarea pilot a avut ca scop identificarea principalelor nevoi de formare/învățare/dezvoltare profesională în domeniul asistenței medicale (nursing⁴⁰) prin metode calitative transferate și adaptate din domeniul marketingului, în vederea cercetării pieței (cercetare calitativă prin intermediul interviului de grup utilizând metoda focus-grup). Prezenta cercetare a fost realizată asupra elevilor din anul I specializarea asistent medical generalist, ai Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara, precum și în cadrul extensiilor sale de la Moldova Nouă, Sânnicolau Mare, în perioada mai - octombrie 2011.

Din punct de vedere metodologic, apreciem că studiul pieței necesită utilizarea cu mult profesionalism a cercetărilor de marketing, acestea îndeplinind un rol esențial în programele de marketing (inclusiv a celor de marketing educațional) deoarece ele furnizează informațiile necesare proiectării ofertei educaționale. Astfel, cercetările determină oportunitățile de piață și problemele cu care se confruntă atât organizațiile furnizoare de training, formare, cât și persoanele beneficiare a unor programe formare/învățare/dezvoltare (Goffman, 1997; Bacali ș.a., 2002; Ispas, 2011). Plecând de la obiectivele și ipotezele de cercetare se disting două tipuri de cercetări care, așa cum arată practica, sunt corelate și nu opuse: cercetări calitative și cantitative (Bacali ș.a., 2002).

- Cercetările cantitative au rolul de a defini și caracteriza sub aspect cuantificabil, cu exactitate, aspecte relevante convergente cu subiectul obiectivelor și ipotezelor de cercetare. Krueger și Cassey (2005) identifică între metodele de investigare de ordin cantitativ:
 - **Observarea** are particularitatea de a nu necesita un consimțământ explicit sau cooperarea celui care furnizează informații (subiectului

⁴⁰ Concept definit și introdus de Florence Nightingale (1820-1910) și explicat în Harpan I., Stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare abordat, Raport de cercetare I, septembrie. 2011, IOSUD - Universitatea Politehnica Timișoara

- o supus investigației).
- o **Experimentul** conduce la o manipulare și la un control voluntar al câtorva factori legați de fenomenul studiat.
- o **Anchetele ocazionale** (sondajul de opinie) sunt precis conduse și utilizează variate moduri de colectare a informațiilor: direct, prin curier, telefon sau prin mijloace asistate.
- Cercetările calitative presupun obținerea de răspunsuri de la un număr redus de respondenți, iar rezultatele sunt de natura: ideilor, percepțiilor, sentimentelor, valorilor asociate, motive, preferințe sau sugestii.

În continuare se prezintă cercetarea de tip calitativă utilizând metoda focus grup, la care elevii (subiecți investigați) de la specializarea asistent medical generalist au luat parte în calitate de viitori angajați în sistemul asistenței medicale din România. Simultan cu acest grup s-a realizat același tip de cercetare cu al doilea grup, format din specialiști aflați deja în sistemul medical (asistenți medicali, medici); în cazul celor două grupuri s-a apelat și la metoda interviului structurat pentru a colecta informații în mod sistematic și precis. Cercetarea s-a desfășurat în luna mai 2011, la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

4.1.1. Metoda focus grup – aspecte de ordin metodologic

Metoda focus este frecvent utilizată în cercetările de marketing, exploatând potențialul de învățare și producția de idei în cadrul grupului supus investigației. Aceasta are la bază o discuție focalizată, care trebuie să furnizeze un complex informațional calitativ. O caracteristică importantă a acestei metode este că participanții își pot modifica sau chiar schimba total părerile până la finalul discuțiilor. Interviuul de tip focus grup se diferențiază de interviul individual prin aceea că *focus grupul extrage o multitudine de perspective și procese emoționale într-un context de grup, datorită interacțiunilor dintre indivizii participanți, nefiind încurajate discuțiile interactive dintre aceștia* (Cojocaru, 2003).

Procesul de desfășurare al focus grupului presupune o planificare judicioasă a cercetării; se poate aplica în grup în manieră cumulativă (ceea ce presupune obținerea unui spectru mai larg de informații) sau în manieră contradictorie (presupune necesitatea atragerii persoanelor care manifestă rezerve și tendințe inhibitorii prin agresiune și confruntare). Această metodă este complexă, nu atât prin modul de desfășurare, ci mai ales prin modalitatea în care sunt atinse obiectivele de cercetare propuse. **Obiectivele generale** ale unui focus grup sunt (Cojocaru, 2003):

- generarea de reacții, impresii, opinii privind unele servicii, programe, instituții sau alte obiecte de interes;
- stabilirea modalităților în care cei din grupul țintă gândesc și vorbesc despre obiectul de interes;
- diagnoza problemelor pe care le poate ridica un nou program, serviciu sau sarcină;
- interpretarea unor rezultate anterioare obținute pe alte căi.

Focus grupul este o tehnică ce se poate folosi în cercetarea/evaluarea unei situații, probleme prin prisma interpretărilor pe care le dau subiecții supuși investigației acestora, a sentimentelor față de un anumit eveniment, fenomen, a opiniilor față de un program, produs, serviciu, idee etc. Practic, el poate fi aplicat în toate domeniile vieții sociale atunci când se urmărește obținerea unor informații în

mod nemijlocit de la persoane. În practica utilizării metodei focus grup s-a remarcat faptul că majoritatea cercetătorilor neglijează trăsăturile comunicaționale, gramaticale și semantice ale limbajului, care sunt chiar vectorii acestor atitudini, credințe și opinii, ceea ce constituie ca sursă de erori în aplicarea tehnicii ((Cojocaru, 2003; Kruger și Casey, 2005).

Tehnica focus grupului este una de tip calitativ, dar care nu exclude tehnicile de tip cantitativ. Ea poate fi folosită înaintea cercetărilor și evaluărilor cantitative pentru a se genera informații exploratorii despre un domeniu, o temă, sau ipoteze și pentru pregătirea culegerii de date de tip cantitativ (de exemplu, prin intermediul chestionarelor); această tehnică poate ajuta la rafinarea instrumentelor de cercetare care vor fi folosite în culegerea datelor(Cojocaru, 2003). Ca urmare, metoda focus grup poate fi folosită ca tehnică pentru aprofundarea informării despre o anumită temă, după culegerea și analiza datelor cantitative, folosind la obținerea unor date necesare realizării interpretării calitative a materialului informațional cules. Tabelul 4.1 prezintă în sinteză avantajele și limitele tehnicii focus grup.

Tabelul 4.1. Sinteza avantajelor și limitelor tehnicii focus grup

Avantaje	Limite, dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> - se culeg date mai rapid și mai ieftin decât dacă s-ar realiza interviuri individuale/anchetă; - permite cercetătorului să interacționeze direct cu subiecții săi, spre deosebire de ancheta cantitativă de exemplu. Investigatorul poate să clarifice și să caute argumente pentru unele idei sau opinii prin discuție cu cei prezenți în grup. Informații suplimentare pot fi obținute din elementele de comunicare non-verbală, inaccesibile prin alte metode; - se obțin cantități mari de date calitative formulate în limbajul, termenii și stilul subiecților, având acces din interior la viața acestora și la viziunea despre lume; - persoanele implicate în focus grup pot interacționa creând un presupus efect sinergic: se dezvăluie idei care ar fi rămas ascunse prin interviuri individuale; - este una dintre puținele metode de cercetare prin care se pot obține date de la reprezentanții unor categorii cu școlarizare redusă 	<ul style="list-style-type: none"> - rezultatele pot fi distorsionate de diverse efecte de dinamică de grup precum gândirea de grup, efectul de polarizare a grupului și dominarea grupului de către un membru mai vocal sau mai prestigios, care îi reduce la tăcere pe ceilalți; - enunțurile subiecților sunt produse într-un context dinamic, de interacțiune, ceea ce face analiza datelor și compararea răspunsurilor dificile. Propozițiile enunțate depind de desfășurarea discuției de grup; - moderatorii neexperimentați pot distorsiona răspunsurile oferind, deliberat sau nu, indicii privind răspunsurile dorite; subiecții intervievați sunt cuprinși între 6-8 până la 12 persoane.

Aplicarea metodei a presupus parcurgerea următoarelor **etape** (activități planificate):

1. Stabilirea scopului și a obiectivelor cercetării;
2. Stabilirea tipologiei întrebărilor utilizate și care trebuie să aibă calitatea de a părea spontane (chiar dacă sunt rafinate și definesc un scenariu clar de cercetare);

3. Corelarea scenariului de cercetare cu gradul de cunoaștere al participanților de către cercetător.

Tipurile de întrebări utilizate în investigație pot fi: de cercetare, de aprofundare sau direcționare de probleme, pregătitoare și de redirecționare, de depersonalizare, factuale, afective, anonime etc.

Funcții ale cercetătorului moderator în aplicarea metodei focus grup pot fi rezumate astfel:

- Să se asigure că se respectă programul de cercetare;
- Să încurajeze toți membrii grupului să participe la discuții; să exprime opinii diverse,
- Să se creeze tensiuni între aceștia, iar tensiunile să fie negociate;
- Să fie un comunicator abil și să susțină dinamica discuției;
- Să evite să-și prezinte propriile judecăți și evaluări asupra subiectului discutat sau asupra discuției înseși;
- Să nu se prezinte ca un expert și să nu pună întrebări tendențioase;
- Să încurajeze clarificarea punctelor de vedere și să explice enunțurile și afirmațiile formulate ambiguu.

Metoda focus grup este o metodă complexă și eficientă deoarece:

- Reunește/apropie participanții într-un grup natural (influențele vor fi puternice);
- Dezvoltă interesul și plăcerea pentru discuții;
- Impune climat pozitiv și induce o manieră pozitivă de focalizare pe o sarcină.

Deși în aparență metoda focus grup pare una facilă, succesul acesteia este determinat de respectarea rigorilor metodologice, de experiența și abilitățile de moderare, precum și de capacitățile analitice ale moderatorului (cercetătorului). De asemenea, metoda permite obținerea unor informații de mare profunzime referitoare la motivațiile și comportamentele categoriilor de interes dacă este corect aplicată. Adesea, metoda focus grup este utilizată în conexiune cu alte metode și tehnici de investigație sociologică, având ca scop:

- Identificarea problemelor și întrebărilor care să fie incluse într-un chestionar de ancheta cantitativă;
- Obținerea unor sugestii pentru interpretarea datelor culese în studiile cantitative;
- Validarea rezultatelor obținute din studii anterioare.

Avantajele pragmatice ale acestei tehnici de cercetare sunt: flexibilitatea și obținerea de rezultate de cercetare rapid și la costuri relativ reduse.

4.1.2. Scenariul cercetării

Metoda focus grup aplicată în cazul cercetării pilot realizate a bazat pe interviuarea unor grupuri alcătuite din aproximativ 14 membri, elevi din anul întâi la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, împărțiți pe baza prezenței lor la activitățile didactice și aplicative din datele de 10 mai 2011, 11 mai 2011, 12 mai 2011, 17 mai 2011 și respectiv 18 mai 2011. Fiecare ședință a durat aproximativ 90 min și a fost concepută și condusă de doctorand, în calitate de moderator, iar o parte din grupurile cu care s-a organizat ședința, au fost supravegheate de cadrul didactic implicat în activitatea curentă cu grupul respectiv.

Obiectivele focus-grup în cercetarea pilot realizată au fost:

1. *Determinarea comportamentului actual al asistentului medical generalist (nursa):*
 - a) surse de informare referitoare la oferta de locuri de muncă;
 - b) obiceiuri de comportament față de locurile de muncă oferite pe piața forței de muncă;

- c) motivația comportamentului;
 - d) grad de fidelitate;
 - e) circumstanțe de consum pe piața forței de muncă.
2. *Testarea percepției asupra conceptului de nursa (asistent medical generalist):*
- a) testarea percepției la nivelul subiecților participanți la interviu;
 - b) aprecieri privind situația asistentului medical (nursa);
 - c) atitudinea subiecților față de ofertele/cerințele existente pe piața forței de muncă din zona Timișoara, la nivel regional (Regiunea de Vest), național și internațional.
3. *Identificarea opiniilor și valorilor asociate asistentului medical generalist (nursei):*
- a) satisfacții/insatisfacții;
 - b) remarci generale privind profesarea în zona Timișoara, la nivel regional (Regiunea de Vest), național și internațional;
 - c) simbolistica asociată;
 - d) preferințe.
4. *Stabilirea intențiilor de comportament față de angajatori și pacienți (beneficiari ai competențele dobândite de elevi)*
- a) motivația comportamentului;
 - b) motive de refuz/acceptare a diverselor cazuri;
 - c) momentul confruntării cu cererea de pe piața forței de muncă;
 - d) beneficii/avantaje relevante pentru grupul țintă.
5. *Realizarea profilului subiecților de interviu/asistentului medical generalist (nursa):*
- a) caracteristici socio-demografice;
 - b) profilul asistentului tipic din zona Timișoara (ca produs al Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara).

Schema adoptată pentru aplicarea metodei focus grup a cuprins 3 părți, iar în cadrul fiecăreia se prezintă întrebările utilizate:

Partea I (20 de minute):	
1. „Încălzirea”, dinamizarea grupului (warm-up) (10 minute):	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cum obișnuieți să petreceți timpul liber în cursul săptămânii ? • Ce înseamnă „timp numai pentru mine”? • Ce faceți, de regulă, în weekend și în concediu/vacanță? • Pe parcursul unei săptămâni normale, când veniți și la școală, care este activitatea curentă pe care o desfășurați? • Cum ați caracteriza „femeia modernă/bărbatul modern”, plecând de la specificul societății românești, în general și cel al zonei Timișoara, în special?
2. Informarea cu privire la serviciile de sănătate (10 minute):	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ați avut nevoie de acest fel de servicii? De ce? Cât de des? • Cum vă informați asupra serviciilor de sănătate ? • Care sunt programele radio-TV pe care le urmăriți? Cât de des? • Citiți ziare, reviste, vă pasionează ceva anume? • Citiți despre serviciile de sănătate? Cât de frecvent?
Partea a II-a (50 de minute):	
1. Asistentul medical generalist (nursa) - 10 minute	
	<ul style="list-style-type: none"> • Introducere despre subiect.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reacții spontane: ce imagini, cuvinte, idei vă vin în minte când vă gândiți la situația ocupațională a dumneavoastră? • Ce vă așteptați să faceți în viitorul apropiat?

2. Joc de rol (10 minute)	
	Se numește un subiect de interviu de către moderator. Acesta va juca rolul de angajator în domeniul asistenței medicale. Ceilalți subiecți îi vor adresa întrebări, cu scopul de a afla cât mai multe despre modul de percepere a activităților de asistență medicală în zona unităților medicale din Timișoara (la nivel regional, național și internațional), dar și ce relație ar trebui să existe între asistenți medicali (nurse) și angajatori.
3. Testarea percepției asupra conceptului de asistent medical generalist (nursa) (30 de minute)	
a. Identificarea elementelor corporale și necorporale - (5 minute)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Testarea morală (din punctul de vedere al teoriei ierarhizării nevoilor a lui Maslow). 2. Aprecieri privind asistentul medical general - nursa (cum o percep apropiații, familia, vecinii, foștii colegi etc.). 3. Stil, limbaj, ton al vocii (urmărirea comportamentului cotidian al subiecților). 4. Modalități de căutare a unor nurse de inspirație pentru diverse cazuri (de unde se informează, cum caută, ce informații folosesc). 5. Atitudinea față de noile provocări imprevizibile ce implică sănătatea și riscul (dacă este conștientizată necesitatea pregătirii profesionale continue, chiar schimbarea specializării, ce au de făcut/întreprins sau ce ar face în acest sens?). 6. Utilizați trei cuvinte pentru a descrie situația ocupațională de nursă. 7. Cum i-ați descrie unui prieten această situație?
b. Opinii și valori asociate (5 minute)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacții/insatisfacții. 2. Remarci generale privind piața forței de muncă din zona Timișoara.
c. Intenții de comportament pe piața forței de muncă în domeniul sănătății - 10 minute	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivația comportamentului. 2. Motive de refuz/acceptare a cererii de muncă (oferta de noi locuri de muncă). 3. Momentul confruntării cu cererea de pe piața forței de muncă din domeniul sănătății. 4. Beneficii/avantaje relevante pentru grupul țintă, modalități de furnizare de sănătate, situații
d. Profilul participanților (10 minute)	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracteristici socio-demografice. 2. Profilul asistentului medical generalist (particularități pentru absolvenții Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara).
Partea a III-a (20 minute) în care au loc discuții și în care fiecărui participant i s-au acordat câte 60 sec. pentru a-și expune sugestiile și să formuleze propriile concluzii asupra discuțiilor purtate.	

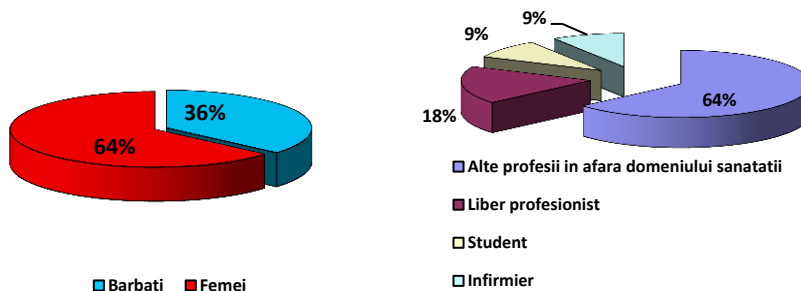
4.1.3. Structura eșantionului și modul de organizare a cercetării

Prima etapă a cercetării constă în investigarea elevilor din anul IA, AMG (Asistent Medical Generalist - Nursing) la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, formând astfel 3 grupe de subiecți intervievați care au caracteristicile prezentate în Tabelul 4.2a și Figura 4.1.

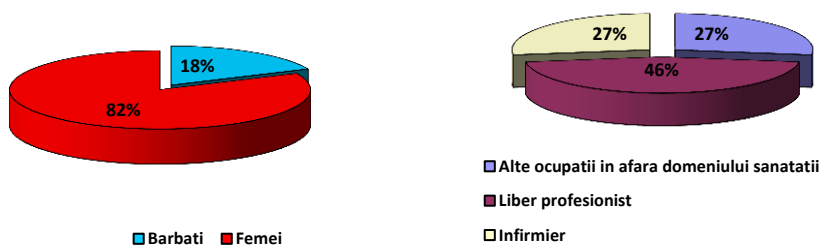
Tabel 4.2a. Caracteristicile grupurilor intervievate din anul IA AMG

Nr. crt.	Vârstă [ani]	Sex	Ocupație
Grupul A			
1.	23	F	Secretară
2.	31	M	Liber profesionist
3.	35	F	Asistent maternal
4.	28	F	Vânzătoare
5.	23	M	Casier
6.	24	F	Chelnăriță
7.	22	F	Liber profesionist
8.	21	F	Agent de pază
9.	25	M	Barman
10.	23	F	Studentă
11.	33	M	Infirmieră
Grupul B			
1.	40	F	Infirmieră
2.	35	F	Infirmieră
3.	33	F	Infirmieră
4.	21	M	Liber profesionist
5.	29	F	Educatoare
6.	28	F	Contabilă
7.	22	F	Liber profesionist
8.	24	F	Ospătar
9.	24	M	Liber profesionist
10.	22	F	Liber profesionist
11.	21	F	Liber profesionist
Grupul C			
1.	29	F	Învățătoare
2.	27	F	Liber profesionist
3.	29	F	Liber profesionist
4.	25	M	Vânzătoare
5.	21	F	Studentă
6.	33	F	Chelnăriță
7.	36	M	Șofer ambulanță
8.	39	F	Infirmieră
9.	27	M	Casier
10.	42	F	Infirmieră
11.	32	F	Liber profesionist
TOTAL: 33 subiecți implicați în cercetare			

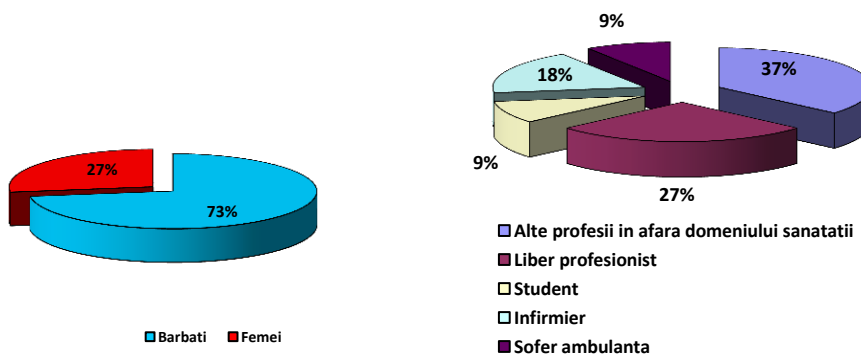
Grupul A este alcătuit din 11 elevi (subiecți de interviu) dintre care 7 femei și 4 bărbați; printre ei se găsesc 2 liberi profesioniști (1 bărbat și 1 femeie), 1 studentă și 1 infirmier, restul activând în afara domeniului de sănătate după cum s-a reprezentat în Figura 4.1a. Grupul B este alcătuit tot din 11 elevi (subiecți de interviu), care fac parte din aceeași clasă (AMG anul I A) dintre care identificăm 9 femei și 2 bărbați; printre ei se găsesc 5 liberi profesioniști (2 bărbat și 3 femei), și 3 infirmiere, restul activând în afara domeniului de sănătate (Figura 4.1b). Grupul C este alcătuit, de asemenea, din 11 elevi (subiecți de interviu), care fac parte din aceeași clasă (AMG anul I A), din care identificăm 8 femei și 3 bărbați; printre ei se găsesc 3 liberi profesioniști (3 femei), și 2 infirmiere, 1 șofer de ambulanță, 1 student, restul activând în afara domeniului de sănătate (Figura 4.1c).



a. Grup A - distribuția pe sexe și pe profesiile deținute



b. Grup B - distribuția pe sexe și pe profesiile deținute



c. Grup C - distribuția pe sexe și pe profesiile deținute

Fig. 4.1. AMG anul I A – aspecte demografice ale grupurilor A, B, C investigate

În cea de a doua etapă de cercetare au fost investigați elevii din anul IB, AMG (Asistent Medical Generalist – Nursing) de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, formând astfel alte 3 grupe de subiecți intervievați care au caracteristicile prezentate în Tabelul 4.2b și Figura 4.2.

Tabel 4.2b. Caracteristicile grupurilor interviuate din anul IB AMG

Nr. crt.	Vârstă [ani]	Sex	Ocupație
Grupul D			
1.	27	F	Coafeză
2.	31	M	Liber profesionist
3.	20	F	Liber profesionist
4.	29	M	Casier
5.	23	F	Casieră
6.	24	F	Liber profesionist
7.	22	F	Liber profesionist
8.	21	F	Secretară
9.	25	F	Agent de vânzări
10.	33	F	Distribuitor medicamente
11.	30	M	Agent de pază
12.	40	M	Infirmier
Grupul E			
1.	27	F	Agent de pază
2.	39	F	Infirmieră
3.	41	F	Infirmieră
4.	21	F	Liber profesionist
5.	29	F	Vânzătoare
6.	28	F	Ajutor de bucătar
7.	22	F	Liber profesionist
8.	34	M	Ospătar
9.	34	F	Liber profesionist
10.	22	F	Asistent manager
11.	35	F	Croitoreasă
12.	21	F	Liber profesionist
Grupul F			
1.	24	F	Persoană fizică autorizată
2.	27	F	Liber profesionist
3.	29	F	Liber profesionist
4.	32	M	Liber profesionist
5.	21	F	Liber profesionist
6.	33	F	Chelnăriță
7.	36	M	Kinetoterapeut
8.	39	F	Infirmieră
9.	27	F	Casier
10.	42	M	Infirmieră
11.	32	F	Infirmieră
TOTAL: 35 subiecți implicați în cercetare			

Grupul D este alcătuit din 12 elevi (subiecți de interviu) dintre care 8 femei și 4 bărbați; printre ei se găsesc 4 liberi profesioniști (1 bărbat și 3 femei), 1 infirmier, restul activând în afara domeniului de sănătate (Figura 4.2a). Grupul E este alcătuit din 12 elevi (subiecți de interviu), care fac parte din aceeași clasă (AMG anul I B) din care identificăm: 11 femei și 1 bărbat; printre ei se găsesc 4 liberi profesioniști (4 femei), și 2 infirmiere, restul activând în afara domeniului de sănătate (Figura 4.2b). Grupul F este alcătuit din 11 elevi (subiecți de interviu), care fac parte din anul I B, AMG din care identificăm: 8 femei și 3 bărbați; printre ei se găsesc 4 liberi profesioniști (1 bărbat și 3 femei), și 3 infirmiere, 1 kinetoterapeut, restul activând în afara domeniului de sănătate (Figura 4.2c).

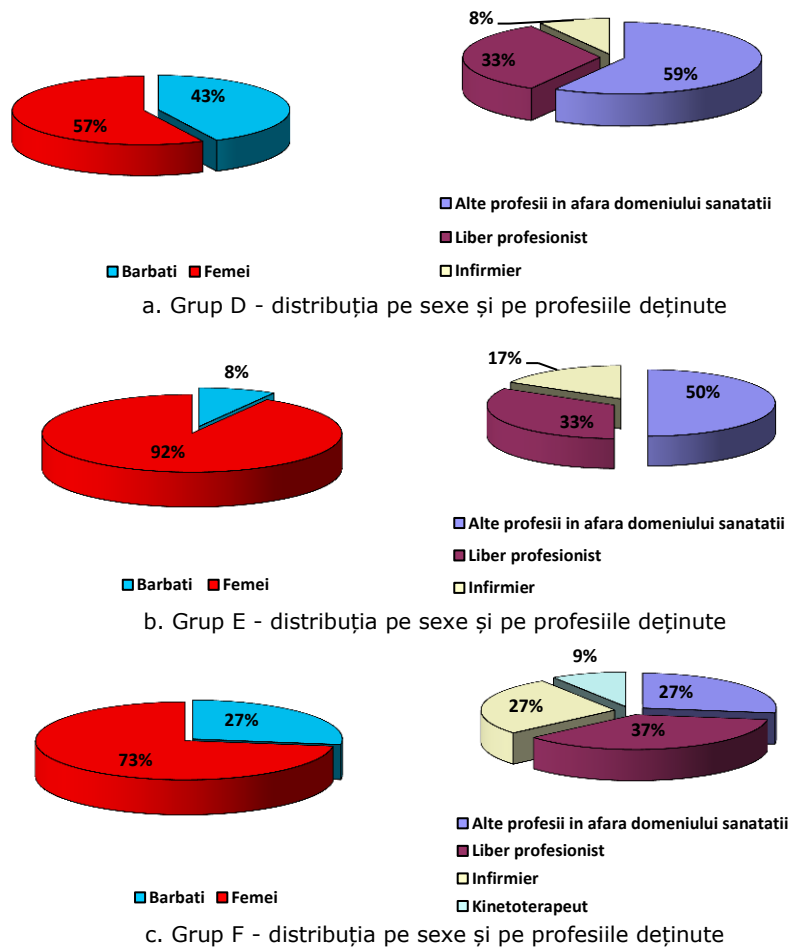


Fig. 4.2. AMG anul I B – aspecte demografice ale grupurilor D, E, F investigate

Grupa specialiștilor participanți la cercetare (care se constituie și ca reprezentanți ai angajatorilor) este formată din 6 persoane, fiecare dintre acestea fiind specialiști în domeniul medical, profesori titulari sau asociați (norma de bază fiind în unități ale sistemului sanitar de pe raza municipiului Timișoara) la Școala

Postliceală „Henri Coandă” Timișoara (experiența în domeniul medical a specialiștilor, fiind mai mare de 5 ani):

1. Doctorandul – medic MG, 36 ani;
2. BM - șef asistentă pe chirurgie, 56 ani;
3. ST - asistentă șef pediatrie, 47 ani;
4. DPM – asistent medical generalist, 26 ani;
5. VF – medic medicină generală, 43 ani;
6. BO – asistent medical generalist, 44 ani.

Din motive de etică a cercetării, atât în cazul elevilor cât și al specialiștilor participanți în cadrul cercetării realizate cu metoda focus grup, nu au fost folosite numele acestora.

La nivelul fiecărui grup (A ... F) format s-a ținut cont de contextul determinat de percepțiile elevilor din primul an de studii, și care este caracterizat de cerințele identificării nevoilor de formare în domeniul asistenților medicali - nurse. De asemenea, în fiecare grup investigat au fost incluși participanți cu studii superioare sau cu o pregătire de nivel mai înalt, aceștia fiind tot elevi în anul I A și B de la specializarea AMG.

Numărul total de subiecți ce au participat la cercetare a fost de 68 elevi (remarcându-se o dominantă feminină a grupului în proporție de 75%). Ținând cont de cantitatea și calitatea răspunsurilor colectate, se poate considera că cercetarea pilot utilizând metoda focus grup realizată pentru identificarea nevoilor de formare a viitorilor asistenți medicali, și-a atins obiectivele. Cum participanții la discuții au avut profesii diferite și locuiesc în zone diferite ale municipiului Timișoara, a fost asigurată reprezentativitatea grupului privind acoperirea geografică locală, iar răspunsurile primite au fost considerate valide în proporție de 85%, pentru a fi analizate și interpretate, în vederea întocmirii concluziilor cercetării.

4.1.4. Concluziile cercetării pilot

La nivelul celor 6 grupuri investigate prin metoda focus grup, au fost concluzionate următoarele:

1. Profesia de asistent medical generalist a fost analizată cu obiectivitate la nivelul celor 6 grupuri intervievate de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, colectându-se percepția, opiniile și părerile elevilor din anul I, specializarea Asistent Medical Generalist – Nursing.

2. În cea mai mare parte, subiecții investigați sunt liberi profesioniști, își petrec timpul liber făcând treburi gospodărești, ocupându-se de creșterea copiilor, făcând plimbări în natură, ori vizionând emisiunile diferitelor posturi TV. Rezultatele cercetării au evidențiat că veniturile mici deținute de elevi, nu le permit realizarea unor activități mai costisitoare, chiar dacă poate le doresc. Cei care ocupă deja un loc de muncă, sunt fie nemulțumiți de starea actuală a acestora, fie vor să-și îmbunătățească cunoștințele pentru a avea șansa unui alt statut profesional, ceea ce va conduce la creșterea nivelului de trai prin ocuparea unui loc de muncă într-o unitate a sistemului sanitar din Timișoara, din Regiunea de Vest. Unii respondenți și-au declarat nemulțumirea față de standardul de viață din România și ar fi tentați să emigreze spre țările cu standarde mai ridicate, cu oferte de muncă având un nivel mai mare de salarizare, ceea ce le-ar asigura un nivel al veniturilor mai mare.

3. Cei mai mulți dintre elevii participanți la cercetare nu cunosc în totalitate mecanismul informațional pentru căutarea unui loc de muncă în domeniul sănătății și nici oportunitățile de educația continuă sau de perfecționare în domeniul asistenței

medicale generale. Respondenții care lucrează deja în domeniul sănătății, cunosc parțial și apreciază oferta de educație medicală continuă, însă nu sunt în totalitate de acord cu ea. În ceea ce privește pregătirea curentă în cadrul specializării asistent medical generalist de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, elevii au afirmat că se străduie să atingă criteriile de performanță cerute, pentru că simt nevoia de a ajuta, și dorința de a se lăsa învățați pentru că aceștia conștientizează importanța prestării, oferirii unor servicii de îngrijire medicală de calitate înaltă pentru pacienți. Elevii știu că evaluarea prestației lor profesionale va fi realizată de angajatori, medici, alți asistenți medicali cu experiență și funcții manageriale, precum și de bolnavi și aparținătorii acestora.

4. Un număr foarte redus de participanți la cercetare și-au manifestat dorința de a nu lucra în domeniul sănătății românesc, ca asistent medical generalist, motivând faptul că oferta de muncă este relativ scăzută, spitalele dispun de un număr redus de posturi disponibile de medici și de nurse. S-a remarcat faptul că personalul medical încadrat în unitățile spitalicești (cu exemplificare pentru cazul marilor spitale din municipiul Timișoara) este redus, stresul profesional este foarte mare din cauza numărului mare de bolnavi (din zonă și din zonele limitrofe care optează pentru serviciile medicale superioare calitativ oferite de clinicile din Timișoara) și asupra dimensionării sarcinilor de serviciu (volumul activităților medicale sunt aproape dublate).

5. Motivația pentru muncă a elevilor are la bază atât criteriul economic, cât și dorința de acordare a unui ajutor aproapelui (familiei, prietenilor). De asemenea, subiecții participanți la cercetare au afirmat că sunt conștienți că printr-o activitate profesională calificată (cum este cea de asistent medical) își cresc șansele de a obține venituri corespunzătoare unui trai decent. O parte dintre intervievați au recunoscut că pregătirea în domeniul asistenței medicale la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara reprezintă și un bun prilej de socializare, de reducere a tensiunilor, de eliberare după stresul cotidian la care sunt supuși.

6. Părerile, opiniile asupra proiecției în viitor a dezvoltării profesionale a elevilor investigați a relevat faptul că aceștia nu și-au pierdut speranța că vor putea să-și găsească un loc de muncă potrivit pregătirii lor în domeniul medical, loc de muncă unde să se manifeste profesional la întreaga capacitate și unde să fie salariați în mod corespunzător. Totuși, elevii nu exclud posibilitatea ca acest lucru să se întâmple în afara granițelor țării, deși nu își doresc neapărat acest lucru, ci ar prefera să rămână și să profeseze în țară. Pentru subiecții cu vârstă peste 40 de ani viitorul este asociat cu un loc de muncă stabil, o familie aranjată, sănătate, stabilitate materială etc.

7. În legătură cu satisfacțiile/insatisfacțiile în viață pe care le-au trăit participanții la dezbaterile focus grup, cele mai multe dintre acestea sunt legate de reușitele familiale și de găsirea unui loc de muncă în domeniul ales de fiecare. Insatisfacțiile sunt legate de consecințele psihologice și sociale ale pierderii locului de muncă sau a celor dragi (membrii ai familiei sau prieteni). În ceea ce privește percepția și opiniile privind satisfacțiile practicării profesiei de asistent medical, elevii au afirmat că acestea vin pe parcursul exercitării meseriei, din dorința de a ajuta oamenii care se află în suferință, pentru că subiecții conștientizează importanța sănătății, fără de care oamenii sunt privați de la celelalte plăceri ale vieții. Curiozitatea față de tainele medicinei, curiozitatea de a vedea cum acționează diverse substanțe cu efect terapeutic, ce efect au, cum arată lucrurile din interiorul corpului uman, cum decurge o operație, mai exact ce și cum se realizează sunt cele mai importante aspecte având grad de atractivitate ridicat în alegerea programului de pregătire la specializarea asistenți medicali generaliști. Toate aceste aspecte

contribuie la ridicarea nivelului motivațional de a practica această profesie, respectând și conștientizând competențele necesare, responsabilitățile și legislația în vigoare.

8. Cercetarea focus grup a permis, prin intermediul tehnicii „jocul de rol”, să fie cuantificată diferența dintre managerul real și cel pe care și-l doresc elevii în ipostaza lor de viitori angajați. Astfel, elevii au afirmat că de multe ori, în practică, se întâmplă ca managerul să fie preocupat mai mult de procesele de afaceri decât de oamenii săi. Elevii au exprimat opinia potrivit căreia în organizațiile românești se manifestă tendința de evitare a creării unor oportunități de dezvoltare în carieră a resursei umane, manifestându-se un comportament managerial de frânare, constrângere a dezvoltării, de limitare a alocării unor sarcini. De asemenea, managerii impun de multe ori un ritm de lucru prea alert, și pe care angajații sunt nevoiți să-l accepte, dar care pentru aceia trecuți de 40 de ani este destul de dificil. O altă remarcă a elevilor participanți la cercetare este aceea potrivit căreia managerii organizațiilor românești doresc să ofere angajaților salariile cele mai mici și de multe ori nici nu le negociază; managerii nu sunt dispuși să angajeze persoane fără experiență, considerând că școala nu oferă pregătirea (mai ales practică) necesară; managerii critică mentalitatea angajaților din sistemul public și nu încurajează nemunca. O altă concluzie a discuțiilor cu elevii a fost aceea că managerii recunosc însă că angajații buni trebuie fidelizați prin prime sau alte avantaje materiale specifice. Patronul ideal, pe care și-l doresc elevii angajați, este cel care practică un management de tip participativ, care comunică în permanență cu ei, care ia hotărâri legate de personal consultându-i, care nu impune sarcini de lucru greu de realizat într-o durată redusă, cel care le plătește salariile la timp, cel care precizează foarte clar intervalul orar necesar muncii și remunerează în mod adecvat orele suplimentare efectuate de angajați.

9. Cea mai mare parte dintre elevii intervievați consideră că, de multe ori în firmele românești se întâmplă ca cele mai bune angajări să se facă după criterii care țin mai mult de relația cu managerii și persoane influente din anturajul acestora sau exploatând slăbiciuni de comportament ale potențialilor candidați („au fost aleși angajați care nu comentează deciziile”).

10. În privința acceptării/refuzului unui loc de muncă după o perioadă în care au fost șomeri, se poate observa că elevii tineri cu studii superioare, participanți la cercetare, nu ar accepta orice loc de muncă, ei preferându-le pe acelea corespunzătoare pregătirii lor. Elevii respondenți fără studii superioare sunt mai puțin pretențioși și sunt dispuși să accepte locuri de muncă la nivelul pregătirii lor, chiar dacă nu sunt foarte bine plătite.

11. În rândul elevilor subiecți intervievați foarte tineri a existat preocuparea, părerea și dorința ca formarea în cadrul specializării asistent medical generalist să fie compatibilă cu cea de la nivel european. De exemplu, elevii care au intenția de a profesa în străinătate (respondenții având vârsta cuprinsă între 20 – 30 ani) ar opta pentru adăugarea unui modul suplimentar în cadrul pregătirii, legat de bazele nursingului/aplicabilitate, termeni și tehnici în limba engleză. Alți elevi și-au exprimat dorința ca programul de pregătire să pună mai mult accent pe modul de exploatare al aparatului folosit în spitale, clinici. Elevii mai în vârstă, trecuți de 40 ani, nu au fost foarte receptivi la propunerile enumerate anterior. În unanimitate, elevii și-au exprimat fascinația privind învățământul de tip aplicativ sau practica clinică și sunt de acord, optează pentru cât mai multe ore de practică, susținând că așa „prind mai repede tainele profesiei” sau „fură mai bine meserie”. Majoritatea elevilor sunt dezamăgiți de faptul că tinerii sunt mai greu acceptați să lucreze în domeniul medical, în spitale, clinici sau policlinici în România.

La nivelul grupului de specialiști investigați prin metoda focus grup au fost consemnate următoarele concluzii:

- Situația din sistemul sanitar românesc este tot mai gravă, acum și din cauza emigrării unui număr considerabil de cadre medicale (mai ales cele cu pregătire foarte bună). Inclusiv la nivelul municipiului Timișoara, se resimte acest aspect, specialiștii au dezbătut pe marginea unui articol „O asistentă medicală la 50 de bolnavi, la Spitalul de Urgență din Timișoara” (afirmând că „medicii au devenit o raritate, iar asistentele sunt aproape de negăsit”, articol apărut încă din iunie 2010)⁴¹, unde se pune problema aglomerării cu responsabilități a celor rămași, fenomen care a crescut în amploare din cauză că în ultimele luni ale anului 2010, 400 de medici și asistente au plecat din sistemul de sănătate public, spre clinici private sau în străinătate. „Chiar dacă ar exista doritori, persoane competente să le ia locul, nu se pot face angajări pentru că posturile din sistemul bugetar sunt blocate. În clinica de obstetrică ginecologie, sunt 26 de asistente, cu 30% mai puține decât ar trebui să fie, iar reducerea salariilor ar putea duce la un nou val de plecări, spre clinicile particulare sau în străinătate”.
- Subiecții investigați, specialiștii sunt de acord cu deblocarea posturilor din sistem, „înainte ca spitalele să rămână fără personal și să fie închise”. Se observă nemulțumirea acestora și încercarea de a-și exprima convingerea ca există soluții pentru re-popularea spitalelor, clinicilor publice cu implicații pozitive asupra creșterii calității actului medical în Timișoara.
- Potrivit opiniei exprimate de specialiștii participanți la cercetare, capacitatea de relaționare cu oamenii joacă un rol foarte important în exercitarea profesiei de asistent medical. Astfel, viitorii asistenți trebuie să știe cum să se facă înțeleși, să fie răbdători, amabili, înțelegători cu problemele și temerile lor pacienților și aparținătorilor acestora. De asemenea, specialiștii au fost de acord în consens că însușirile de bază necesare pentru a dezvolta o carieră în domeniul asistenței medicale sunt: comunicarea, capacitatea de observare, abilitatea de a răspunde la întrebări și a oferi sfaturi, dorința de a lucra în echipă și capacitate de lucru sub stresul timpului („adesea între viață și moarte”).
- Rezultatele investigării grupului de specialiști a evidențiat câteva opinii privind pregătirea de specialitate a asistenților medicali:
 - Despre chirurgie ... „este foarte interesantă, pentru că îți oferă șansa să exersezi diverse tehnici de mică chirurgie care îți vor fi utile pe orice altă secție vei lucra”
 - Se propune ca asistentul medical generalist - nursa să facă practică în secția de Anestezie, Terapie Intensivă (ATI) și în secția de chirurgie, motivat prin afirmația potrivit căreia „aici se dezvoltă deprinderile de asepsie” (metodă de sterilizare a instrumentelor chirurgicale, a locului unde se face operația etc. cu ajutorul unor surse termice, a ultrasunetelor etc.; efectul acțiunii de asepsie este absența microbilor). Practica în secțiile de ATI și chirurgie poate contribui substanțial la transformarea elevului într-un asistent mai responsabil, riguros în aplicarea tehnicilor medicale „pentru că în toată activitatea, trebuie respectate tot felul de proceduri”

⁴¹<http://www.ziare.com/articole/spital+timisoara+lipsa+medici>

- Specialiștii au fost unanimi în a recunoaște că practica în secțiile de ATI și chirurgie poate contribui la dezvoltarea unui profesionist adevărat, elevul devenind astfel un asistent medical/nursă mai organizat în munca depusă.
 - Ca o constatare generală, specialiștii au apreciat că în țările europene recrutează din ce în ce mai mulți asistenți medicali români, pentru că au rigurozitate, capacități organizatorice și multă practică în domeniu.
- Specialiștii au afirmat că elevii, viitori asistenți medicali trebuie să fie *buni ascultători, să aibă capacități manageriale (necesare mai ales pentru decizii în condiții de stres și pentru organizarea optimă a locurilor de muncă) și profesioniști* în tot ceea ce fac.
- Grupul specialiștilor au fost unanimi de acord că programa pregătirii la specializarea de asistenți medicali generaliști este corespunzătoare și aliniată nivelului actual de competențe profesionale cerute de practica medicală. Totuși, dezbaterile focus grup au identificat o serie de aspecte ce ar putea fi introduse în programa de învățământ, cum ar fi: managementul organizatoric, unde asistentul medical ar putea să învețe despre aspectele organizatorice ale unei microîntreprinderi (în general și în domeniul medical, în special), ceea ce ar conduce la dezvoltarea competențelor antreprenoriale, elevul ar putea deveni întreprinzător și să aibă afacerea lui (de exemplu, Persoană Fizică Autorizată în furnizarea de servicii medicale). Alte aspecte de interes pentru pregătirea asistenților medicali și care pot fi introduse în programa de pregătire, sugerate de specialiști au fost: marketingul medical, medicină naturistă și homeopată și tehnică medicală de actualitate (prezentare, principiu de funcționare, principii simple de întreținere și exploatare, evoluția tehnicii medicale etc.). În acest ultim caz, un alt punct de vedere unanim exprimat de specialiști a fost cel legat de cunoașterea modului de exploatare și mentenanță a aparaturii performante, sau mai puțin performante, prezentă în unității din domeniul medical. S-a remarcat utilitatea acestor cunoștințe pentru practicarea profesiei în bune condiții și asigurarea calității serviciilor.
- Specialiștii au afirmat că metodele de învățare, predare, trebuie îmbunătățite, prin trecerea de la tradiționalul curs predat, seminarizat, însoțit de practică clinică, la prezentarea acestuia sub o formă dinamică utilizând tehnologii didactice moderne (de exemplu, slide-uri PowerPoint proiectate cu ajutorul videoproietorului, însoțite de demonstrații video, filme etc.), activând astfel gradul de atenție și implicare, dar și motivarea elevului, dezvoltând atenția distributivă a acestuia și punând accent pe memoria audio-vizuală.
- Specialiștii au afirmat că practica clinică este îndeplinită conform standardelor, dar s-a recomandat organizarea de activități extrașcolare ce ar presupune antrenarea și îmbunătățirea cunoștințelor deja existente, prin participarea elevilor la diverse competiții între echipe, între școli, conferințe, realizarea unor întâlniri cu profesioniști având experiență în domeniul medical în general, și în domeniul asistenței medicale în special, sau organizarea unor proiectii tip documentar, unde s-ar putea urmări evoluția unui caz, analiza și dezbaterile acestuia (învățarea pe baza unor cazuri anterioare).

În concluzie, se poate afirma că cercetarea cu ajutorul metodei focus grup a relevat opinii, impresii și așteptări ale viitorilor asistenți medicali generaliști (nurse) în ceea ce privește dezvoltarea profesională în acest domeniu în zona municipiului Timișoara, dar și la nivel regional, național și

internațional. Totodată au fost identificate aspecte critice și pozitive ale programului de formare oferit de Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara atât prin opiniile exprimate de elevi, dar mai ales prin propunerile specialiștilor.

Din punct de vedere metodologic, rezultatele cercetării au contribuit la identificare unor aspecte importate privind modul de conducere a cercetărilor aplicative în concordanță cu modelul novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații, propus în capitolul 3. De asemenea, rezultatele cercetării pilot a permis o primă confirmare a modelului propus, prin opiniile unanim exprimate de subiecții elevi (aflați în transformarea I - I' și înrolați în OF) și specialiști (reprezentanți ai OF și OA) cu privire la importanța relației organizație formatoare (OF) – organizație angajatoare (OA) în contextul dezvoltării individuale în viața profesională (de la formarea profesională inițială spre dezvoltare și maturitate profesională).

4.2. Cercetare privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda sondajului

Cercetarea exploratorie de marketing a avut ca scop identificarea nevoilor de formare/învățare în domeniul de calificare asistent medical generalist – nursing de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara. Obiectivele cercetării au fost:

(1) Identificarea nevoilor de formare, a competențelor necesare prin capitalizarea opiniilor elevilor din anii II și III de învățământ, dar și a specialiștilor din sistemul medical din zona Timișoara;

(2) Identificarea unor teme de învățare noi și a unor metode moderne de pregătire (învățare și predare) pentru dezvoltarea și actualizarea programului de pregătire (conținutul cursurilor și a activităților practice).

Prin cercetarea aplicativă realizată au fost investigate nivelul individual și cel organizațional (perspectiva organizațiilor angajatoare) asupra modelului novator de dezvoltare a capitalului uman, propus și descris în capitolul 3.3. Cercetarea aplicativă se situează în etape Studiu Prescriptiv II a metodologiei propuse (capitolul 3.4).

4.2.1 Scenariul de cercetare. Concepția chestionarelor și modul de culegere-prelucrare a datelor

Pentru o mai temeinică analiză a nevoilor de formare și a modului de realizare a programului educativ, de formare în cazul calificării profesionale de asistent medical generalist realizată de organizația formatoare Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara a fost realizată o cercetare de piață folosind metoda sondajului pe bază de chestionar (un chestionar particularizat pentru 2 categorii de respondenți).

În conformitate cu Curriculum (elaborat pe baza standardului de pregătire profesională) nivel 3 avansat pentru calificarea profesională de asistent medical generalist (domeniul: sănătate și asistență pedagogică) adoptat în cadrul Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara⁴² a fost conceput un chestionar pentru

⁴² Conform Anexa nr. 3 la Ordinului Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului nr. 2713/29.11.2007

evaluarea nevoilor de formare în domeniu, dar care a fost particularizat pentru 2 grupuri supuse investigației (eșantioane): un grup al elevilor din anul II și III AMG și un grup de specialiști în domeniul medical (cadre didactice de specialitate, asistenți medicali și medici din unități medicale de pe raza municipiului Timișoara).

Unitățile de competențe avute în vedere sunt descrise în Tabelul 4.3, împreună cu gruparea acestora pe domenii de știință în vederea definirii chestionarului. Domeniile de știință alese au fost: Tehnologia Informației și Comunicare TIC; Științe din domeniul medical (de specialitate) MED; Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale) FCB; Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației) MAN; Farmacie FAR.

Tabelul 4.3. Unități de competențe și gruparea lor pe domenii de știință

Denumirea unității / Nr. de credite	Gruparea pe domenii de știință	Codificare
1. Utilizarea calculatorului și tehnologia comunicațiilor / 1	Tehnologie, comunicare și învățare	TCI
2. Comunicare profesională / 1	Tehnologie, comunicare și învățare	TCI
3. Anatomia și fiziologia omului / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
4. Virusologie, bacteriologie, parazitologie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
5. Biochimie / 1	Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale)	FCB
6. Embriologie și genetică / 1	Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale)	FCB
7. Psihologie generală / 2	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
8. Sociologie, politici sociale și de sănătate / 2	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
9. Biofizica și imagistica medicală / 1	Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale)	FCB
10. Mediu și sănătate / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
11. Educație pentru sănătate / 2	Tehnologie, comunicare și învățare	TCI
12. Farmacologie generală / 1	Farmacie	FAR
13. Bazele științei nursing-ului / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
14. Ființa umană și nursing-ul / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
15. Semiologie medicală / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
16. Tehnici de nursing și investigații / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
17. Protecția și securitatea în muncă / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
18. Administrarea medicamentelor / 1	Farmacie	FAR
19. Comunicare în limba modernă / 1	Tehnologie, comunicare și învățare	TCI

20. Management și legislație sanitară / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
21. Epidemiologie și sănătate publică / 2	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
22. Principii de bază ale cercetării / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
23. Pneumologie și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
24. Cardiologie și nursing în cardiologie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
25. Gastroenterologie și nursing în gastroenterologie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
26. Nefrologie, urologie și nursing în afecțiunile renale / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
27. Chirurgie generală și nursing în chirurgie generală / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
28. Chirurgie toracică, cardiovasculară și nursing specific / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
29. O.R.L și nursing în O.R.L. / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
30. Oftalmologie și nursing în oftalmologie / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
31. Hematologie și nursing în hematologie / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
32. Ortopedie, traumatologie și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
33. Reumatologie și nursing în reumatologie / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
34. Dermato - venerologie și nursing specific / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
35. Boli infecto- contagioase și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
36. Endocrinologie și nursing în endocrinologie / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
37. Boli metabolice, de nutriție și nursing specific / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
38. Nutriție și dietetică / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
39. Managementul proiectelor de sănătate / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
40. Calitatea serviciilor de nursing / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
41. Deontologie și etică profesională / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
42. Psihologie medicală / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
43. Pedagogie / 1	Tehnologie, comunicare și învățare	TCI

44. Cercetare în nursing / 1	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
45. Ginecologie și nursing în ginecologie / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
47. Puericultură, pediatrie și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
48. Neurologie și nursing în neurologie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
49. Psihiatrie și nursing în psihiatrie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
50. Anestezie - terapie intensivă și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
51. Conduita în urgențe medico-chirurgicale / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
52. Gerontologie, geriatrie și nursing specific / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
53. Oncologie și nursing în oncologie / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
54. Îngrijiri paliative / 2	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
55. Nursing comunitar / 2	Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației)	MAN
56. Îngrijiri la domiciliu / 1	Științe din domeniul medical (de specialitate)	MED
TOTAL 82 credite		

Prin gruparea disciplinelor pe cele 5 domenii de știință a fost definită matricea de evaluare (nevoia individuală a elevilor și a specialiștilor, reprezentanților angajatorilor fiind apreciată pe o scară Likert cu 5 puncte) după cum este prezentat la punctul II al chestionarului prezentat în Anexa 1. De asemenea, chestionarul conceput poate permite capitalizarea de informații, opinii (pe baza întrebărilor închise și deschise) cu privire la îmbunătățirea modului de învățare/predare. De asemenea, la punctul I al chestionarului aplicat specialiștilor (Anexa 1), au putut fi consemnate opinii și păreri ale angajatorilor asupra organizației formatore (OF - Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara), anticipându-se cercetarea asupra analizei/evaluării impactului dezvoltării capitalului uman la nivelul societății, al comunității. Distribuția chestionarelor (culegerea datelor s-a făcut în sistem creion-hârtie) a fost realizată în perioada martie 2012 - noiembrie 2013, și a vizat 2 categorii de respondenți:

1. **Elevii** din anii II și III la programul calificarea profesională de asistent medical generalist - nursing (AMG - N) de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, dar și de la extensiile sale din Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva. Eșantionul de respondenți a cuprins 106 subiecți a căror răspunsuri au fost validate pentru prelucrare statistică și obținerea rezultatelor cercetării. Rata de răspuns pentru eșantionul de elevi a fost: nr. total chestionarelor distribuite = 150 buc., nr. chestionare primite, validate pentru procesare = 106 buc.:

$$\text{Rata de răspuns} = 106/150 = 70,70\%$$

Controlul excelent al ratei de răspuns a fost posibil prin urmărirea, monitorizarea și îndrumarea modului în care elevii au completat, la clasă, chestionarele.

2. **Specialiști în domeniul medical:** asistente medicale, medici din unități medicale (de stat și private) de pe raza municipiului Timișoara, Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva, precum și cadre didactice cu pregătire medicală de la programul calificarea profesională de asistent medical generalist – nursing (AMG – N) de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, dar și de la extensiile sale din Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva. Eșantionul de respondenți a cuprins tot 106 subiecți a căror răspunsuri au fost validate pentru prelucrare statistică și obținerea rezultatelor cercetării. Rata de răspuns pentru eșantionul specialiștilor a fost: nr. total chestionarelor distribuite = 200 buc., nr. de chestionare primite, validate pentru procesare = 106 buc.:

$$\text{Rata de răspuns} = 106/200 = 53\%$$

Controlul ratei de răspuns a urmărit validarea unui număr identic de chestionare (106) pentru cele două grupuri supuse investigației. În cazul specialiștilor, distribuția și colectarea chestionarelor completate a avut loc pe perioada de practică clinică a elevilor în diferite secții ale unităților medicale din Timișoara, Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva.

Prelucrarea răspunsurilor furnizate de respondenții elevi și specialiști, analiza statistică a fost realizată cu ajutorul aplicației software PASW (Predictive Analysis Software Portofolio), variantă mai evoluată a aplicației SPSS16 (Statistical Package for Social Sciences). Concluziile cercetării au putut fi elaborate în manieră comparativă, astfel identificându-se diferențele de percepție asupra nevoilor de învățare între cele 2 grupuri.

4.2.2. Caracteristici demografice ale celor două grupuri investigate

Caracteristicile demografice ale grupului de elevi participanți la cercetarea realizată este descrisă în Tabelele 4.4, 4.5, 4.6 și figurile 4.3, 4.4 și 4.6.

Tabelul 4.4. Distribuția pe vârste a eșantionului de elevi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sub 25 ani	12	11.3	11.3	11.3
25-35 ani	39	36.8	36.8	48.1
35-45 ani	33	31.1	31.1	79.2
peste 45 ani	22	20.8	20.8	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Tabelul 4.5. Distribuția pe sexe a eșantionului de elevi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid M	26	24.5	24.5	24.5
F	80	75.5	75.5	100.0
Total	106	100.0	100.0	

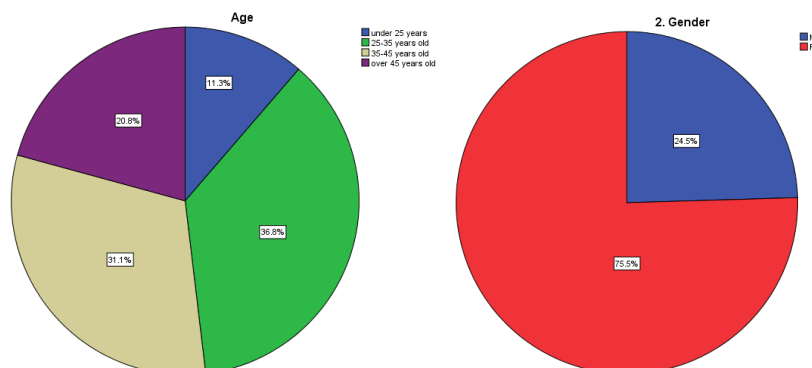


Fig. 4.3. Reprezentarea grafică a distribuției pe vârste și pe sexe a eșantionului de elevi

Tabelul 4.6. Distribuția concatenată pe vârstă și sexe a eșantionului de elevi

			Sex		Total
			M	F	
Vârstă	sub 25 ani	Count	4	8	12
		% pe sexe	15.4%	10.0%	11.3%
	25-35 ani	Count	9	30	39
		% pe sexe	34.6%	37.5%	36.8%
	35-45 ani	Count	4	29	33
		% pe sexe	15.4%	36.3%	31.1%
	peste 45	Count	9	13	22
		% pe sexe	34.6%	16.3%	20.8%
Total		Count	26	80	106
		% pe sexe	100.0%	100.0%	100.0%

Se observă că grupul de elevi, participanți la cercetare, are o dominantă feminină în proporție de 80% și în majoritate au vârste cuprinse între 25 – 35 de ani (34,60% dintre bărbați și 37,50% dintre femei sunt cuprinși în acest interval de vârstă).

Caracteristicile demografice ale **grupului de specialiști** participanți la cercetarea realizată este descrisă în Tabelele 4.7, 4.8 și figurile 4.5, 4.6. Se poate observa că, 45,40% dintre specialiști ocupă o poziție de management în unitățile medicale unde activează, și 56,60% dintre respondenți nu ocupă o poziție de management (structura eșantionului este echilibrată din acest punct de vedere).

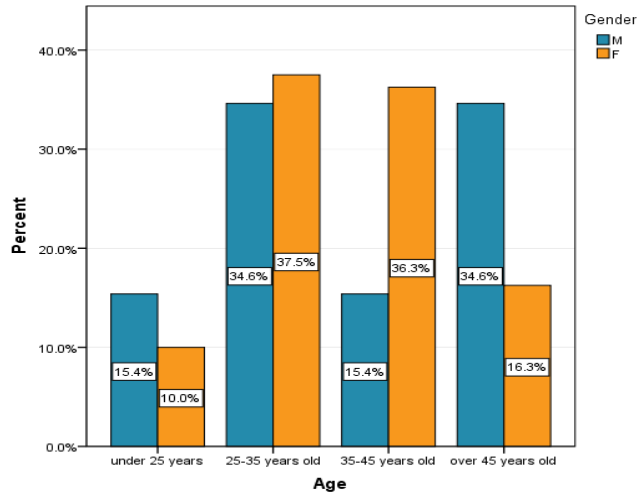


Fig. 4.4. Reprezentarea grafică a distribuției concatenate pe vârste și sexe a eșantionului de elevi

Tabelul 4.7. Distribuția pe nivele de management a subiecților din eșantionul specialiștilor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Top management	22	20.8	20.8	20.8
Alte poziții de management	24	22.6	22.6	43.4
Fără poziție de management	60	56.6	56.6	100.0
Total	106	100.0	100.0	

Tabelul 4.8. Distribuția pe nivele de management și sex a subiecților din eșantionul specialiștilor

Poziție de management		Sex		Total
		M	F	
Top management	Count	6	16	22
	% sex	27.3%	72.7%	100.0%
Alte poziții de management	Count	4	20	24
	% sex	16.7%	83.3%	100.0%
Fără poziție de management	Count	16	44	60
	% sex	26.7%	73.3%	100.0%
Total	Count	26	80	106
	% sex	24.5%	75.5%	100.0%

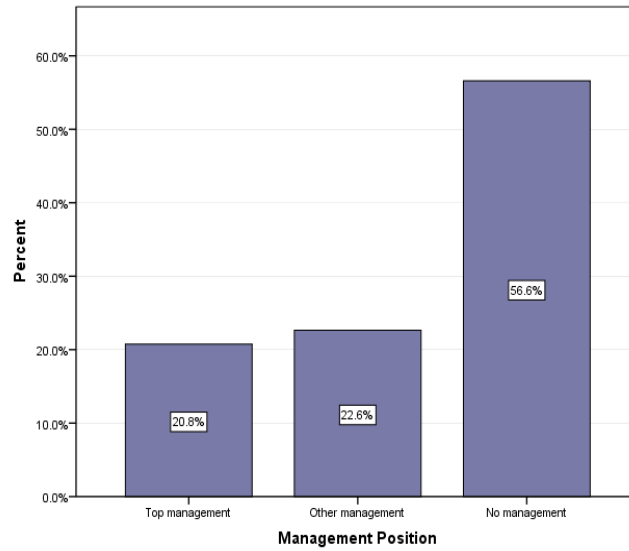


Fig. 4.5. Reprezentarea grafică a distribuției pe nivele de management a subiecților din eșantionul specialiștilor

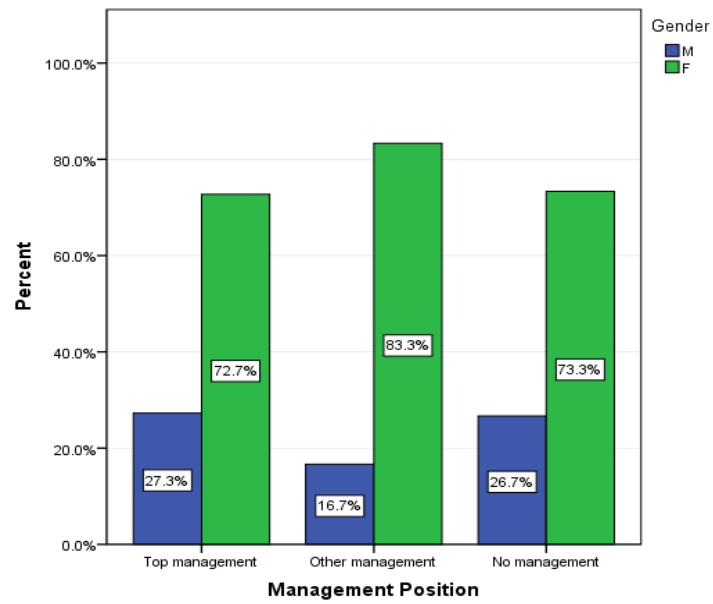


Fig. 4.6. Reprezentarea grafică a distribuției pe nivele de management și sex a subiecților din eșantionul specialiștilor

4.2.3. Prezentarea rezultatelor cercetării. Analiza nevoilor de formare și a competențelor necesare

A. Analiza nevoilor de formare la nivel individual (grupul de elevi)

La întrebarea 1.1, de la capitolul I al chestionarului, după excluderea respondenților care au ales varianta de răspuns „nu știu”, procesarea răspunsurilor nu a condus la obținerea de diferențe semnificative între sexe, în ceea ce privește speranța potrivit căreia abilitățile și cunoștințele dezvoltate și dobândite vor contribui la dezvoltarea profesională în domeniul asistenței medicale, $p = 0.783$ (Tabelul 4.9). În grupul de elevi există o opinie unanim pozitivă privind dorința de schimbare a locului de muncă actual și îmbrățișarea profesiei în domeniul medical, pentru care se pregătesc la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, sau în cadrul unei extensii a acesteia.

Tabelul 4.9. Procesarea răspunsurilor elevilor la întrebarea 1.1

Am convingerea că, abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite sunt premisa dezvoltării mele în domeniul AMG - N		Sex		Total
		M	F	
Foarte puțin	Count	0	1	1
	% sex	.0%	1.3%	.9%
Puțin	Count	4	6	10
	% sex	15.4%	7.5%	9.4%
Mult	Count	15	33	48
	% sex	57.7%	41.3%	45.3%
Foarte mult	Count	7	40	47
	% sex	26.9%	50.0%	44.3%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

Rezultatele prezentate în Tabelul 4.9 au identificat că în proporții însemnate de 45,30% și respectiv, 44,30% dintre elevi au convingerea că pregătirea în domeniul AMG - N de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara (și extensiile sale) contribuie mult și respectiv, foarte mult la dezvoltarea unei cariere profesionale în domeniu. Elevii au o părere bună și foarte bună despre Școală și pregătirea pe care o urmează, și își pun mari speranțe în valorificarea cunoștințelor dobândite, în practică, prin ocuparea unui loc de muncă în domeniu. Jumătate din respondenții de sex feminin (50%) au o foarte mare convingere privind dezvoltarea lor profesională pe baza cunoștințelor dobândite în urma pregătirii, în timp ce 57,7% dintre respondenții de sex masculin au multă convingere că abilitățile și cunoștințele acumulate vor contribui la dezvoltarea unei cariere în domeniul asistenței medicale.

La întrebarea 1.2, de la capitolul I al chestionarului, după excluderea respondenților care au ales varianta de răspuns „nu știu”, procesarea răspunsurilor nu a condus la obținerea de diferențe semnificative între sexe, în ceea ce privește speranța de ameliorare a pregătirii profesionale în domeniul AMG - N, în contextul pregătirii din anul III de studii, $p = 0,176$ (Tabelul 4.10).

Rezultatele obținute prin procesarea răspunsurilor date, au evidențiat că 49,10% și 43,40% dintre elevi au așteptări foarte mari și mari asupra dobândirii

unor cunoștințe de operare practică, în anul III de pregătire la specializarea AMG – N. Și de această dată, se remarcă faptul că respondenții elevi de sex feminin au așteptări foarte mari (52,50%).

Tabelul 4.10. Procesarea răspunsurilor elevilor la întrebarea 1.2

Mă aștept să dobândesc competențe de operare practică suplimentare în contextul pregătirii din anul III		Sex		Total
		M	F	
Puțin	Count	4	4	8
	% sex	15.4%	5.0%	7.5%
Mult	Count	12	34	46
	% sex	46.2%	42.5%	43.4%
Foarte mult	Count	10	42	52
	% sex	38.5%	52.5%	49.1%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

La întrebarea 1.3, de la capitolul I al chestionarului, cele mai sugestive răspunsuri libere date de elevi cu privire la **avantajele** pe care le-au identificat prin parcurgerea programului de pregătire la AMG – N de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara au fost:

- „Program de pregătire de înaltă ținută profesională;
- Există un număr adecvat de aplicații practice, demonstrații cu echipamentul de la laborator;
- Cadrele didactice, medici și asistente asigură sprijin în înțelegerea cursurilor, termenilor de specialitate;
- Există suport de învățare la toate materiile;
- Personalul administrativ ne asigură buna programare a orelor optim și ne facilitează practica clinică în diferite secții de la Spitalul;
- Medicii cadre didactice sunt deosebit de bine pregătiți;
- Școala este amplasată central (aproape de zona unde locuiesc);
- Echipamentele și dotarea școlii ne permit exercițiul în clasă înainte de a urma programul de practică clinică;
- Există o preocupare pentru activități extra curriculare: Balul bobocilor și alte evenimente la care putem să întâlnim specialiști din domeniu ...”

Cercetarea a evidențiat un număr de 72 de opinii exprimate (din totalul de 106 chestionare, deci o rată de răspuns pentru această întrebare de 67,92%) și care se referă la:

- Buna organizare a programului educațional al Școlii;
- Nivelul pozitiv de implicare al cadrelor didactice și personalului administrativ în sprijinul activităților elevilor (atât în cazul activităților curriculare, cât și a celor extra-curriculare);
- Nivelul înalt de pregătire teoretică și practică a cadrelor didactice;
- Dotarea corespunzătoare și existența unui laborator de specialitate.

Procesarea răspunsurilor date de elevi la capitolul II al chestionarului a condus la identificarea nevoilor, a necesităților de formare, instruire în domeniul de AMG – N (asimilabile nevoii de dezvoltare a capitalului uman), în funcție de percepția, opinia respondenților față de competențele, cunoștințele necesare sau de care aceștia ar avea nevoie în practicarea acestei profesii.

1. În cazul domeniului **tehnologie, comunicare și învățare (TCI)** nu au fost constatate diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește nivelul nevoilor de dezvoltare a capitalului uman, $p = 0,644$ (Tabelul 4.11). În urma răspunsurilor procesate (Tabelul 4.11) se observă că 35,80% dintre respondenți (38,50% elevi bărbați și 35,00% elevi femei) au exprimat un nivel foarte înalt al nevoii de dezvoltare în domeniul tehnologiei, comunicării și învățării. De asemenea, 3 respondenți au exprimat inexistența nevoii de instruire în acest domeniu.

Tabelul 4.11. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul tehnologie, comunicare, învățare (TCI)

Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul tehnologie, comunicare, învățare		Sex		Total
		M	F	
1 nevoi inexistente	Count	1	2	3
	% sex	3.8%	2.5%	2.8%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	0	6	6
	% sex	0.0%	7.5%	5.7%
3 nivel moderat	Count	8	22	30
	% sex	30.8%	27.5%	28.3%
4 nivel ridicat	Count	7	22	29
	% sex	26.9%	27.5%	27.4%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	10	28	38
	% sex	38.5%	35.0%	35.8%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

2. În cazul domeniului de științe fundamentale **Fizică, chimie, biologie (FCB)** nu au fost constatate diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește nivelul nevoilor de dezvoltare a capitalului uman, $p = 0,949$ (Tabelul 4.12).

Răspunsurile date de elevi au evidențiat faptul că 45,30% dintre aceștia consideră că au o nevoie foarte mare pentru instruire (dezvoltare a capitalului uman) în domeniul științelor fundamentale asociate calificării de asistent medical generalist – nursing. Se remarcă o nevoie exprimată mai mare (46,2%) a elevilor de sex masculin, față de nevoia exprimată a elevilor de sex feminin (45,00%).

3. În cazul domeniului de științe aferent **managementului și altor științe sociale (MAN)** nu au fost constatate diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește nivelul nevoilor de dezvoltare a capitalului uman, $p = 0,257$ (Tabelul 4.13). Răspunsurile au evidențiat faptul că 40,60% dintre respondenți recunosc că au o nevoie ridicată pentru dezvoltarea cunoștințelor lor în domeniu, dar se remarcă o nevoie diferențiată pe sexul subiecților: elevii de sex masculin au o nevoie foarte ridicată pentru cunoștințe manageriale și sociale (46,20%), în timp ce 41,30% din elevii de sex feminin au exprimat un nivel ridicat al nevoii de instruire și dezvoltare în acest domeniu. Doi elevi au exprimat că nu au nevoie de instruire pe domeniu.

Tabelul 4.12. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul științelor fundamentale (FCB)

Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul fizică, chimie, biologie		Sex		Total
		M	F	
1 nevoi inexistente	Count	0	0	0
	% sex	0.0%	0.0%	0.0%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	2	0	2
	% sex	7.7%	0.0%	1.9%
3 nivel moderat	Count	2	14	16
	% sex	7.7%	17.5%	15.1%
4 nivel ridicat	Count	10	30	40
	% sex	38.5%	37.5%	37.7%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	12	36	48
	% sex	46.2%	45.0%	45.3%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

Tabelul 4.13. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul managementului și altor științe sociale (MAN)

Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul managementului și al științelor sociale		Sex		Total
		M	F	
1 nevoi inexistente	Count	1	1	2
	% sex	3.8%	1.3%	1.9%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	2	6	8
	% sex	7.7%	7.5%	7.5%
3 nivel moderat	Count	1	13	14
	% sex	3.8%	16.3%	13.2%
4 nivel ridicat	Count	10	33	43
	% sex	38.5%	41.3%	40.6%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	12	27	39
	% sex	46.2%	33.8%	36.8%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

4. În domeniul de **farmacie (FAR)** nu au fost constatate diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește nivelul nevoilor de dezvoltare a capitalului uman, $p = 0,725$ (Tabelul 4.14). Răspunsurile procesate au evidențiat un nivel ridicat privind nevoia de dezvoltare a capitalului uman prin instruire în domeniul farmacie (44,30% din total respondenți, din care 46,20% elevi de sex masculin și 43,80% din elevii de sex feminin). De asemenea, se remarcă un procent mare de elevi care au exprimat un nivel foarte ridicat al nevoii de pregătire și dezvoltare în domeniu (40,60%). Nu există respondenți care să aprecieze ca nu există nevoia de instruire în domeniul farmacie.

Tabelul 4.14. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul farmacie (FAR)

Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul farmacie		Sex		Total
		M	F	
1 nevoi inexistente	Count	0	0	0
	% sex	0.0%	0.0%	0.0%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	2	5	7
	% sex	7.7%	6.3%	6.6%
3 nivel moderat	Count	1	8	9
	% sex	3.8%	10.0%	8.5%
4 nivel ridicat	Count	12	35	47
	% sex	46.2%	43.8%	44.3%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	11	32	43
	% sex	42.3%	40.0%	40.6%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

5. În domeniul de **științe din domeniul medical (de specialitate) MED** nu au fost constatate diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește nivelul nevoilor de dezvoltare a capitalului uman, $p = 0,649$ (Tabelul 4.15). Răspunsurile procesate au evidențiat un nivel foarte ridicat privind nevoia de dezvoltare a capitalului uman prin instruire în domeniu, mai mult de jumătate din elevi având această opinie (50,90%, 50,00% elevi de sex masculin și 51,30% elevi de sex feminin). Doi respondenți consideră că nu au nevoi privind instruirea în domeniu.

Tabelul 4.15. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul nevoii de instruire în domeniul științelor medicale (MED)

Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul de științe din domeniul medical		Sex		Total
		M	F	
1 nevoi inexistente	Count	0	2	2
	% sex	0.0%	2.5%	1.9%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	1	3	4
	% sex	3.8%	3.8%	3.8%
3 nivel moderat	Count	2	15	17
	% sex	7.7%	18.8%	16.0%
4 nivel ridicat	Count	10	19	29
	% sex	38.5%	23.8%	27.4%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	13	41	54
	% sex	50.0%	51.3%	50.9%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

În cazul întrebării deschise privitoare la „**alte subiecte, teme** pe care le-ați considera necesare pentru dezvoltarea Dvs. profesională în domeniul AMG - N (**sugestii**)”, elevii au menționat nevoia de dezvoltare pentru (selecția răspunsurile care se constituie ca sugestii relevante, diferențiate net față de disciplinele asociate fiecărui domeniu definit în cadrul chestionarului aplicat):

- domeniul medicinei homeopate, naturiste sau tradițională asiatică,
- domeniul informaticii aplicate în medicină (operarea cu sistemele informatice specifice din spitalele timișorene),
- domeniul întreținerii și mentenanței aparaturii medicale (cunoștințe tehnice aferente acestui domeniu)
- marketing în domeniul medical (utilitatea acestui subiect a fost evidențiată mai ales în cazul angajării la clinici, spitale private unde cunoștințele de relații publice ar fi foarte utile).
- Managementul timpului și al stresului
- Managementul situațiilor de urgență în domeniul medical.

Tabelul 4.16. Procesarea răspunsurilor date de elevi în cazul metodei celei mai potrivite de formare/învățare

Metoda cea mai potrivită de formare/învățare	Frequency	%	% Valid	% Cumulat
Valid Prezentarea cunoștințelor teoretice + practică clinică	1	0.9	0.9	0.9
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică	11	10.4	10.4	11.3
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + practică clinică	37	34.9	34.9	46.2
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică	57	53.8	53.8	100.0
Total	106	100.0	100.0	

În ceea ce privește „**metoda cea mai potrivită de formare/învățare** care răspunde cel mai bine nevoilor Dvs. de asimilare a cunoștințelor?” răspunsurile date de respondenți au identificat faptul că 53,8% dintre aceștia consideră că cea mai adecvată metodă educativă este combinația de „cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică” (Tabelul 4.16).

Procesarea răspunsurilor date de respondenți nu a evidențiat diferențe semnificative între sexe în ceea ce privește metoda cea mai potrivită de formare/învățare, $p = 0.670$ (Tabelul 4.17). Analiza răspunsurilor date de elevi, ținând seama de distribuția pe sexe a acestora, a evidențiat faptul că 50,00% dintre elevii de sex masculin și 55,00% dintre elevii de sex feminin consideră că cel mai adecvat mod de a asimila cunoștințele furnizate de programul de calificare asistență medicală generală – nursing este combinația între transmiterea cunoștințelor teoretice cu exemple de bună practică, exerciții, proiecte individuale/de grup și practica clinică.

Tabelul 4.17. Distribuția pe sexe a răspunsurilor date de elevi în cazul metodei celei mai potrivite de formare/învățare

Metoda cea mai potrivită de formare/învățare		Sex		Total
		M	F	
Prezentarea cunoștințelor teoretice + practică clinică	Count	1	0	1
	% sex	3.8%	.0%	.9%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică	Count	2	9	11
	% sex	7.7%	11.3%	10.4%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică	Count	10	27	37
	% sex	38.5%	33.8%	34.9%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică	Count	13	44	57
	% sex	50.0%	55.0%	53.8%
Total	Count	26	80	106
	% sex	100.0%	100.0%	100.0%

B. Analiza nevoilor de competențe pentru dezvoltarea profesională la nivel organizațional (grupul de specialiști, reprezentanți ai organizațiilor angajatoare)

La întrebarea 1.1, de la capitolul I al chestionarului, după excluderea respondenților care au ales varianta de răspuns „nu știu”, procesarea răspunsurilor nu a condus la obținerea de diferențe semnificative între percepția nivelului de pregătire necesar, în ceea ce privește speranța potrivit căreia abilitățile și cunoștințele dezvoltate și dobândite (prin parcurgerea programului de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara) vor contribui la creșterea calității serviciilor în domeniul asistenței medicale, $p = 0.976$ (Tabelul 4.18).

Tabelul 4.18. Procesarea răspunsurilor specialiștilor la întrebarea 1.1

Am convingerea că abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite de elevi sunt premisa dezvoltării lor în domeniul AMG - N		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
Foarte puțin	Count	0	1	0	1
	% poziție de manag.	0.0%	4.2%	0.0%	0.9%
Puțin	Count	2	1	7	10
	% poziție de manag	9.1%	4.2%	11.7%	9.4%
Mult	Count	8	11	29	48
	% poziție de manag	36.4%	45.8%	48.3%	45.3%
Foarte mult	Count	12	11	24	47
	% poziție de manag	54.5%	45.8%	40.0%	44.3%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Specialiștii au convingerea că abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite de elevi prin urmarea programului de calificare în domeniul asistență

medicală generală – nursing de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, vor contribui mult la dezvoltarea lor profesională în proporție de 45,30% (Tabelul 4.18). 54,50% dintre specialiștii de la top managementul unităților medicale și 45,80% dintre cei cu alte funcții de conducere consideră că programul are o contribuție foarte mare la dezvoltarea carierei în domeniul AMG – N. În proporție de 48,30% dintre specialiștii fără funcții de conducere consideră că programul ajută mult la dezvoltarea carierei elevilor (Tabelul 4.18).

În ceea ce privește răspunsul la întrebarea 1.2 (Tabelul 4.19), de la capitolul I a chestionarului, nu s-au constatat diferențe semnificative între răspunsurile specialiștilor distribuiți pe posturi de conducere în ceea ce privește speranța ca pe viitor elevii angajați, absolvenți ai Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara, specializarea AMG - N să se perfecționeze în practica medicală, $p = 0.515$. 49,10% dintre specialiști au declarat că „nu știu” dacă viitorii angajați vor fi dornici, motivați să se perfecționeze în profesie (proporția răspunsurilor în acest caz este mai mare de jumătate).

Tabelul 4.19. Procesarea răspunsurilor specialiștilor la întrebarea 1.2

Mă aștept ca viitorii angajați, absolvenți ai Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara, specializarea AMG - N să se perfecționeze în practica medicală după angajare		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
Mult	Count	2	3	3	8
	% poziție de manag	9.1%	12.5%	5.0%	7.5%
Foarte mult	Count	9	10	27	46
	% poziție de manag	40.9%	41.7%	45.0%	43.4%
Nu știu	Count	11	11	30	52
	% poziție de manag	50.0%	45.8%	50.0%	49.1%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La întrebarea 1.3, de la capitolul I al chestionarului, cele mai sugestive răspunsuri libere date de specialiști cu privire la **avantajele** pe care le-au identificat prin angajarea unor asistenți medicali generaliști, absolvenți ai Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara au fost:

- „Absolvenții sunt familiarizați cu normele, conduita și modalitățile unității noastre de furnizare a serviciilor medicale, din cauză că au fost de multe ori în secțiile noastre la practica clinică;
- Absolvenții cunosc personalul medical și administrativ din cauză că au urmat practica clinică în secțiile noastre;
- Absolvenții cunosc foarte bine secțiile spitalului nostru pentru că au urmat practica clinică la noi;
- Angajații absolvenți de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara se acomodează, integrează ușor în echipele de muncă din cadrul secțiilor deoarece au realizat practica clinică la noi;
- Sunt cadru didactic și am pe secție absolvenți foarte bine pregătiți de la această școală ... avantajul lor este că au făcut practică în spital și cunosc locul ...;

- Angajații de la această școală sunt dinamici și foarte activi în sprijinul realizării sarcinilor de serviciu ... inclusiv, am observat că se implică în ai sprijini pe alți elevi în practica clinică sau realizarea proiectelor;
- Absolvenții de la ... au o conduită foarte bună;
- Absolvenții de la Au un mod de comunicare grijuliu cu personalul medical și mai ales cu bolnavii;
- Nu fac greșeli majore ... și sunt de mare ajutor;
- ... sunt atenți cu bolnavii și aparținătorii;
- Am colegi, care sunt absolvenți de la această școală și mă înțeleg foarte bine cu ei;
- În policlinică am observat că fac față cu bine la toate situațiile aglomerate, stresante ...;
- La clinica privată am avut în practică un grup de elevi de la această școală și apoi unii mi-au devenit colegi ... sunt atenți la calitatea serviciilor oferite;
- ... colegii proveniți de la această școală au dovedit mare atenție în asimilarea unor cunoștințe noi ...;
- Nu am avut probleme cu acești angajați pentru că sunt punctuali și serviabili, știu să lucreze în echipă, ceea ce este un lucru foarte important pentru clinica noastră;
- ... asistenții de la ... sunt foarte serviabili ... știu să ceară ajutor când o problemă medicală nu poate fi rezolvată de unul singur;
- ... acești colegi sunt bine pregătiți și se acomodează ușor pentru că au mai fost în practică la noi pe secție.”

Cercetarea a evidențiat un număr de 94 opinii exprimate (din totalul de 106 chestionare, deci o rată de răspuns pentru această întrebare de 88,67%) și care se referă la:

- Aspecte relative la integrarea ușoară în unitățile medicale, în echipele de muncă;
- Conduită și comportament cu personalul medical, administrativ și cu bolnavii și aparținătorii acestora;
- Nivelul pozitiv de implicare și motivare în acumularea de noi cunoștințe la locul de muncă al absolvenților;
- Nivelul bun de pregătire teoretică și practică a absolvenților.

Procesarea răspunsurilor date de elevi la capitolul II al chestionarului a condus la identificarea nevoilor privind competențele pe care trebuie să le dețină angajații în domeniul de AMG – N (asimilabile nevoii de dezvoltare ulterioară a capitalului uman la nivel organizațional), în funcție de percepția, opinia respondenților relativ la practica actuală din unitățile medicale și de care acești angajați ar avea nevoie în practicarea acestei profesii.

1. În cazul domeniului **tehnologie, comunicare și învățare (TCI)** nu au fost constatate diferențe semnificative între pozițiile de management ocupate de specialiști, relativ la nivelul nevoilor de competențe pe care trebuie să le dețină asistenții medicali generaliști în domeniul tehnologie, comunicare și învățare și care să le permită dezvoltare profesională (asociată capitalului uman), $p = 0,841$ (Tabelul 4.20).

Tabelul 4.20. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul tehnologie, comunicare, învățare (TCI)

Nevoia de competențe deținute în domeniul tehnologie, comunicare, învățare		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
1 nevoi inexistente	Count	0	1	1	2
	% poziție de manag	0.0%	4.2%	1.7%	1.9%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	1	2	2	5
	% poziție de manag	4.5%	8.3%	3.3%	4.7%
3 nivel moderat	Count	3	2	10	15
	% poziție de manag	13.6%	8.3%	16.7%	14.2%
4 nivel ridicat	Count	6	7	31	44
	% poziție de manag	27.3%	29.2%	51.7%	41.5%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	12	12	16	40
	% poziție de manag	54.5%	50.0%	26.7%	37.7%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Răspunsurile specialiștilor cu poziție de management în cadrul organizațiilor medicale au evidențiat un nivel de competențe cerute foarte mare (54,50% pentru top manageri și 50,00% pentru specialiști cu alte poziții de management). Cu privire la competențele necesare în domeniul tehnologiei, comunicării și învățării, specialiștii fără funcții de management, consideră că acestea au un nivel ridicat de necesitate (51,70%).

2. În cazul domeniului de științe fundamentale **Fizică, chimie, biologie (FCB)** nu au fost constatate diferențe semnificative între pozițiile de management ocupate de specialiști, în ceea ce privește nivelul nevoilor de competențe pe care ar trebui să le dețină asistenții medicali generaliști în cazul științelor fundamentale, $p = 0,298$ (Tabelul 4.21).

Răspunsurile specialiștilor cu poziție de management și a celor care nu ocupă o poziție de conducere în cadrul organizațiilor medicale au evidențiat un nivel de competențe cerute foarte mare (45,50% pentru top manageri, 45,80% pentru specialiști cu alte poziții de management și 43,30% în cazul specialiștilor fără funcție).

Tabelul 4.21. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniile fizică, chimie, biologie (FCB)

Nevoia de competențe deținute în domeniul de științe fundamentale (fizică, chimie, biologie)		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	1	1	3	5
	% poziție de manag	4.5%	4.2%	5.0%	4.7%
3 nivel moderat	Count	3	2	9	14
	% poziție de manag	13.6%	8.3%	15.0%	13.2%
4 nivel ridicat	Count	8	9	22	39
	% poziție de manag	36.4%	37.5%	36.7%	36.8%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	10	11	26	47
	% poziție de manag	45.5%	45.8%	43.3%	44.3%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

3. În cazul domeniului de științe aferent **managementului și altor științe sociale (MAN)**, între pozițiile de management ocupate de specialiști, relativ la nivelul nevoilor de competențe pe care trebuie să le dețină asistenții medicali generaliști în domeniul managerial și al științelor sociale și care să le permită dezvoltare profesională (asociată capitalului uman), nu au fost constatate diferențe semnificative $p = 0,661$ (Tabelul 4.22). Răspunsurile au evidențiat faptul că toate categoriile de specialiști au o nevoie foarte înaltă pentru competențe de tip managerial și în domeniul științelor sociale.

Tabelul 4.22. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul managementului și altor științe sociale (MAN)

Nevoia de competențe deținute în domeniul MAN		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
1 nevoi inexistente	Count	0	0	1	1
	% poziție de manag	0.0%	0.0%	1.7%	0.9%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	2	1	3	6
	% poziție de manag	9.1%	4.2%	5.0%	5.7%
3 nivel moderat	Count	1	1	3	5
	% poziție de manag	4.5%	4.2%	5.0%	4.7%
4 nivel ridicat	Count	8	7	20	35
	% poziție de manag	36.4%	29.2%	33.3%	33.0%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	11	15	33	59
	% poziție de manag	50.0%	62.5%	55.0%	55.7%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

4. Farmacie FAR între pozițiile de management ocupate de specialiști, relativ la nivelul nevoilor de competențe pe care trebuie să le dețină asistenții medicali

generalişti în domeniul farmaciei și care să le permită dezvoltarea profesională (asociată capitalului uman), nu au fost constatate diferențe semnificative $p = 0,537$ (Tabelul 4.23). Răspunsurile specialiștilor de la toate nivelele de management, precum și a celor fără funcție de conducere în unitățile medicale, au evidențiat procente mari privind nevoia de competențe în domeniul științelor farmaceutice: 62,30% din respondenți recunosc o nevoie ridicată privind acest tip de competențe; 59,10% din respondenții aflați pe poziții de top management consideră că aceste competențe au un nivel ridicat al nevoii de utilizare în practica serviciilor de asistență medicală; 70,80% din respondenții aflați pe alte poziții management consideră că aceste competențe au un nivel ridicat al nevoii de utilizare în practica serviciilor de asistență medicală; 60% din respondenți care nu se află pe posturi de conducere recunosc că există o nevoie ridicată pentru astfel de competențe.

Tabelul 4.23. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul farmaciei (FAR)

Nevoia de competențe deținute în domeniul FAR		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
1 nevoi inexistente	Count	0	1	1	2
	% poziție de manag	0.0%	4.2%	4.5%	1.9%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	3	0	3	6
	% poziție de manag	13.6%	0.0%	5.0%	5.7%
3 nivel moderat	Count	5	6	21	32
	% poziție de manag	22.7%	25.0%	35.0%	30.2%
4 nivel ridicat	Count	13	17	36	66
	% poziție de manag	59.1%	70.8%	60.0%	62.3%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	1	1	0	2
	% poziție de manag	4.5%	4.2%	.0%	1.9%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5. În cazul **științelor din domeniul medical (MED)**, între pozițiile de management ocupate de specialiști, relativ la nivelul nevoilor de competențe pe care trebuie să le dețină asistenții medicali, nu au fost constatate diferențe semnificative $p = 0,232$ (Tabelul 4.24).

Tabelul 4.24. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind nevoia de competențe în domeniul medical (MED)

Nevoia de competențe deținute în domeniul MED		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
1 nevoi inexistente	Count	0	0	0	0
	% poziție de manag	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	1	0	1	2
	% poziție de manag	4.5%	0.0%	1.7%	1.9%
3 nivel moderat	Count	0	1	7	8
	% poziție de manag	0.0%	4.2%	11.7%	7.5%
4 nivel ridicat	Count	5	7	19	31
	% poziție de manag	22.7%	29.2%	31.7%	29.2%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	16	16	33	65
	% poziție de manag	72.7%	66.7%	55.0%	61.3%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Răspunsurile specialiștilor (Tabelul 4.24) de la toate nivelele de management, precum și a celor fără funcție de conducere au evidențiat cele mai mari procente privind necesitatea unor astfel de competențe:

- 61,30% din respondenți recunosc o nevoie foarte mare privind acest tip de competențe;
- 72,70% din respondenții aflați pe poziții de top management consideră că aceste competențe au o necesitate foarte ridicată în practica serviciilor de asistență medicală;
- 66,70% din respondenții aflați pe alte poziții management consideră că aceste competențe au un nivel foarte ridicat al nevoii de utilizare în practica serviciilor de asistență medicală;
- 55,00% din respondenți care nu se află pe posturi de conducere recunosc că există o nevoie foarte ridicată pentru astfel de competențe.

În cazul întrebării deschise privitoare la „**alte subiecte, teme** pe care le-ați considera necesare pentru dezvoltarea profesională a asistenților medicali generaliști”, specialiștii au menționat nevoia de dezvoltare pentru (selecția răspunsurilor care se constituie ca sugestii relevante, diferențiate net față de disciplinele asociate fiecărui domeniu definit în cadrul chestionarului aplicat):

- Tehnici și terapii de recuperare medicală pentru toate specializările medicale;
- Menținerea și întreținerea aparaturii medicale (cunoștințe minimale tehnice);
- Protecția mediului în unitățile medicale;
- Economia și organizarea ergonomică a muncii spitalicești.

Tabelul 4.25. Procesarea răspunsurilor specialiștilor privind metoda cea mai potrivită de formare/învățare

Metoda cea mai potrivită de formare/învățare		Poziție de management			Total
		Top manag.	Alte poziții de manag.	Fără	
Prezentarea cunoștințelor teoretice + practică clinică	Count	1	0	0	1
	% poziție de manag	4.5%	0.0%	0.0%	0.9%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică	Count	1	4	6	11
	% poziție de manag	4.5%	16.7%	10.0%	10.4%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + practică clinică	Count	6	10	21	37
	% poziție de manag	27.3%	41.7%	35.0%	34.9%
Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică	Count	14	10	33	57
	% poziție de manag	63.6%	41.7%	55.0%	53.8%
Total	Count	22	24	60	106
	% poziție de manag.	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

În ceea ce privește „**metoda cea mai potrivită de formare/învățare** care răspunde cel mai bine formării de specialiști în domeniul AMG - N?” răspunsurile date de respondenții specialiști sunt convergente cu cele ale elevilor. Astfel, răspunsurile au identificat faptul că 53,8% dintre specialiști consideră că cea mai adecvată metodă educativă este combinația de „cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică” (Tabelul 4.25). Procesarea răspunsurilor date de respondenți nu a evidențiat diferențe semnificative între pozițiile de management, în ceea ce privește metoda cea mai potrivită de formare/învățare, $p = 0.316$.

Specialiștii (Tabelul 4.25) de la toate nivelele de management, precum și a celor fără funcție de conducere au afirmat în proporție mare că cea mai bună metodă de formare/învățare, asociată cu dobândirea competențelor cerute în practica actuală a unităților medicale este combinația „cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică”:

- 53,80% din respondenți recunosc această combinație ca fiind cea mai adecvată;
- 63,60% din respondenții aflați pe poziții de top management consideră că această metodă este cea mai potrivită pentru dobândirea de competențe pentru oferirea de servicii de asistență medicală de calitate;
- 41,70% din respondenții aflați pe alte poziții management consideră că această metodă este cea mai adecvată pentru dobândirea de competențe adecvate serviciilor de asistență medicală de calitate;
- 55,00% din respondenți care nu se află pe posturi de conducere recunosc că această metodă conduce la dobândirea de competențe adecvate serviciilor de asistență medicală de calitate.

C. Analiza comparativă a rezultatelor de cercetare (compararea nivelului individual și a celui organizațional)

Rezultatele cercetărilor obținute pe cele 2 categorii de eșantioane (elevi și specialiști) au permis determinarea matricei discrepanțelor (sau a diferențelor așa cum a fost formulat în concepția modelului novator $\Delta_{i/a}$ (*individual, angajator*) la capitolul 3.5) și care ține seama de comparația sau diferențele dintre opiniile, percepțiile, părerile elevilor față de nevoile de formare și opiniile, percepțiile, părerile specialiștilor (ca reprezentanți ai unor organizații angajatoare din domeniul medical) referitor la competențele cerute de practica actuală în cazul calificării asistent medical generalist - nursing. În Tabelele 4.26a și 4.26b este prezentată matricea discrepanțelor în analiza realizată pe fiecare domeniu de știință considerat. Rezultatele calculului au evidențiat că:

- În cazul **TCI** nevoile de formare ale elevilor se situează ușor sub necesarul de competențe exprimat de specialiști: $(OA) - (I') = +0,2$;
- În domeniul **FCB** nevoile de formare înregistrate prin investigarea eșantionului de elevi se situează sub necesarul de competențe exprimat de specialiști: $(OA) - (I') = +1,01$. Acest fapt demonstrează că elevii nu conștientizează importanța practică a pregătirii în domeniul științelor fundamentale fizică, chimie și biologie;
- În domeniul management și alte științe sociale (**MAN**) nevoile de formare înregistrate prin investigarea eșantionului de elevi se situează ușor sub necesarul de competențe exprimat de specialiști: $(OA) - (I') = +0,34$. Acest rezultat se datorează faptului că specialiștii care ocupă funcții de management nu doresc să aibă în subordine angajați „incomози”, critici sau creativi în domeniul managementului (potențiali concurenți);
- În domeniul farmacie (**FAR**) nevoile de formare înregistrate prin investigarea eșantionului de elevi se situează ușor peste necesarul de competențe exprimat de specialiști: $(OA) - (I') = -0,57$. Acest rezultat este explicabil prin calitatea actului educativ la modulele cuprinse în curricula calificării de asistent medical generalist - nursing de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara (cadrele didactice de la aceste module sunt charismatice și știu să atragă elevii în procesul de învățare, asigură suport pentru dezvoltarea cunoștințelor farmaceutice asociate activităților de practică clinică).
- În domeniul științelor medicale (MED) nevoile de formare înregistrate prin investigarea eșantionului de elevi se situează ușor sub necesarul de competențe exprimat de specialiști: $(OA) - (I') = +0,27$.

Tabelul 4.26a. Matricea discrepanțelor (partea întâi) pe domenii ale științei

Domenii de știință considerate		Total răspunsuri elevi (I')	Total răspunsuri specialiști (OA)	Discrepanța (OA) - (I')
1. Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul tehnologie, comunicare, învățare (TCI)				
1 nevoi inexistente	Count	3	2	
	%	2.8%	1.9%	-0.90%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	6	5	
	%	5.7%	4.7%	-1.00%
3 nivel moderat	Count	30	15	
	%	28.3%	14.2%	-14.10%
4 nivel ridicat	Count	29	44	
	%	27.4%	41.5%	14.10%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	38	40	
	%	35.8%	37.7%	1.90%
Coeficientul global al performanței TCI		3.80	4.00	+0.2
2. Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul fizică, chimie, biologie (FCB)				
1 nevoi inexistente	Count	0	0	
	%	.0%	.0%	.0%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	2	5	
	%	1.9%	4.7%	+2.80%
3 nivel moderat	Count	16	14	
	%	15.1%	13.2%	-1.90%
4 nivel ridicat	Count	40	39	
	%	37.7%	36.8%	-0.90%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	48	47	
	%	45.3%	44.3%	-1.00
Coeficientul global al performanței FCB		3.17	4.18	+1.01
3. Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul management și alte științe sociale (MAN)				
1 nevoi inexistente	Count	2	1	
	%	1.9%	.9%	-1.00%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	8	6	
	%	7.5%	5.7%	-1.80%
3 nivel moderat	Count	14	5	
	%	13.2%	4.7%	-8.50%
4 nivel ridicat	Count	43	35	
	%	40.6%	33.0%	-7.60%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	39	59	
	%	36.8%	55.7%	18.90%
Coeficientul global al performanței MAN		4.03	4.37	+0.34

Tabelul 4.26b. Matricea discrepanțelor (partea a doua) pe domenii ale științei

Domenii de știință considerate		Total răspunsuri elevi (I')	Total răspunsuri specialiști (OA)	Discrepanța (OA) - (I')
4. Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul farmacie (FAR)				
1 nevoi inexistente	Count	0	2	
	%	.0%	1.9%	-1.90%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	7	6	
	%	6.6%	5.7%	-0.90%
3 nivel moderat	Count	9	32	
	%	8.5%	30.2%	21.7%
4 nivel ridicat	Count	47	66	
	%	44.3%	62.3%	18%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	43	2	
	%	40.6%	1.9%	-38.70%
Coeficientul global al performanței FAR		4.19	3.62	-0.57
5. Nevoia de dezvoltare a capitalului uman în domeniul medical (MED)				
1 nevoi inexistente	Count	2	0	
	%	1.9%	.0%	-1.90%
2 nivel scăzut al nevoilor	Count	4	2	
	%	3.8%	1.9%	-1.90%
3 nivel moderat	Count	17	8	
	%	16.0%	7.5%	-8.50%
4 nivel ridicat	Count	29	31	
	%	27.4%	29.2%	1.80%
5 nivel foarte înalt al nevoilor	Count	54	65	
	%	50.9%	61.3%	10.40%
Coeficientul global al performanței MED		4.23	4.50	+0.27

Tabelul 4.27. Matricea discrepanțelor generale (OA) - (I')

Coeficienții globali al performanței pe domeniile de știință considerate	Total răspunsuri elevi (I')	Total răspunsuri specialiști (OA)	Discrepanța (OA) - (I')
Coeficientul global al performanței TCI	3.80	4.00	0.95
Coeficientul global al performanței FCB	3.17	4.18	
Coeficientul global al performanței MAN	4.03	4.37	
Coeficientul global al performanței FAR	4.19	3.62	
Coeficientul global al performanței MED	4.23	4.50	
Total	3.18	4.13	

Matricea discrepanțelor generale prezentată în Tabelul 4.27 arată că așteptările specialiștilor, reprezentanți ai organizațiilor angajatoare din domeniul medical sunt mai mari decât nevoile de formare profesională exprimate de elevii din anul II și III de la specializarea asistent medical generalist- nursing, de la Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

4.2.4. Concluzii generale asupra cercetării realizate cu metoda sondajului

Rezultatele cercetării exploratorii de marketing au permis elaborarea unor concluzii importante relativ la obiectivele pre-stabilite, pe cele două grupe, eșantioane supuse investigației.

GRUPUL DE ELEVI:

- Elevii au convingerea că abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite vor contribui mult la dezvoltarea lor ca profesioniști în domeniul AMG – N (45,30%);
- Elevii au așteptări foarte mari pentru a dobândi competențe de operare practică suplimentare în contextul pregătirii din anul III (49,10%) în domeniul AMG – N;
- Cele mai importante avantaje pe care elevii le-au exprimat relativ la programul de pregătire în domeniul AMG – N de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara se referă la:
 - Buna organizare a programului educațional al Școlii;
 - Nivelul pozitiv de implicare al cadrelor didactice și personalului administrativ în sprijinul activităților elevilor (atât în cazul activităților curriculare, cât și a celor extra-curriculare);
 - Nivelul înalt de pregătire teoretică și practică a cadrelor didactice;
 - Dotarea corespunzătoare și existența unui laborator de specialitate.
- Coeficientul global al performanței așteptate de grupul de elevi, considerând cele 5 domenii de știință, a fost de 3.18, ceea ce demonstrează o așteptare, opinie de nivel peste medie (>3) relativ la nevoia lor de pregătire în domeniul AMG – N;
- Grupul de elevi au identificat nevoi de formare suplimentară (teme de învățare) noi pentru:
 - domeniul medicinei homeopate, naturiste sau tradițională asiatică,
 - domeniul informaticii aplicate în medicină (operarea cu sistemele informatice specifice din spitalele timișorene),
 - domeniul întreținerii și mentenanței aparaturii medicale (cunoștințe tehnice aferente acestui domeniu)
 - marketing în domeniul medical (utilitatea acestui subiect a fost evidențiată mai ales în cazul angajării la clinici, spitale private unde cunoștințele de relații publice ar fi foarte utile).
 - Managementul timpului și al stresului
 - Managementul situațiilor de urgență în domeniul medical
- Elevii au apreciat în majoritatea lor că cea mai adecvată metodă educativă este combinația de „cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale + practică clinică”.

GRUPUL DE SPECIALIȘTI:

- Specialiștii au exprimat opinii și percepții bune despre abilitățile și cunoștințele dezvoltate și dobândite de absolvenții de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara și extensiile acesteia, fiind convingeri că acestea vor contribui la creșterea calității serviciilor în domeniul asistenței medicale în cazul unităților din zona Timișoara, Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva;
- Specialiștii (49,10%) au declarat că „nu știu” dacă viitorii angajați, absolvenți ai programului de calificare de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara și extensiile acesteia, vor fi dornici, motivați să se perfecționeze în profesie. Acest fapt se datorează supraîncărcării personalului din unitățile medicale și care nu are timp sau refuză implicarea în programe de formare continuă;

- Specialiștii au apreciat că cele mai importante avantaje pe care angajații, absolvenții de la programul în domeniul AMG – N de la Școala Postliceală „Henri Coandă” le au sunt legate de:
 - Aspecte relative la integrarea ușoară în unitățile medicale, în echipele de muncă;
 - Conduită și comportament adecvat cu personalul medical, administrativ și cu bolnavii și aparținătorii acestora;
 - Nivelul pozitiv de implicare și motivare în acumularea de noi cunoștințe la locul de muncă al absolvenților;
 - Nivelul bun de pregătire teoretică și practică a absolvenților.
- Coeficientul global al performanței așteptate de grupul de specialiști, considerând cele 5 domenii de știință, a fost de 4.13, ceea ce demonstrează o așteptare, opinie de nivel ridicat (>4) spre foarte ridicat relativ la nevoile competențelor dobândite în programul calificării AMG – N de la Școala Postliceală „Henri Coandă”;
- Specialiștii au identificat teme necesare de formare suplimentară, cum ar fi:
 - Tehnici și terapii de recuperare medicală pentru toate specializările medicale;
 - Menținerea și întreținerea aparaturii medicale (cunoștințe minimale tehnice);
 - Protecția mediului în unitățile medicale;
 - Economia și organizarea ergonomică a muncii spitalicești.

În final, se remarcă faptul că cercetarea exploratorie și-a atins obiectivele, nivelul individual și cel organizațional fiind investigate și fiind definite 2 instrumente de cercetare, investigație (cele două chestionare realizate și utilizate în cercetări).

5. ANALIZA/EVALUAREA IMPACTULUI DEZVOLTĂRII CAPITALULUI UMAN (PERCEPȚIA SOCIETĂȚII)

Scopul principal al acestui capitol este de a realiza cercetări pe bază de date secundare și analiza unor date statistice (la nivelul României și al Uniunii Europene) privind caracterizarea specificului dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale și a percepției asupra acestei categorii profesionale la nivelul societății, a comunității. Cercetările realizate oglindesc situația la nivel comparativ România față de media Uniunii Europene și panoramează unele date statistice relevante pentru a explica fenomenul migrației asistentelor medicale din sistemul public de sănătate românesc. Obiectivul operațional urmărit a fost: **OP4.3** Analiza și evaluarea impactului dezvoltării capitalului uman/resursei umane la nivelul societății.

5.1. Analiză pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european

În cele ce urmează se prezintă o panoramare a principalilor indicatori de caracterizare a situației serviciilor medicale din România, într-o comparație cu nivelul european al acestor servicii (analiză la nivel macroeconomic). Analiza pe bază de date secundare are rolul de a evidenția specificul activității în domeniu, cu accent asupra unor aspecte legate de nivelul existent al capitalului uman și impactul acestuia asupra indicatorilor de sănătate al populației țării noastre, în raport cu nivelul aceluiași indicatori în țări ale Uniunii Europene.

5.1.1. Indicatori de caracterizare a capitalului uman din domeniul medical

Conform ultimului Raport Asupra Stării de Sănătate în Europa⁴³ (realizat împreună cu Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, OECD), România se situează în rândul țărilor cu numărul cel mai mic de medici din Uniunea Europeană (2,5 la 1000 de locuitori; figura 5.1), conform statisticilor prezentate la nivelul anului 2012 și în condițiile în care suntem o importantă țară sursă pentru migrația medicilor, dar și a asistentelor medicale, nurselor (fenomen recunoscut de autoritățile din domeniul sanitar, de organizațiile formatoare și angajatoare, dar și de organizațiile profesionale și sindicale).

⁴³ OECD (2014). Health at a Glance: Europe 2014, OECD Publishing.
http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf

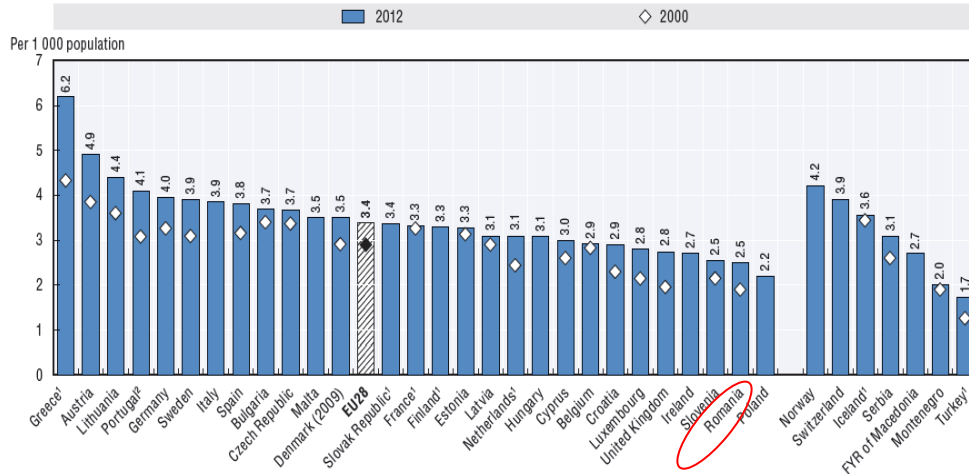


Fig. 5.1. Situația numărului de medici la 1000 de locuitori în țările UE, în anul 2000 față de 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Numărul redus de medici (cu licență de practică) are o influență negativă și în ceea ce privește starea indicatorului privind numărul de consultații anuale per capita, în anul 2012 (figura 5.2). Conform acestei statistici, România se situează sub media UE28, dar înaintea unor țări precum Danemarca, Portugalia, Irlanda, Suedia, Finlanda și Cipru. În ceea ce privește numărul estimativ al consultațiilor efectuate de un medic în România (figura 5.3), trebuie remarcat faptul că nivelul înregistrat în țara noastră este aproape identic cu cel înregistrat de media UE25, deci intensitatea muncii cadrelor medicale este foarte bună.

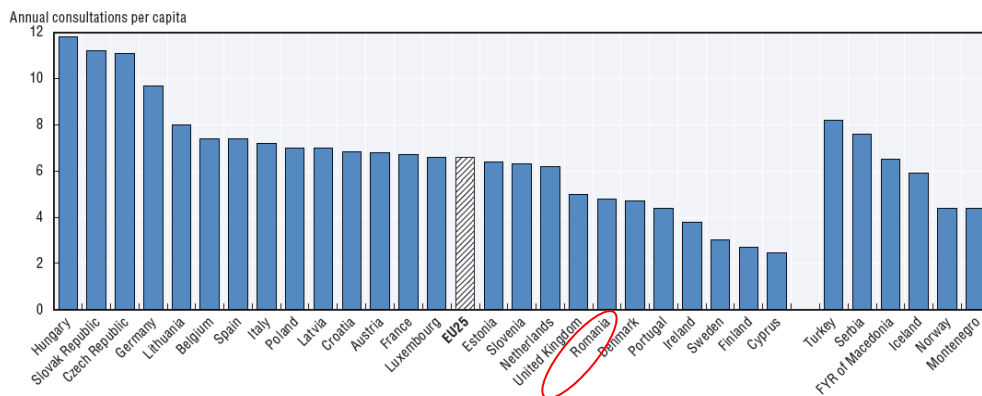


Fig. 5.2. Situația numărului de consultații medicale anuale per capita în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

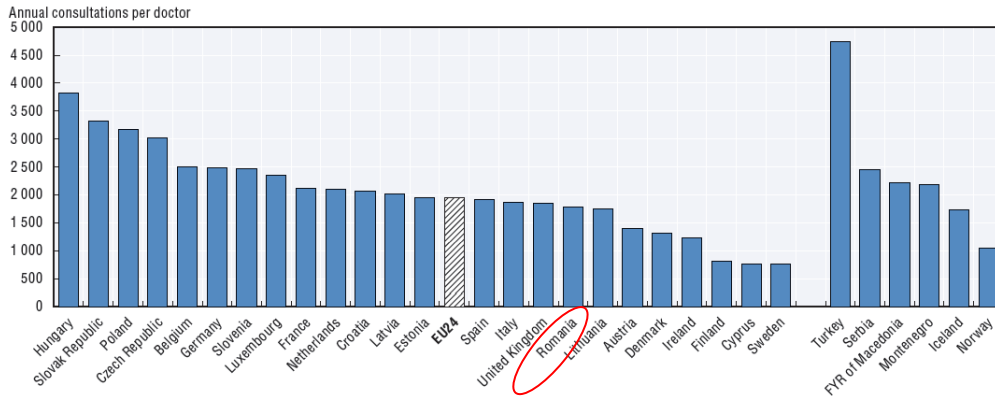


Fig. 5.3. Situația numărului de consultații pe medic în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

În cazul asistentelor medicale – nurselor, situația privind numărul acestora la 1000 de locuitori și rata anuală de creștere a numărului acestora sunt la fel de dramatice (figura 5.4). La nivel național există un număr extrem de redus de nurse profesionale (acreditate și certificate conform nivelului european), dar un număr apreciabil (5,8/1000 de locuitori) de nurse asimilabile din punct de vedere profesional cu percepția conceptului de la nivel european (figura 5.4, stânga). Situația este mult sub nivelul UE28 (8 nurse/1000 locuitori). Procentul de creștere al acestei categorii socio-profesionale este de 1,3%, identic cu cel de la nivelul UE25.

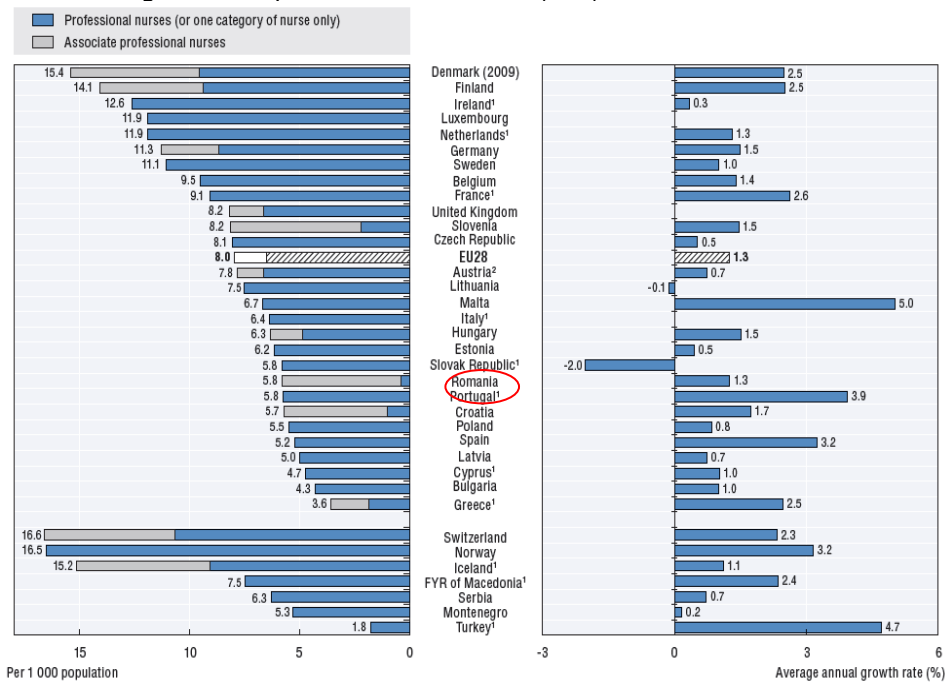


Fig. 5.4. Situația numărului de nurse în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Raportul de nurse ce revine unui medic în România se situează ușor sub media UE28 (2,2 față de 2,3 la nivel EUE28), așa cum se poate observa în figura 5.5.

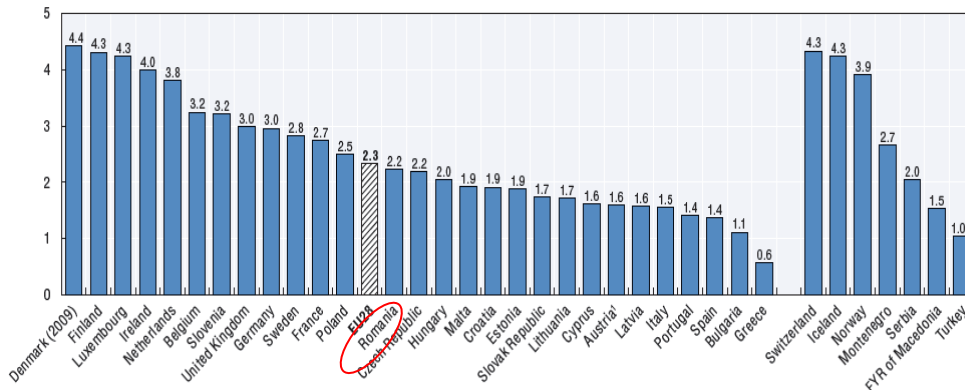


Fig. 5.5. Raportul numărului de nurse la un medic în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

5.1.2. Aspecte privind performanța capitalului uman din domeniul medical

Același studiu evidențiază faptul că deși există un numărul cel mai mic de medici și nurse, unii indicatori privind performanța serviciilor medicale au valori pozitive, iar alții oglindesc slaba dotare a unităților medicale sau lipsa unor cunoștințe teoretice și practice privind noile tehnologii de investigare sau operare.

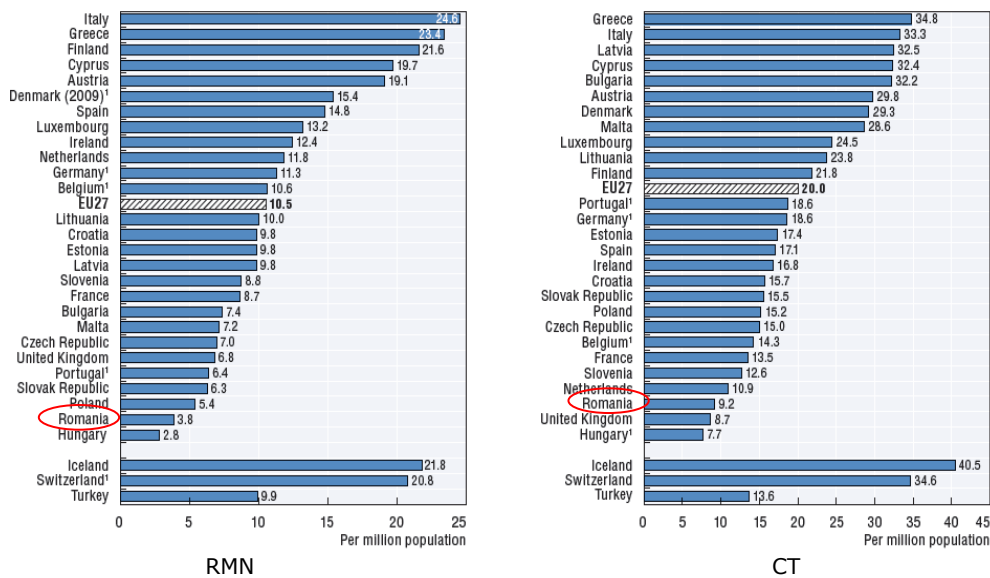


Fig. 5.6. Situația unităților de echipamente RMN și CT în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

În cazul metodelor de investigare RMN (rezonanță magnetică nucleară) și CT (computer tomograf), situația la nivelul României este critică (figurile 5.6 și 5.7), mult sub media UE27. În cazul celor două categorii de investigații, se poate afirma că lipsa utilizării acestora se datorează numărului mic de echipamente prezente în unitățile sanitare (publice și private, figura 5.6), care are drept principală cauză incapacitatea managementului de la nivel ministerial, guvernamental de a realiza investiții în domeniu (generate de lipsa fondurilor financiare), simultan cu dezvoltarea unor programe de pregătire a personalului medical în exploatarea corectă și eficientă a acestor mijloace de diagnostic.

După cum se poate observa în figura 5.7, numărul de investigații de tip RMN (1,7 la 1000 locuitori) și CT (13 la 1000 locuitori) sunt extrem de reduse în România, comparativ cu media UE26, respectiv UE25 (în cazul RMN, 46,5 la 1000 locuitori și pentru CT, 98 la 1000 locuitori). Cu toate că studiul a evidențiat că personalul medical din România are cel mai mare număr de pacienți din UE, acesta trebuie să-i trateze în condițiile în care au cele mai puține resurse. Ilustrativ în acest sens este faptul că România are cel mai mic număr de investigații CT și RMN din întreaga Uniune (figurile 5.6 și 5.7), ceea ce arată dificultățile pe care le întâmpină medicii în stabilirea diagnosticului.

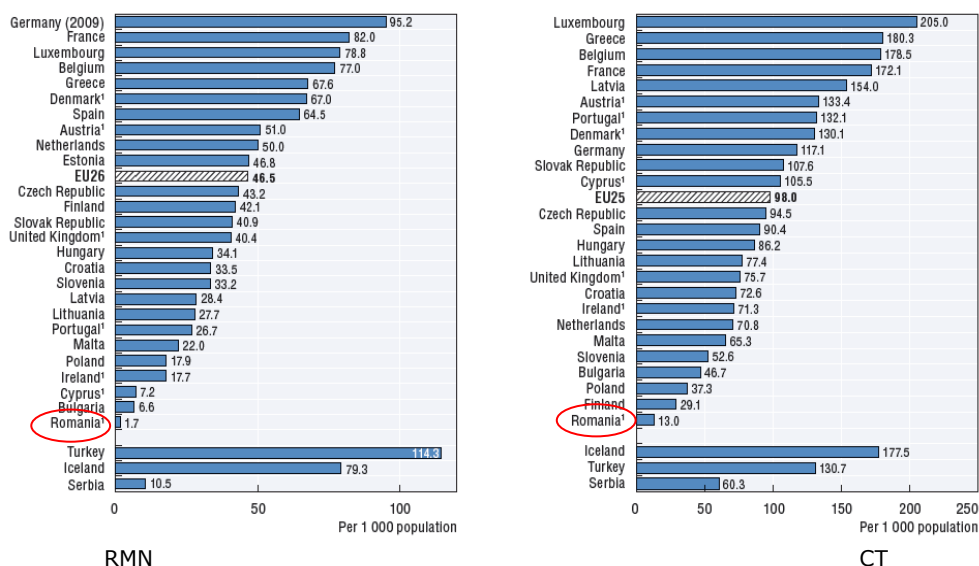


Fig. 5.7. Situația numărului de examinări RMN și CT în țările UE, în 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)⁴⁴

⁴⁴ Datele prezentate pentru România se referă doar la investigații realizate în spitale.

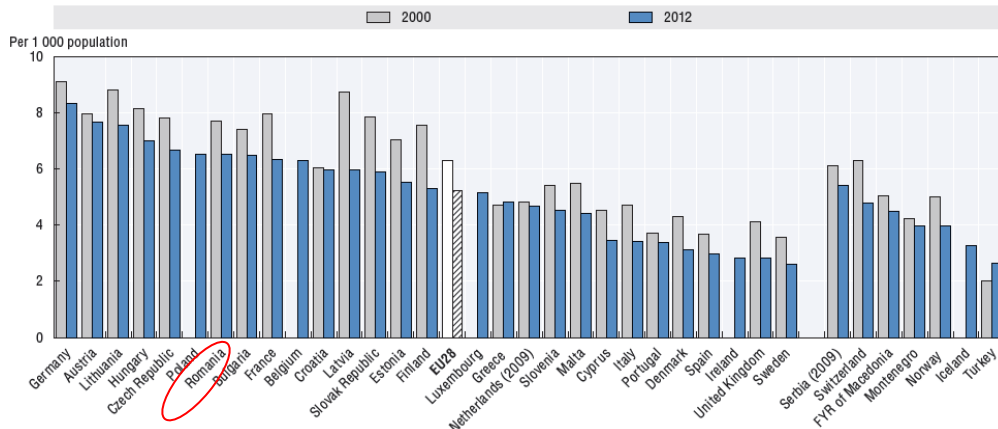


Fig. 5.8. Situația numărului de paturi la 1000 locuitori, în țările UE, în 2012 față de anul 2000 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Valori pozitive ale indicatorilor privind baza materială a unităților medicale din România, se înregistrează în cazul numărului de paturi la 1000 locuitori (figura 5.8). În acest caz, în România se înregistrează o scădere a acestora în 2012 față de anul 2000, dar în ambii ani ai analizei, valoarea indicatorului este peste media UE28. Conform datelor prezentate în figura 5.9, în România destinația numărului de paturi la 1000 locuitori este în principal pentru servicii medicale de tip curativ, existând un număr redus de paturi la 1000 locuitori pentru servicii medicale psihiatrice, servicii medicale de lungă durată, precum și alte categorii de paturi spitalicești.

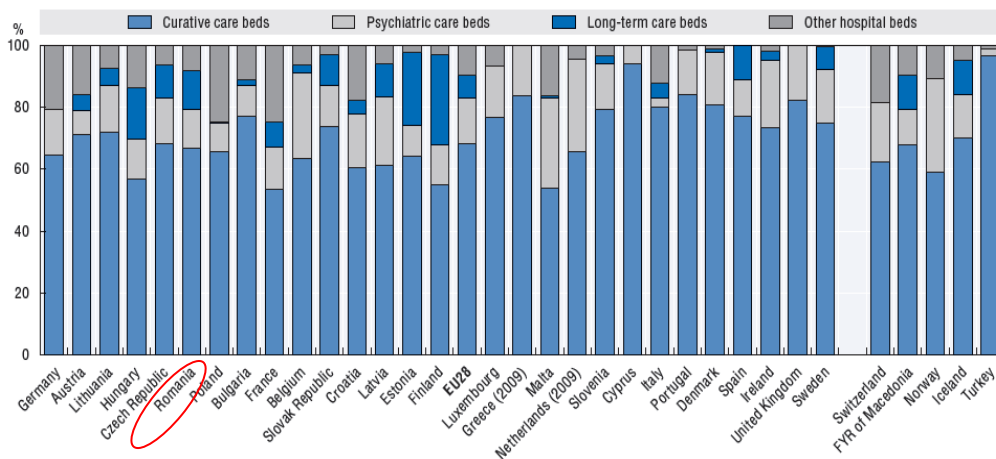


Fig. 5.9. Situația numărului de paturi la 1000 de locuitori și pe categorii de servicii medicale, în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Același studiu evidențiază faptul că deși există numărul cel mai mic de medici și nurse, România este pe primele locuri în ceea ce privește numărul de pacienți externați la 1000 de locuitori:217(figura 5.10, precum și datele furnizate pe două tipuri de afecțiuni majore în figura 5.11).

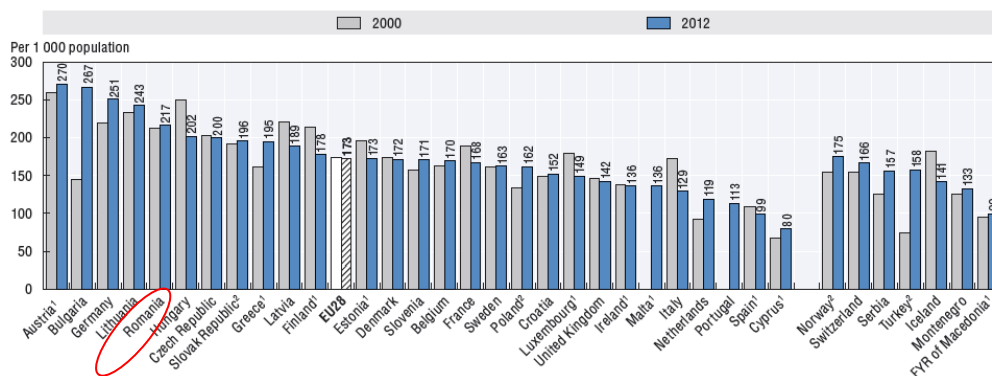


Fig. 5.10. Situația numărului de pacienți externți la 1000 de locuitori, în țările UE, în anul 2012 față de 2000

(conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

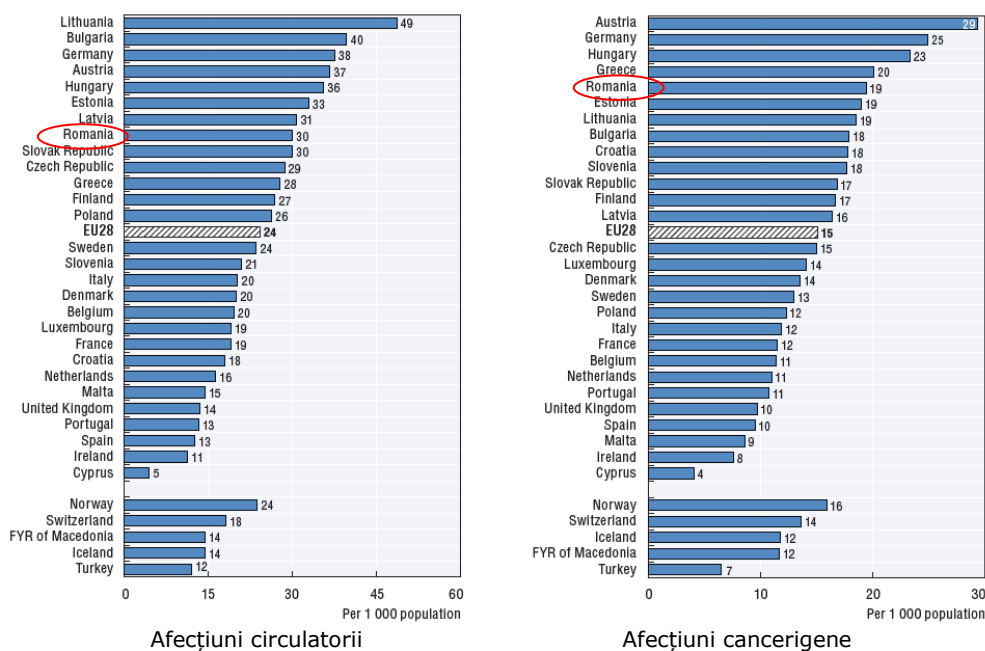


Fig. 5.11. Situația numărului de pacienți externți la 1000 de locuitori și pe tipul unor afecțiuni vindecate/ameliorate, în țările UE, în anul 2012

(conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Operativitatea (dar și limita exercitării actului medical) cu care sunt tratați pacienții în România față de media Uniunii Europene este oglindită în indicatorul duratei de spitalizare în unitățile medicale (figura 5.12). În România, durata de spitalizare a scăzut de la 9,3 zile (medie) în 2000, la 7,5 zile (medie) în anul 2012, valoare comparativă cu nivelul UE28 (7,8 zile). Deci, în cazul acestui indicator situația la nivel național este una pozitivă.

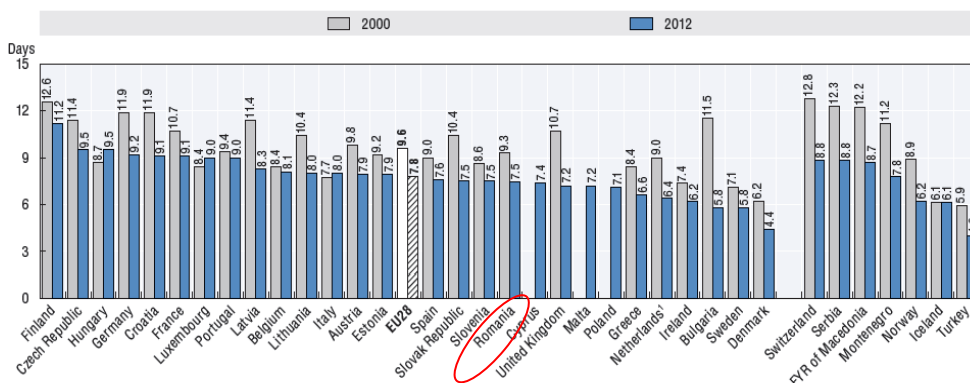


Fig. 5.12. Durata de spitalizare în unitățile medicale în țările UE, în anul 2012 față de anul 2000 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

În ceea ce privește duratele medii de spitalizare în cazul unor patologii specifice, precum și în cazul unor afecțiuni specifice tratate, studiul (http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf) evidențiază indicatori ce oglindesc o situație critică privind modul de realizare a serviciilor medicale în România, față de nivelul European:

- Durata medie de spitalizare în cazul unei nașteri normale este de 5 zile în România (a doua ca mărime după cazul Slovaciei care are 5,1 zile), față de 3,6 zile în cazul UE27;
- Durata medie de spitalizare în cazul pacienților cu infarct de miocard este de 7,1 zile identică cu cea de la nivelul UE28;

În cazul utilizării, aplicării de proceduri moderne de investigare, curative în domeniul bolilor cardio-vasculare sunt prezentate următoarele statistici (pag. 76, http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf): 105 operații de revascularizare coronariană la 100.000 locuitori realizate în România, față de 235 la 100.000 locuitori la nivelul UE23; Nu există date statistice pentru România în ceea ce privește angioplastia coronariană, realizarea operațiilor de cataractă (pag. 78).

În cazul utilizării, aplicării de proceduri moderne de investigare, curative în domeniul bolilor aferente aparatului locomotor sunt prezentate următoarele statistici (pag. 80):

- 53 operații chirurgicale la 100.000 locuitori pentru înlocuirea articulației de șold, față de 157 operații similare la 100.000 locuitori la nivel UE27 (mult sub nivelul european);
- 17 operații chirurgicale la 100.000 locuitori pentru înlocuirea articulației de genunchi, față de 113 operații similare la 100.000 locuitori la nivelul UE24 (țara noastră se situează pe ultimul loc în acest domeniu);

Nu există date statistice pentru consumul de medicamente pentru tratarea hipertensiunii, a colesterolului, a diabetului sau depresiei, deși oficialii Ministerului de resort acuză un consum foarte ridicat și alocarea de fonduri din ce în ce mai mari în fiecare an, pentru compensarea acestor tratamente.

5.1.3. Indicatori de rezultat ai capitalului uman din domeniul medical (indicatori ai stării de sănătate în România față de țările UE)

Potrivit studiului nici indicatorii sistemului de sănătate nu au un nivel corespunzător, aceștia fiind în mare parte sub nivelul mediei europene.

În ceea ce privește speranța de viață la naștere, România (74,5 ani) se situează ușor sub media UE28 (79,2 ani), remarcându-se faptul că în perioada 1990 – 2012 acest indicator a crescut considerabil (figura 5.13). Valoarea indicatorului pentru țara noastră este asemănătoare celei existente în țări precum: Bulgaria, Letonia și Lituania.

În același trend se situează și indicatorii speranței de viață și numărul de ani de viață sănătoasă, la naștere, reprezentați în figura 5.14. După cum se poate observa, în cazul țării noastre speranța de viață cu activitate limitată la femei este de 78,1 ani, față de media UE28 de 82,2 ani, iar la bărbați este de 71 ani, față de media UE28 de 76,1 ani. Valorile situează România pe penultimul loc în Europa, înaintea Bulgariei. În același trend se situează și indicatorii speranței de viață și numărul de ani de viață sănătoasă, la 65 de ani (figura 5.15), reprezentați în figura 5.14. După cum se poate observa, în cazul țării noastre speranța de viață cu activitate limitată la femei este de 17,7 ani, față de media UE28 de 20,4 ani, iar la bărbați este de 14,5 ani, față de media UE28 de 16,8 ani. Valorile situează România pe penultimul loc în Europa, înaintea Bulgariei.

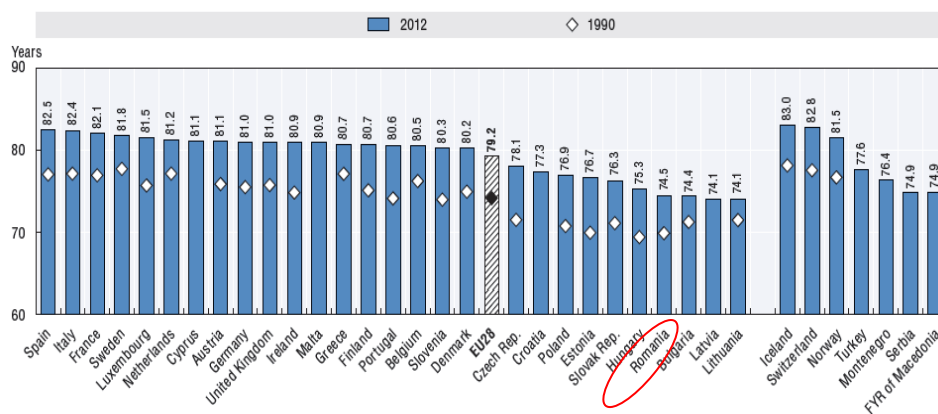


Fig. 5.13. Speranța de viață la naștere în țările UE, în anul 2012 față de anul 1990 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

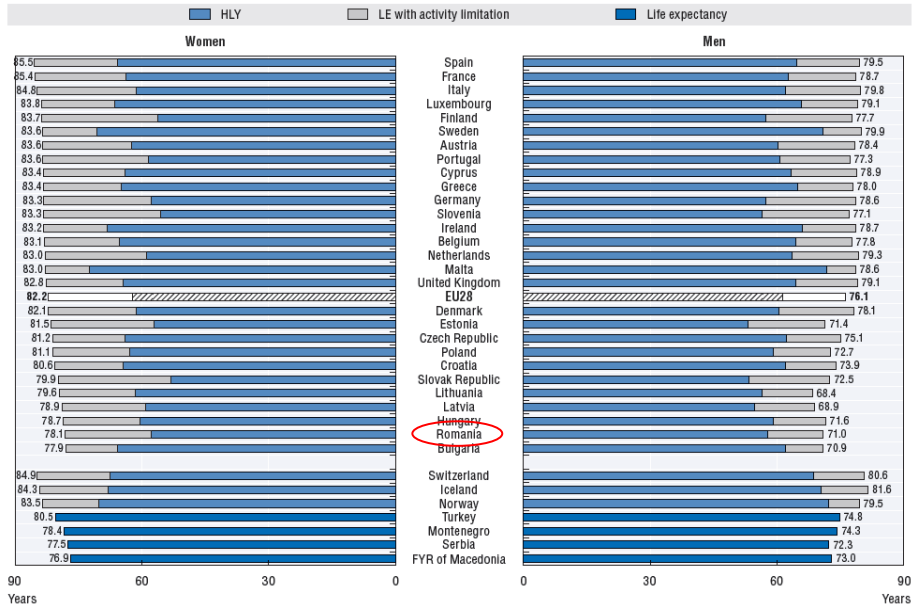


Fig. 5.14. Speranța de viață și numărul de ani de viață sănătoasă (la naștere), pe sexe în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

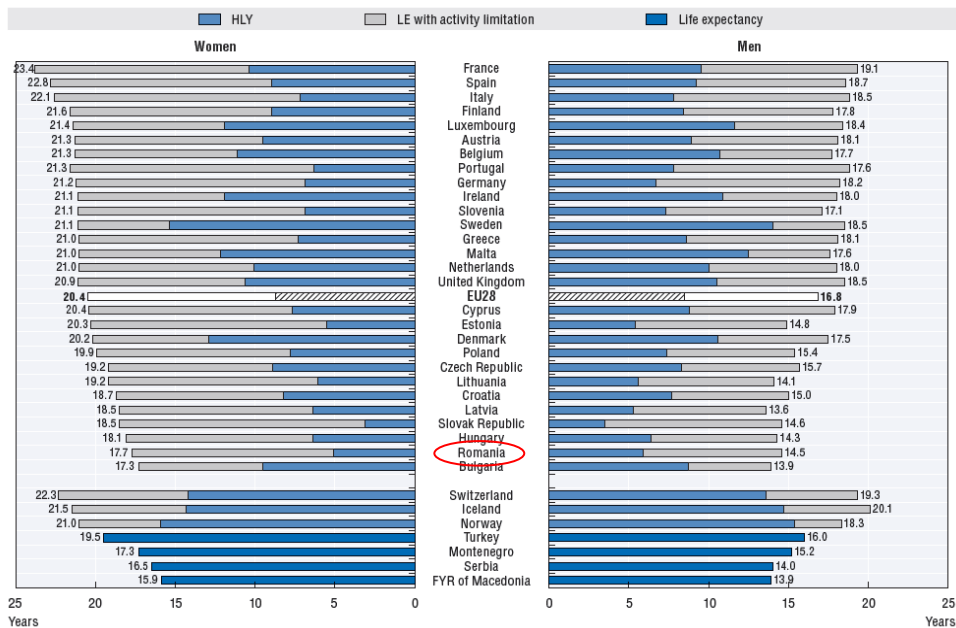


Fig. 5.15. Speranța de viață și numărul de ani de viață sănătoasă (la 65 ani), pe sexe în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Tendența manifestată în cazul indicatorilor speranței de viață se reflectă similar în cazul indicatorului ratei mortalității (figura 5.16). Și în acest caz, România se află pe penultimul loc în Europa (înaintea Bulgariei), având una din cele mai mari rate de mortalitate (aproximativ 1600 la 100000 locuitori). De remarcat este tendința de scădere a acestui indicator.

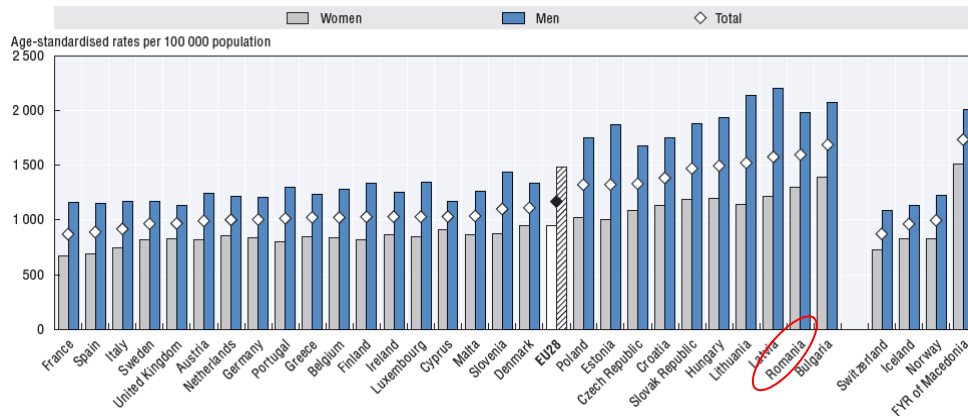


Fig. 5.16. Rata de mortalitate, pe sexe și totală în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Studiul a evidențiat că rata de mortalitate în România se situează mult peste media UE28, iar printre principalele cauze ale decesului sunt (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf):

- Rata mortalității din cauza bolilor cardiace ischemice (pag. 22, la nivelul anului 2011) situează România sub media europeană (femei 287 cazuri la 100000 locuitori și bărbați 425 cazuri la 100000 locuitori, față de valorile la nivel UE28: femei 167 cazuri la 100000 locuitori și bărbați 285 cazuri la 100000 locuitori). Studiul evidențiază o ușoară scădere a indicatorului în următorii ani;
- Rata mortalității din cauza accidentelor vasculare cerebrale (pag. 22, la nivelul anului 2011) situează România mult sub media europeană (femei 289 cazuri la 100000 locuitori și bărbați 355 cazuri la 100000 locuitori, față de valorile la nivel UE28: femei 117 cazuri la 100000 locuitori și bărbați 144 cazuri la 100000 locuitori). Și în cazul acestui indicator valorile poziționează țara noastră pe penultimul loc, înaintea Bulgariei. Totuși, studiul evidențiază o ușoară scădere a indicatorului în următorii ani;
- Rata mortalității în cazul tuturor afecțiunilor de tip cancerigen are o rată de incidență ușor sub media UE28 (pag. 24). La nivel european, rate mari de mortalitate sunt evidențiate pentru bărbați în cazul cancerului de plămâni, iar la femei în cazul cancerului de sân;
- Rata de mortalitate având cauză suicidul, în România, se situează sub media UE28, fapt pozitiv evidențiat de studiul citat (pag. 28).

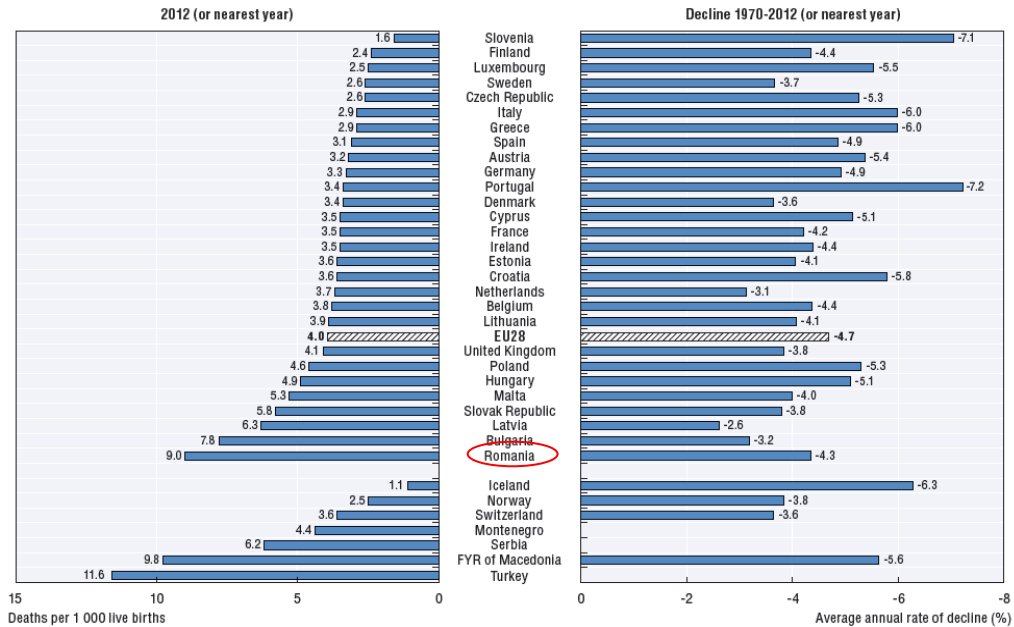


Fig. 5.17. Rata de mortalitate infantilă în țările UE, în anul 2012 și declinul său față de 1970 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Referitor la statisticile anului 2012, cele mai dramatice valori se înregistrează în cazul mortalității infantile, România situându-se pe primul loc în Europa în acest caz (valori foarte mari ale ratei, așa cum se poate observa în figura 5.17). Se remarcă totuși că față de anul 1970, rata mortalității infantile în România a avut o rată medie de scădere de 4,3%.

Un alt indicator al nivelului de sănătate este rata incidenței HIV și SIDA: incidența HIV a fost în România de 2,3 noi cazuri la 100.000 persoane în 2012, față de nivelul UE28 de 6,3 noi cazuri la 100.000 persoane ceea ce evidențiază o situație favorabilă pentru țara noastră; incidența SIDA a fost în România de 1,4 noi cazuri la 100.000 persoane în același an, față de nivelul UE28 de 1,1 noi cazuri la 100.000 persoane, situație aproximativ compatibilă.

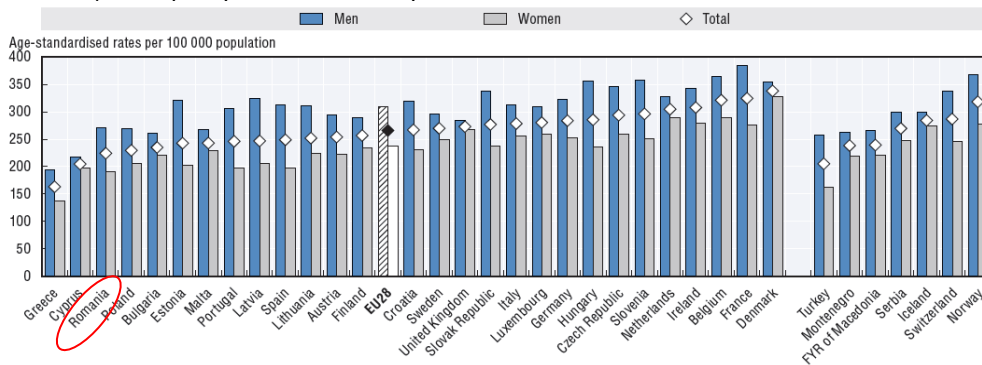


Fig. 5.18. Rata incidenței cancerului în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

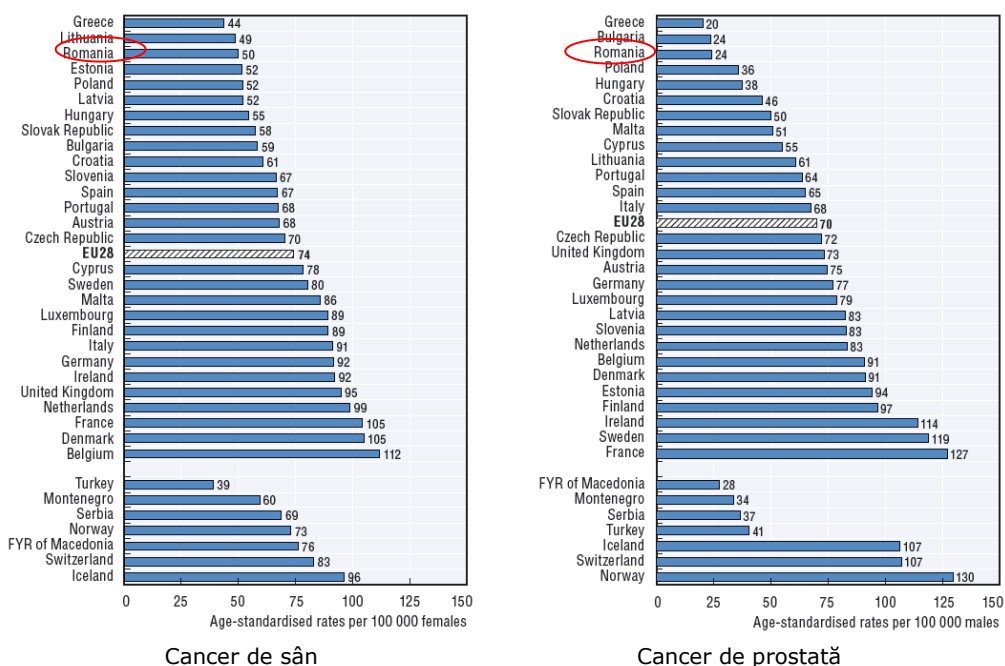


Fig. 5.19. Rata incidenței cancerului în țările UE, în anul 2012
(conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Rata incidenței de apariție a cancerului în rândul populației este prezentată în figurile 5.18 și 5.19. După cum se poate observa, situația statistică pentru România este una favorabilă, datele situându-se sub media UE28 (atât pentru situația generală, cât și pentru cazul particular al cancerului de sân și de prostată).

Conform datelor prezente în studiul citat, estimările prevalenței diabetului zaharat la persoane cu vârste cuprinse între 20 și 79 de ani, arată o situație favorabilă pentru România de 4%, comparativ cu media UE28 de 6% (figura 5.20), situație ce se păstrează și în cazul indicatorului prevalenței diabetului zaharat tip 1, în cazul copiilor cu vârste cuprinse între 0 și 14 ani (pag. 43).

Datele statistice prezente în studiu, relativ la anul 2012, arată că prevalența demenței la vârste de peste 65 de ani, la nivelul României se situează mult sub nivelul UE 28 (pag. 45), situație favorabilă privind starea de sănătate a populației la nivel național, din perspectiva acestui indicator.

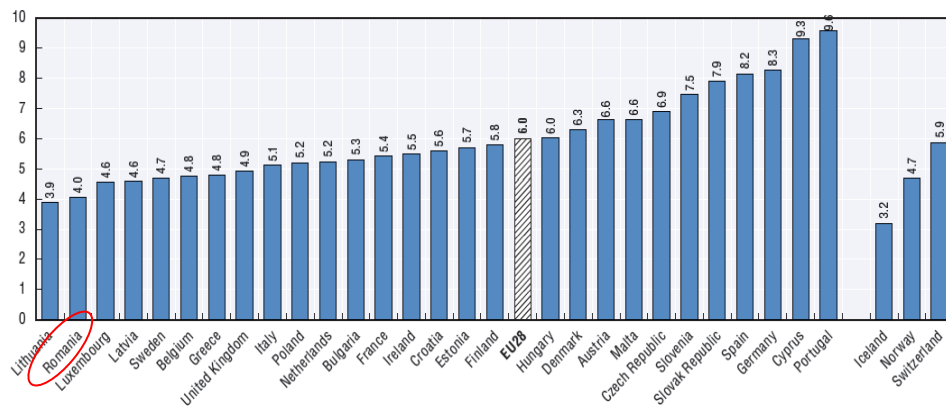


Fig. 5.20. Estimările prevalenței diabetului zaharat la persoane cu vârste cuprinse între 20 și 79 de ani în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

5.1.4. Concluzii - explicații ale situației prin analiza indicatorilor relativi la cheltuielile și finanțarea serviciilor de sănătate

Ca o concluzie generală a analizei pe bază de date secundare, se poate afirma că statisticile indică adevărata cauză a anumitor drame din spitalele publice românești (oglundite mai ales în media), cărora le cad victime, deopotrivă, pacienții și personalul. Personalul medical din România realizează servicii medicale pentru un număr mare de pacienți în condițiile celui mai mic nivel al cheltuielilor pentru sănătate per capita din întreaga Uniune Europeană, simultan cu existența celor mai puține resurse pentru tratament și îngrijire; situația este susținută de subfinanțarea sistemului de sănătate din România, demonstrat prin valoarea scăzută a cheltuielilor de sănătate per capita (figura 5.21) și a procentului din PIB alocat sănătății la nivel național (figura 5.22), dar și prin nivelul scăzut al investițiilor în dezvoltarea capitalului uman și al bazei materiale aferente sistemului.

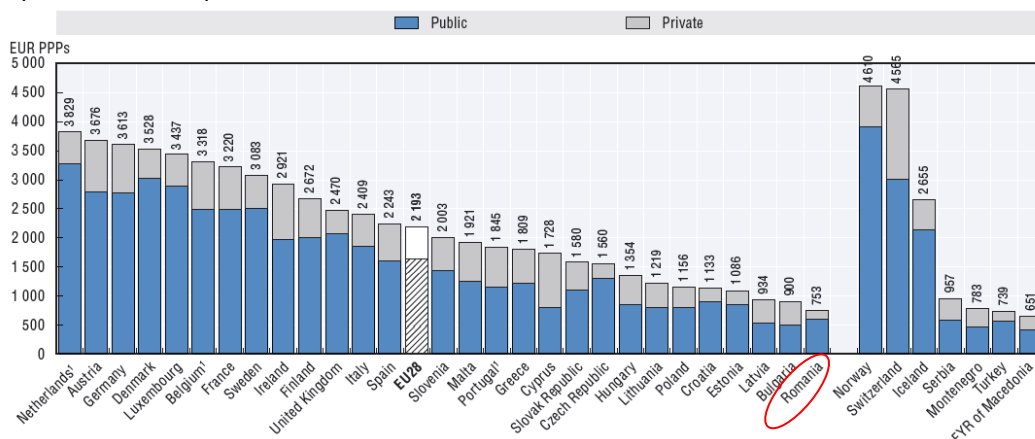


Fig. 5.21. Volumul cheltuielilor cu serviciile de sănătate per capita în UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

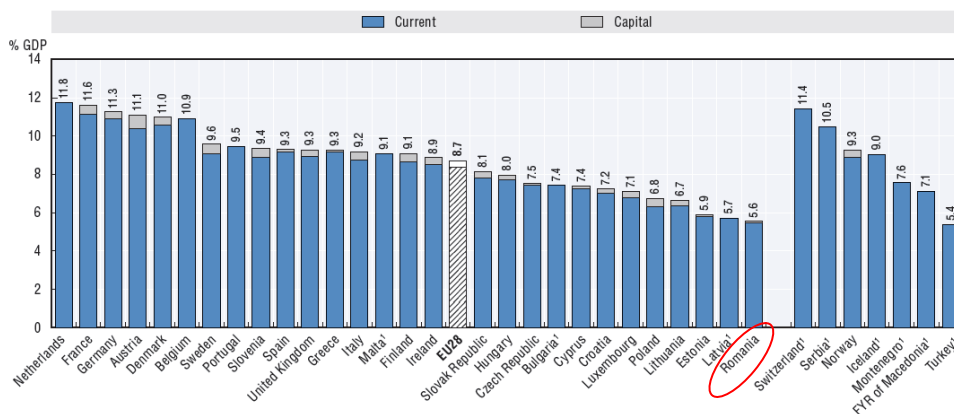


Fig. 5.22. Procentul din PIB alocat sănătății în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

După cum se poate observa din datele statistice prezentate în figura 5.20, România se află pe ultimul loc în UE în ceea ce privește cheltuielile cu serviciile de sănătate per capita (doar 743 Euro) față de 2193 Euro per capita la nivelul UE28. De asemenea, se menține același loc în cazul procentului din PIB alocat sănătății, România alocând doar 5,6% din PIB, față de media UE28 care se situează la 8,7%. Se remarcă faptul că țara noastră are nivelul cel mai scăzut atât al cheltuielilor pentru sănătate per capita, cât și procentul din PIB alocat sănătății din Uniunea Europeană, la nivelul anului 2012.

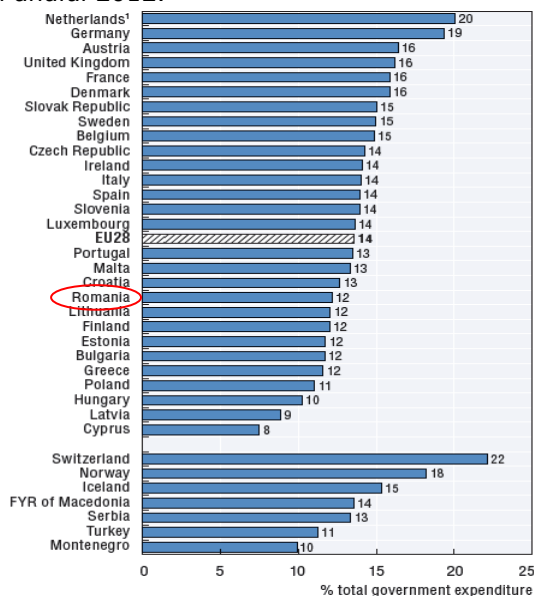


Fig. 5.23. Cheltuielile pentru sănătate ca % din total cheltuieli guvernamentale în țările UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

Statisticile nu demonstrează situații favorabile nici în cazul cheltuielilor pentru sănătate ca % din total cheltuieli guvernamentale (figura 5.23), România având un nivel al acestora de doar 12%, față de media UE28 care se situează la 14%.

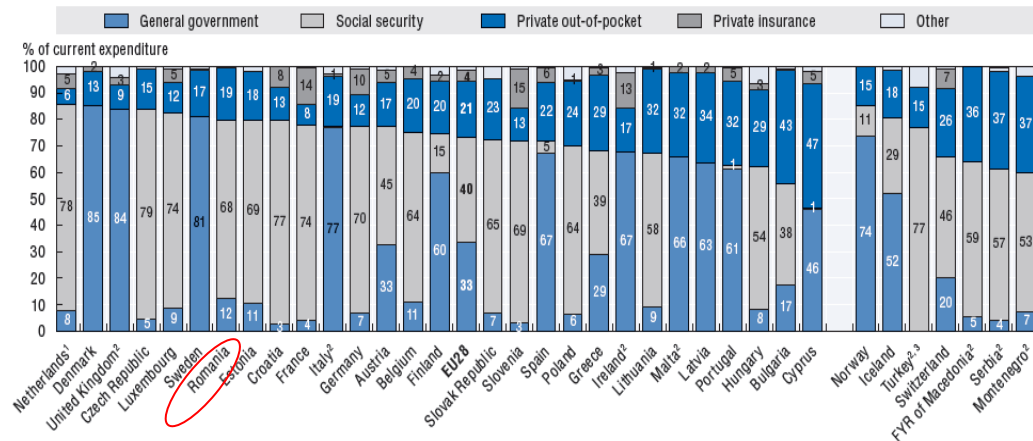


Fig. 5.24. Cheltuielile de sănătate (în %) pe tipuri de surse de finanțare în UE, în anul 2012 (conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf)

După cum se prezintă în figura 5.24, cheltuielile de sănătate (în %) pe tipuri de surse de finanțare arată că cheltuielile pentru sănătate în România se realizează astfel:

- 12% din fonduri guvernamentale (față de 33% media în UE28);
- 68% din fonduri relative la asigurările sociale (față de 40% media în UE28);
- 19% din fonduri private, proprii persoanelor care solicită asistență medicală (față de 21% media în UE28);
- 1% din fonduri de asigurare privată (față de 4% media în UE28).

În concluzie, se remarcă o slabă alocare de fonduri de la nivelul guvernului României, prin politici de finanțare în domeniul sănătății (12% față de 33% media în UE28), chiar în cazul existenței de mai mulți ani a unor indicatori care demonstrează o stare de sănătate nesatisfăcătoare a populației, și deci, un nivel scăzut al calității serviciilor medicale (inclusiv a celor de asistență în domeniu); finanțarea din surse private și din fonduri de asigurare private se află încă la un nivel scăzut față de media UE28.

Sinteza principalilor indicatori de interes pentru cercetarea asupra dezvoltării capitalului uman (pe baza analizei datelor furnizate de studiul realizat în parteneriat de OECD și Comisia Europeană) este prezentată în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Sinteza indicatorilor analizați relativ la situația sănătății și a serviciilor medicale din România față de media UE, în anul 2012⁴⁵

Indicator	Valoare pentru România	Valoare la nivelul mediei Uniunii Europene
1. Indicatori de caracterizare a capitalului uman din domeniul medical		
Nr. de medici la 1000 de locuitori	2,5	3,4
Nr. de consultații medicale anuale per capita	5,2	6,8
Nr. de consultații realizate de un medic, anual	1800	2000
Nr. de nurse la 1000 locuitori	5,8	8
Nr. nurse ce revine unui medic	2,2	2,3
2. Aspecte privind performanța capitalului uman din domeniul medical		
Număr de echipamente RMN	3,8 la 1 milion locuitori	10,5 la 1 milion locuitori
Număr de echipamente CT	9,2 la 1 milion locuitori	20 la 1 milion locuitori
Număr de examinări RMN	1,7 la 1000 locuitori	46,5 la 1000 locuitori
Număr de examinări CT	13 la 1000 locuitori	98 la 1000 locuitori
Număr de paturi	6,5 la 1000 locuitori	6,3 la 1000 locuitori
Număr de pacienți externati	217 la 1000 locuitori	173 la 1000 locuitori
Număr de pacienți externati – afecțiuni circulatorii	30 la 1000 locuitori	24 la 1000 locuitori
Număr de pacienți externati – afecțiuni cancerigene	19 la 1000 locuitori	15 la 1000 locuitori
Durata de spitalizare în unitățile medicale	7,5 zile/an (medie)	7,8 zile/an
3. Indicatori de rezultat ai capitalului uman din domeniul medical		
Speranța de viață la naștere:	74,5 ani	79,2 ani
- Femei	- 78,1 ani	- 82,2 ani
- Bărbați	- 71 ani	- 76,1 ani
Speranța de viață, la 65 ani:		
- Femei	- 17,7 ani	- 20,4 ani
- Bărbați	- 14,5 ani	- 16,8 ani
Rata de mortalitate (la 100000 locuitori):		
- Femei	- 1450 cazuri	- 900 cazuri
- Bărbați	- 2000 cazuri	- 1500 cazuri
Rata de mortalitate infantilă	9 la 1000 de nou născuți	4 la 1000 de nou născuți
Rata incidenței de cancer la 100000 locuitori:		
- Femei	- 190 cazuri	- 240 cazuri
- Bărbați	- 270 cazuri	- 320 cazuri
Incidența diabetului zaharat la persoane cu vârsta 20 – 79 ani	4%	6%
4. Indicatorilor relativi la cheltuielile și finanțarea serviciilor de sănătate		

⁴⁵Conform http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf

Volumul cheltuielilor cu serviciile de sănătate, per capita	753 Euro per capita	2193 Euro per capita
Procentul din PIB alocat sănătății	5,6%	8,7%
Cheltuieli pentru sănătate ca % din total cheltuieli guvernamentale	12%	14%
Cheltuielile de sănătate pe tipuri de surse de finanțare	12% din fonduri guvernamentale; 68% din fonduri relative la asigurările sociale; 19% din fonduri private ale persoanelor ce solicită asistență medicală; 1% din fonduri de asigurare privată.	33% din fonduri guvernamentale; 40% din fonduri relative la asigurările sociale; 21% din fonduri private ale persoanelor ce solicită asistență medicală; 4% din fonduri de asigurare privată.

După cum se poate observa din sinteza indicatorilor prezentată în Tabelul 5.1, la nivel național (și conform datelor disponibile pentru anul 2014, dar publicate în studiul mai sus citat, în anul 2014), capitalul uman (medici și nurse) din domeniul sănătății este redus în ceea ce privește numărul acestuia (per capita sau la 1000 de locuitori), dar cu toate acestea competențele și expertiza deținută de medici și nurse au o influență pozitivă asupra indicatorilor de performanță a activității. În special se remarcă valori apropiate de media UE sau peste media UE și care depind direct de modul de realizare al activității (modul de realizare a serviciilor medicale), eficiența și eficacitatea capitalului uman. De asemenea, aceste aspecte pozitive își au originea și din profesionalismul pregătirii (dezvoltării) personalului medical în cadrul organizațiilor formatoare din domeniu, precum și a modului în care este realizată practica clinică, în cadrul unităților medicale (de stat sau private) ale sistemului național.

Indicatorii de performanță ai capitalului uman din domeniul medical trebuie apreciați mai mult, având în vedere nivelul scăzut al cheltuielilor și finanțării serviciilor de sănătate din România. Totodată, este demn de apreciat că indicatorii de rezultat ai capitalului uman (speranța de viață, ratele de mortalitate, incidența bolilor de cancer sau a diabetului zaharat) au un trend pozitiv, în sensul alinierii lor la valorile mediei UE, în ultimi ani făcându-se eforturi substanțiale pentru îmbunătățirea stării de sănătate a populației, prin: creșterea speranței de viață, scăderea ratelor de mortalitate (inclusiv cea infantilă), depistarea precoce a diferitelor forme de cancer, scăderea incidenței diabetului zaharat etc.

5.2. Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național)

Prezenta cercetare, concentrată pe analiza datelor statistice ale Institutului Național de Statistică accesibile public (obținute prin preluarea informațiilor furnizate de Institutul Național de Statistică, baza de date TEMPO –online: <https://statistici.insse.ro/shop/>, în perioada mai 2014 – ianuarie 2015), este determinată de dorința clarificării unor aspecte privind dezvoltarea capitalului uman

în domeniul asistenței medicale, abordarea fiind orientată în special către problemele din sectorul public de sănătate.

În aceste condiții, temele principale ale abordării sunt legate de explicarea fenomenului migrației asistentelor medicale prin caracterizarea deficitului de personal din sectorul public și impactul pe care aceste fenomene îl au asupra capacității de-a acorda îngrijiri de sănătate a spitalelor publice din România. De asemenea, s-a acordat o atenție deosebită statisticilor din domeniul educației în domeniul de calificare asistent medical generalist – nursing, ca problemă de interes major în dezvoltarea capitalului uman în domeniu. Datele statistice analizate, disponibile la Institutului Național de Statistică, se referă la situația sistemului sanitar în perioada 2000 - 2014, realizându-se și previziuni ale indicatorilor (pentru a surprinde tendințele fenomenelor în următorii 3 ani). Astfel, prezenta cercetare poate fi considerată o analiză longitudinală a domeniului asistenței medicale din România.

5.2.1. Analiza indicatorilor de formare a capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România

În analiza pe bază de date secundare prezentată la subcapitolul 5.1 a fost evidențiat deficitul de cadre medicale, medici și nurse, în sistemul românesc. Astfel, deoarece deficitul de asistente medicale în unitățile sanitare publice este unul incontestabil, am dorit să aflăm dacă acesta se datorează unui deficit general de asistente medicale la nivelul României generat de contextul fenomenului migrației manifestat în cazul acestei categorii socioprofesionale.

În ceea ce privește numărul de elevi înscriși în cadrul programelor de pregătire în domeniul asistenței medicale (figura 5.25), în cadrul școlilor postliceale sanitare, se remarcă o creștere a acestui număr, începând cu anul 2006, tendință aflată la un nivel maxim în perioada anilor 2011 – 2012, și care, conform previziunii, se va menține. Se remarcă o creștere a atractivității acestei forme de pregătire, la nivel național.

Având însă în vedere faptul că până în anul 2000 au absolvit această formă de școlarizare și personale care erau deja angajate (trecerea de la statutul profesional de soră medicală – absolventele de liceu sanitar, la cel de asistentă medicală), considerăm că perioada 2000-2013 poate fi considerată una reprezentativă pentru caracterizarea învățământului actual în domeniu (formarea noilor asistente medicale, în conformitate cu reglementările asimilate de România, odată cu integrarea ca stat al UE). În ceea ce privește numărul de absolvenți ai școlilor postliceale sanitare (figura 5.25), nivelul indicatorului se situează sub nivelul indicatorului număr de elevi înscriși (din cauza abandonului școlar sau a incapacității elevilor de a finaliza în mod corespunzător studiile). Se remarcă o creștere ușoară a numărului de absolvenți începând cu anul 2006, tendință care, conform previziunii, se va menține și în următorii ani. Trebuie făcută precizarea că numărul absolvenților reprezentat grafic nu este numărul total de asistente medicale absolvente la nivel național, deoarece nu a fost luat în calcul numărul absolvenților de colegiu și de facultate.

Raportul între numărul de elevi înscriși la școli postliceale sanitare și numărul asistenților medicali din unități publice este reprezentat în figura 5.26.

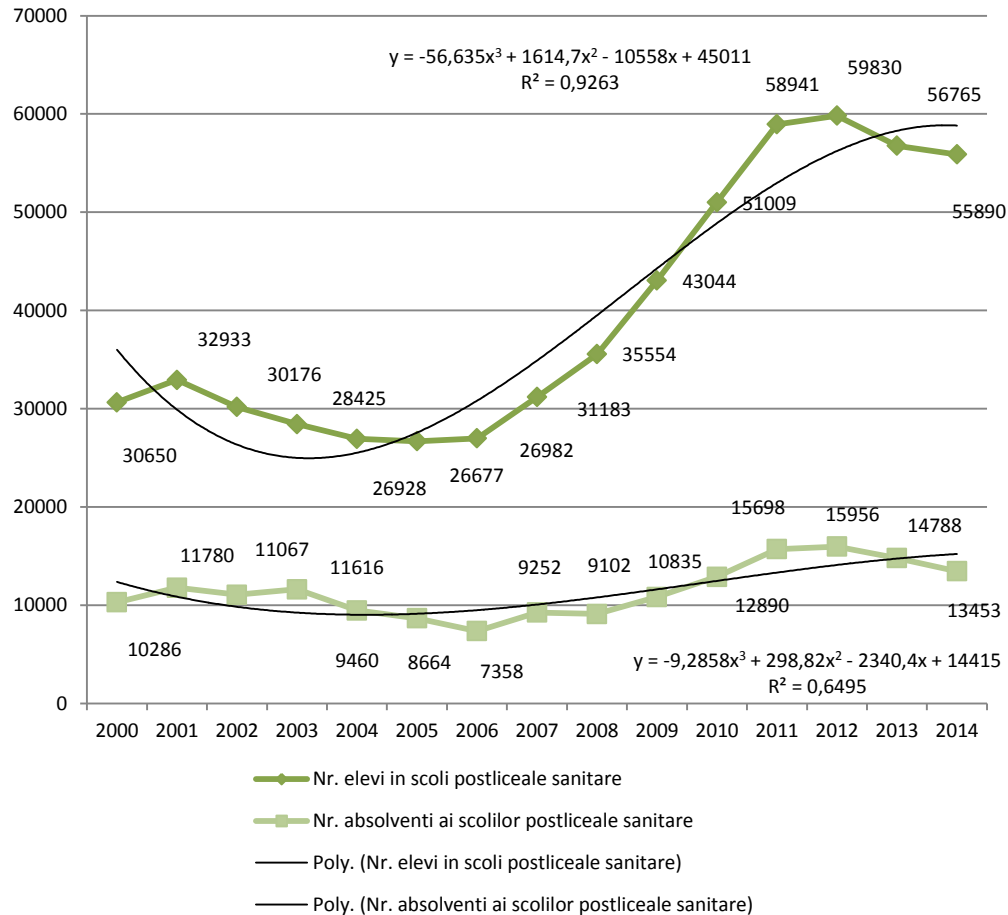


Fig. 5.25. Dinamica numărului de elevi înscriși în școli postliceale sanitare și a numărului de absolvenți ai acestor școli (2000 – 2014) (sursa: INS)

După cum putem observa în figura 5.26, evoluția este una paradoxală raportat la funcționarea normală a pieței: scăderea numărului de salariați din sectorul sanitar (accentuată în special după anul 2007 prin închiderea unor unități spitalicești și disponibilizarea unei părți a personalului, sau părăsirea sistemului de către unii prin fenomenul migrației) pe fondul plecărilor din sistem este concomitentă cu o creștere foarte mare a numărului de elevi din școlile postliceale sanitare (creșterea atractivității specializării, calificării mai ales în cazul învățământului din școlile postliceale, care are un grad de accesibilitate mai mare pentru potențialii elevi). În condițiile în care posturile din sectorul public de sănătate au fost blocate, iar sectorul privat preia doar un procent relativ mic din această forță de muncă „disponibilă”, se nasc câteva întrebări legitime:

- Unde s-au dus acești salariați?
- Ce determină acest aflux de tineri care aleg să se formeze pentru profesia de asistent medical în condițiile în care pe piața internă nu există o cerere în acest sens, respectiv oportunități de ocupare?

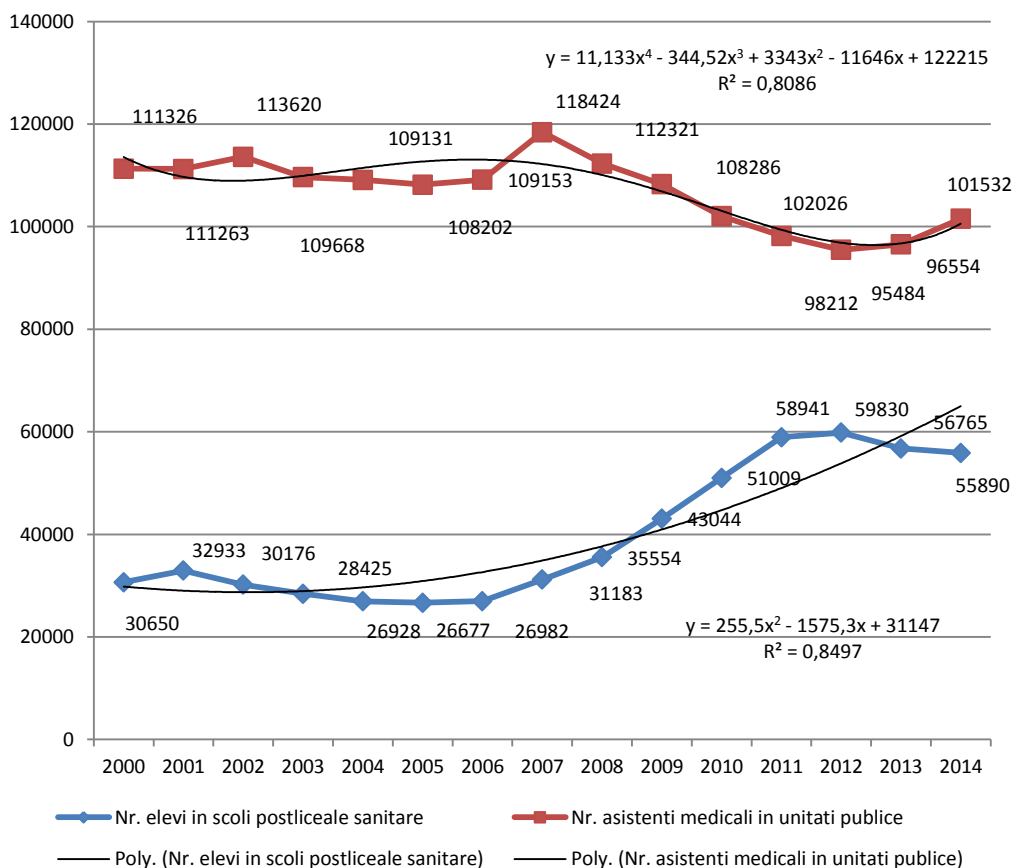


Fig. 5.26. Dinamica numărului de elevi înscriși în școli postliceale sanitare și a numărului asistenților medicali din unități publice (2000 – 2014) (sursa: INS)

Explicațiile, răspunsurile la aceste întrebări nu pot fi date decât prin a recunoaște fenomenul migrației forței de muncă. Pentru a avea o imagine mai exactă a evoluției numărului de asistente medicale a fost inclusă în analiză și situația numărului de absolvenți în perioada 2000 - 2014 (numărul de absolvenți se cumulează în fiecare an), deja reprezentat grafic în figura 5.25.

După cum se poate observa, în perioada 2007 – 2012 au părăsit sistemul sanitar public cca. 23.000 de asistente medicale⁴⁶. În aceeași perioadă au ieșit de pe băncile școlilor postliceale un număr de cca. 95.000 asistente. Așadar, se constată că un număr de cca. 128.000 asistente medicale au fost absolvente a unei școli postliceale și au părăsit sistemul public de sănătate, în perioada 2007 – 2012, fenomen accentuat în ultimii 2 ani ai analizei (2013 – 2014). Dacă luăm în

⁴⁶Având în vedere faptul că începând din anul 2008 vârsta standard de pensionare a asistentelor medicale este 65 de ani, este evident faptul că procentul asistentelor medicale pensionate din totalul celor care au părăsit sistemul public de Sănătate este nesemnificativ.

considerare creșterea cu cca. 15.000 a asistentelor medicale din sectorul privat⁴⁷ pentru același interval și le scădem din total, rezultă cel puțin 110.000 de asistente medicale care nu figurează în statistici ca fiind ocupate⁴⁸.

Ca urmare, o explicație mai bună asupra fenomenului constat se poate face luând în considerare posibilitatea ca în perioada 2007 - 2012, cca. 100.000 de asistente medicale să fi migrat la muncă în alte țări, schimbând radical imaginea vehiculată despre amploarea fenomenului migrației și categoriile profesionale afectate.

Trebuie subliniat faptul că datele statistice nu includ absolventele de colegii și facultăți. Situația este determinată atât de absența datelor necesare cât și redundanța acestor tipuri de formare profesională, multe asistente medicale absolvente de postliceală deja angajate parcurgând, suplimentar, și aceste cicluri de formare; adăugarea acestor tipuri de formare ar avea ca efect creșterea numărului de absolvente, respectiv de asistente medicale.

Un alt argument puternic în favoarea amplificării fără precedent a fluxului migrator în rândul asistentelor medicale în ultimi ani, îl constituie și creșterea foarte mare a numărului de persoane care aleg acest tip de formare, calificare sau această profesie, în condițiile în care angajările în sistemul public au fost blocate, iar sistemul privat este departe de a putea prelua un asemenea aflus de personal.

Previziunile realizate arată o tendință de menținere a acestui fenomen, în absența unor măsuri de stopare din partea autorităților (minister de resort) care ar viza deblocarea posturilor în sistemul unităților publice și reconsiderarea nivelului de salarizare al asistentelor medicale.

5.2.2. Repere ale dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România

Analiza datelor statistice privind evoluția, dinamica numărului de asistente medicale în România (în perioada 2000 - 2014) a ridicat problema formării inițiale a asistentelor medicale, în încercarea de a interpreta situația diferitelor categorii de absolvenți.

Formarea profesională a asistentelor medicale constituie o dovadă de incoerență a sistemului, în condițiile în care modificările continue de pregătire au adăugat continuu obligații (noi și diverse) în seama asistentelor medicale. Cele mai afectate au fost asistentele medicale deja angajate în sectorul public de sănătate, majoritatea fiind prinse în cercul vicios al formărilor redundante. În această situație s-au aflat asistente medicale care au fost obligate să parcurgă mai multe forme de pregătire pentru a-și putea menține profesia la nivelul inițial. Exemple ale unor situații creează imaginea privind incoerența sistemului, în unele cazuri asistente

⁴⁷ Precizăm că, dată fiind procedura de colectare a datelor, numărul salariaților din sectorul privat poate să includă și salariați care lucrează în sistemul public (unde au și norma de bază). În această situație este posibil ca estimarea privind numărul de asistente medicale absolvente la care se adaugă cele ieșite din sistemul public de sănătate să fie în minus față de situația reală.

⁴⁸ Această cifră include și numărul asistentelor medicale șomere, despre care nu există însă informații exacte. Singura estimare posibilă este bazată pe următoarele cifre: la sfârșitul anului 2013 totalul șomerilor absolvenți de postliceale (de toate tipurile) era de 15.185 persoane. Această informație tinde să sugereze o rată scăzută a șomajului în rândul acestor absolvenți.

medicale au parcurs programe de formare având durate totale care depășesc durata de formare pentru un medic:

1. Traseul maxim:

Absolventă de liceu (soră medicală) + școală postliceală (3 ani) sau colegiu (3 ani) și facultate (4 ani) = 7+3 sau 7+4 ani de formare;

2. Traseele minime:

a. Absolventă de liceu (soră medicală, cu sau fără bacalaureat) + școală postliceală (3 ani) = nivel redus de salarizare;

b. Absolvent școală postliceală (3 ani, bacalaureat) + școală postliceală (3 ani) = nivel mai redus de salarizare decât absolventele de facultate;

c. Absolvent facultatea de asistente medicale (4 ani) = nivel cel mai ridicat de salarizare.

Această evoluție nefirească a creat un grad semnificativ de incertitudine în rândul asistenților medicali, în ceea ce privește dezvoltarea carierei proprii, contribuind în mod semnificativ la scăderea calității vieții profesionale.

5.2.3. Repere ale solicitării profesionale în domeniul asistenței medicale în România

Datele statistice privind fluctuația (migrația) asistentelor medicale din sistemul public de sănătate confirmă faptul că această categorie constituie cel mai important flux migrator profesional din România, fiind fenomenul cu cel mai mare impact negativ asupra modului de realizare a serviciilor medicale, precum și a calității acestuia. Din perspectiva cauzelor acestui fenomen, conform unor studii de dată recentă⁴⁹, pe primul loc se situează condițiile de muncă și nivelul de salarizare, ceea ce indică faptul că acesta este segmentul profesional care suferă cel mai mult din perspectiva nivelului salariilor și a condițiilor de muncă, ambele necesitând o intervenție urgentă prin politici și măsuri la nivel macroeconomic. Același fenomen, dar de amplitudine mai mică se înregistrează și în cazul personalului sanitar auxiliar din unitățile publice (reducerea fiind de doar 16% în rândul acestei categorii de salariați).

Dacă avem în vedere faptul că cele două categorii de personal se ocupă de două paliere diferite ale îngrijirilor de sănătate, reiese faptul că în perioada 2007 – 2014, domeniul îngrijirii sănătății din sectorul public a pierdut peste 50.000 de salariați (pe fondul creșterii numărului de pacienți și a supra solicitării profesionale a celor rămași, după cum s-a arătat și în capitolul 5.1). Ca urmare, se apreciază că serviciile de îngrijire a sănătății din sectorul public înregistrează cea mai gravă criză a sectorului sanitar. Această criză a fost declanșată și este întreținută în special, de măsura blocării angajărilor în acest sector. Dacă această strategie de reducere a cheltuielilor publice a avut o evoluție previzibilă în alte sectoare, în sectorul sanitar ea a fost scăpată de sub control, fiind potențată de ponderea extrem de mare a celor care au plecat, adică de impactul migrației. În aceste condiții, managerii din sistem consideră că „se poate vorbi în mod întemeiat de un dezastru al capacității de furnizare a serviciilor de îngrijire în care se află sectorul public de sănătate”⁵⁰.

⁴⁹ A se vedea <http://cercetare-sociala.ro/ro/studii-realizate.html>

⁵⁰ A se vedea <http://www.solidaritatea-sanitara.ro/attachments/article/18623/Studiu%20privind%20situa%C8%9Bia%20asisten%C8>

5.2.4. Concluzii asupra cercetării statistice privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România

Conform datelor statistice furnizate a INS, comparativ cu anul 1990, în sistemul public de sănătate numărul asistentelor medicale a scăzut cu 30.000 (cca. 25%), respectiv de la 125.484 asistente în 1990, la 95.484 în 2012, crescând ușor la 101532 la nivelul anului 2014. Cea mai dramatică scădere a numărului de asistente medicale a avut loc în perioada 2007 – 2014: cu mai mult de 25.000 persoane, în acest interval de timp sistemul public de sănătate a pierdut mai mult de 17% din asistentele medicale.

Statisticile naționale în domeniul asistenței medicale au evidențiat că îngrijirile de sănătate din sectorul public se confruntă cu cea mai gravă criză a sectorului sanitar (acutizată în perioada 2007 – 2014). În ultimii 25 de ani numărul pacienților a crescut cu 14% , în timp ce numărul asistentelor medicale a scăzut cu cca. 25%. Situația indică o creștere cu mai mult de 40% a sarcinilor de serviciu în acest interval (stresul profesional fiind cauza principală a erorilor umane în acest caz).

Creșterea treptată a vârstei de pensionare a asistentelor medicale, de la 60 de ani la 65 de ani, este departe de a putea fi considerată o soluție de rezolvare a crizei de personal, aceasta fiind de fapt o măsură pe termen scurt (de tip pompieristic), menită să salveze pe moment situația la nivelul acestei categorii de personal, creată de strategiile și politicile guvernamentale din ultimii 9 ani.

Măsura reală, fezabilă de soluționare a crizei, o constituie deblocarea posturilor de asistenți medicali în sistemul sanitar public (și acoperirea unui număr de cel puțin 30.000 de posturi necesare și suficiente pentru ridicarea nivelului de calitate al serviciilor de îngrijire medicală), precum și asigurarea finanțării necesare, atât pentru aceste noi posturi, cât și pentru salarizarea adecvată a acestei categorii de personal.

Analiza datelor statistice furnizate de INS au arătat că există forța de muncă necesară pentru a ocupa aceste posturi; de exemplu, absolvenții de la școlile postliceale din anii 2013 și 2014 însumează cca. 30.000 persoane.

Dezvoltarea capitalului uman, la nivelul de competențe impus de practica sistemului public de sănătate cunoaște o creștere semnificativă, mai ales în ultimii ani; statisticile au evidențiat aproximativ 185.000 de asistente medicale formate în perioada 2000-2014, deci aproape dublul numărului de asistente medicale ce lucrează în sectorul public. Nu există informații ce se întâmplă din punct de vedere profesional cu peste 100.000 de asistente medicale, acest număr fiind compus din absolvenții de școli postliceale din ultimii 9 ani și asistentele medicale care au plecat din sistemul sanitar public în aceeași perioadă (aproximativ 23.000 persoane). În aceste condiții, este posibil ca numărul asistentelor medicale plecate la muncă în străinătate în ultimii 9 ani să atingă cifra de 100.000. În aceste condiții, România este (probabil) cel mai mare furnizor de asistente medicale pe piața muncii din Uniunea Europeană, în condițiile în care sistemul românesc public de sănătate se confruntă cu cel mai mare deficit de personal din această categorie.

Evoluție nefirească a dezvoltării capitalului uman, din perspectiva formării profesionale, care a obligat generații întregi de asistente să parcurgă cicluri de formare inițială suplimentare și, în mare parte, redundante, a creat un grad semnificativ de incertitudine în rândul acestei categorii profesionale, în ceea ce

privește dezvoltarea carierei proprii, contribuind în mod semnificativ la scăderea calității vieții profesionale.

5.3. Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare

5.3.1. Propunere de generalizare a aplicării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman și a metodologiei aferente

În urma cercetărilor aplicative realizate și prezentate în capitolele 4 și 5 ale prezentei teze de doctorat, a fost elaborată o propunere de asimilare în practică a modelului novator propus și descris în capitolul 3.3. În figura 5.27 se prezintă demersul de asimilare, transfer în practica organizațiilor formatoare, în general.

După cum se poate observa, propunerea are a bază structura modelului novator de dezvoltare a capitalului uman, dar care este localizat la granița nivelului local și regional, deoarece s-a ținut seama de piața pe care acționează organizația formatoare (nivelul micromediului și mezomediului său). De asemenea, transferul și asimilarea modelului nu poate neglija influența și restricțiile impuse de la nivelul național, sau european (macro-mediului) unde sunt stabilite strategiile și politicile pentru un anumit domeniu de activitate economică, se definește cadrul legislativ și normele de implementare etc.

Se remarcă însă, în figura 5.27, că organizația formatoare operează pe de-o parte pe piața serviciilor de educație (prin intermediul ofertei sale educaționale pe specializări, calificări, domenii), dar și pe piața muncii, fiind în relație directă cu organizații angajatoare. La rândul său, organizația angajatoare operează nu doar pe piața muncii, ci și pe piața serviciilor/produselor oferite de aceasta pe piață (consumatorilor, clienților, utilizatorilor).

Cele două mijloace de investigare Q1 și Q2 sunt asimilabile celor două chestionare folosite în cercetarea nevoilor de formare la nivel individual (în cazul asistenței medicale generale – nursing), respectiv a nevoilor de competențe pentru dezvoltare profesională la nivel organizațional. În cercetarea realizată în cadrul programului doctoral, mijlocul de investigare Q3 a fost constituit din analiza și interpretarea fenomenelor sociale (la nivel macroeconomic) pe baza unor statistici disponibile, și care au creat o imagine pertinentă, veridică asupra percepției dezvoltării capitalului uman, într-un anumit domeniu profesional, la nivelul societății.

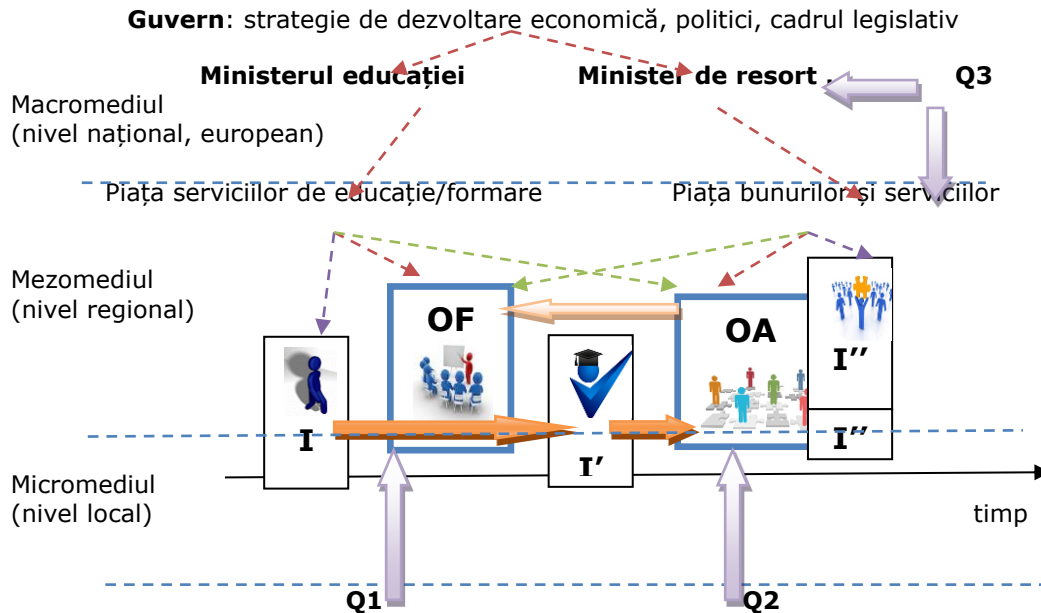


Fig. 5.27. Demersul propus de transfer și asimilare în practica organizațiilor formatoare a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman

După cum poate fi observat în figura 5.26, propunerea privind transferul și asimilarea în practica organizațiilor de formare a modelului novator propus trebuie să țină seama de caracteristica spațiului de operare a organizațiilor formatoare și angajatoare. Ca urmare, pe lângă dimensiunea timpului și teoria multinivel încorporate în modelul propus, se adaugă și dimensiunea (caracteristicile și analiza dinamicii) spațiului economico-social specific, în care evoluează organizațiile de formare și angajatoare.

5.3.2. Exemplu de bună practică: Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, specializarea asistent medical generalist – nursing

Cercetările aplicative realizate și prezentate în capitolele 4 și 5 au surprins și descris fenomenul dezvoltării capitalului uman în cazul particular Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara și pentru specializarea asistent medical generalist – nursing, dar aceste cercetări, precum și implementarea modelului, urmărirea efectelor sale (reacții ale claselor de elevi, ale absolvenților și corpului profesoral, ale managementului organizației, dar și ale pieței) trebuie considerate rezultate semnificative ce probează asimilarea, transferul și recunoașterea practică a dezvoltărilor conceptuale din zona cercetării. Se impune deci, o analiză a unor indicatori considerați reprezentativi în acest caz (ca exemplu de bună practică), și anume dinamica numărului de elevi și absolvenți ai Școlii (prin calculul unor indicatori adecvați), precum și prezentarea unor aspecte de natură practică rezultate din observarea comportamentului organizațional în piața regională a educației în domeniu.

Indicatorii dinamicii numărului de elevi și absolvenți utilizați sunt cei aferenți seriilor cronologice. Notăția adoptată pentru termenii seriei cronologice este: y_i , unde $i=1, \dots, n$, în funcție de numărul termenilor seriei. Asupra acestora de interes sunt: determinarea indicatorilor absoluți și relativi, precum și determinarea indicatorilor medii.

1. Determinarea indicatorilor de nivel și de dinamică ai seriilor cronologice a recurs la calculul:

- a. Modificarea absolută (Δ):

- Cu bază fixă: $\Delta_{i/1} = y_i - y_1$ (5.1)

- Cu bază în lanț: $\Delta_{i/i-1} = y_i - y_{i-1}$ (5.2)

- b. Indicele de dinamică (I):

- Cu bază fixă: $I_{i/1} = y_i / y_1$ (5.3)

- Cu bază în lanț: $I_{i/i-1} = y_i / y_{i-1}$ (5.4)

- c. Ritmul de evoluție (creștere sau scădere) (R):

- Cu bază fixă: $R_{i/1} = I_{i/1} - 1$ (5.5)

- Cu bază în lanț: $R_{i/i-1} = I_{i/i-1} - 1$ (5.6)

2. Determinarea indicatorilor medii ai seriilor cronologice a fost realizată prin determinarea:

- Media aritmetică – valoarea medie a indicatorului în perioada de

$$\bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n}$$

analiză a acestuia: (5.9)

- Modificarea medie absolută: $\bar{\Delta} = \frac{y_n - y_1}{n - 1}$ (5.10)

- Indicele mediu al dinamicii: $\bar{I} = n-1 \sqrt[n]{\frac{y_n}{y_1}}$ (5.11)

- Ritmul mediu de evoluție (creștere sau scădere): $\bar{R} = \bar{I} - 1$ (5.12)

Tabelul 5.2. Algoritmul de calcul și rezultatele indicatorilor absoluți, relativi și medii (perioada 2010 – 2015), în cazul indicatorului număr de elevi

Număr de elevi Timișoara											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2010-2011	291	-	-	1	-	-	-	439,204	143,75	1.313	0.313
2011-2012	390	99	99	1,340	1,340	0,340	0,340				
2012-2013	494	203	104	1,697	1,267	0,697	0,267				
2013-2014	649	358	155	2,230	1,314	1,230	0,314				
2014-2015	866	205	217	2,976	1,334	1,976	0,334				
Număr de elevi Sănnicolau Mare											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2011-2012	45	-	-	1	-	-	-	109,75	33,667	1,480	0,480
2012-2013	117	72	72	2,600	2,600	1,600	1,600				
2013-2014	131	86	14	2,911	1,119	1,911	0,119				
2014-2015	146	101	15	3,244	1,115	2,244	0,115				

Număr de elevi Moldova Nouă											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2010-2011	75	-	-	1	-	-	-	111,20	12,75	1,138	0,138
2011-2012	112	37	37	1,493	1,493	0,493	0,493				
2012-2013	129	54	17	1,720	1,152	0,720	0,152				
2013-2014	114	39	-15	1,520	0,884	0,520	-0,116				
2014-2015	126	51	12	1,680	1,105	0,680	0,105				
Număr de elevi TOTAL											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2010-2011	366	-	-	1	-	-	-	737	193	1,328	0,328
2011-2012	547	181	181	1,495	1,495	0,495	0,495				
2012-2013	740	374	193	2,022	1,353	1,022	0,353				
2013-2014	894	528	154	2,443	1,208	1,443	0,208				
2014-2015	1138	772	244	3,109	1,273	2,109	0,273				

Tabelul 5.3. Algoritmul de calcul și rezultatele indicatorilor absoluți, relativi și medii (perioada 2010 – 2014), în cazul indicatorului numărul de absolvenți

Număr de elevi Timișoara											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2010	28	-	-	1	-	-	-	75,80	32,75	1,544	0,544
2011	40	12	12	1,429	1,429	0,429	0,429				
2012	58	30	18	2,071	1,450	1,071	0,450				
2013	94	66	36	3,357	1,621	2,357	0,621				
2014	159	131	65	5,679	1,691	4,679	0,691				
Număr de elevi Moldova Nouă											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2013	69	-	-	1	-	-	-	45,50	-47	0,319	-0,681
2014	22	-47	-47	0,319	0,319	-0,681	-0,681				
Număr de elevi TOTAL											
Anii	Indicatorii absoluți			Indicatorii relativi				Indicatorii medii			
	De nivel	Modificări absolute		Indicele dinamicii		Ritmul de creștere		din valori absolute		din valori relative	
	y_i	$\Delta_{i/1}$	$\Delta_{i/i-1}$	$I_{i/1}$	$I_{i/i-1}$	$R_{i/1}$	$R_{i/i-1}$	y	Δ	I	R
2010	28	-	-	1	-	-	-	101,40	47,50	1,670	0,670
2011	40	12	12	3,333	3,333	2,333	2,333				
2012	58	30	18	2,071	1,450	1,071	0,450				
2013	163	135	105	5,821	2,810	4,821	1,810				
2014	218	190	55	7,786	1,337	6,786	0,337				

Rezultatele calculelor efectuate sunt prezentate în Tabelele 5.2 și 5.3 și se referă la perioada 2010 – 2015 în care au fost realizate cercetările teoretice și aplicative în cadrul programului doctoral, simultan cu implementarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în cadrul Școlii (organizației de formare) și observarea fenomenelor care au însoțit implementarea.

Toți indicatorii de rezultat considerați, demonstrează un trend pozitiv, de la an la an, fenomen care confirmă fezabilitatea și validitatea practică a modelului și metodologiei propuse și dezvoltate. Acest demers a fost atent monitorizat în cadrul proceselor de asimilare și transfer în practica organizației, prin intermediul Planului de acțiune al Școlii, actualizat anual și care va fi prezentat în continuare.

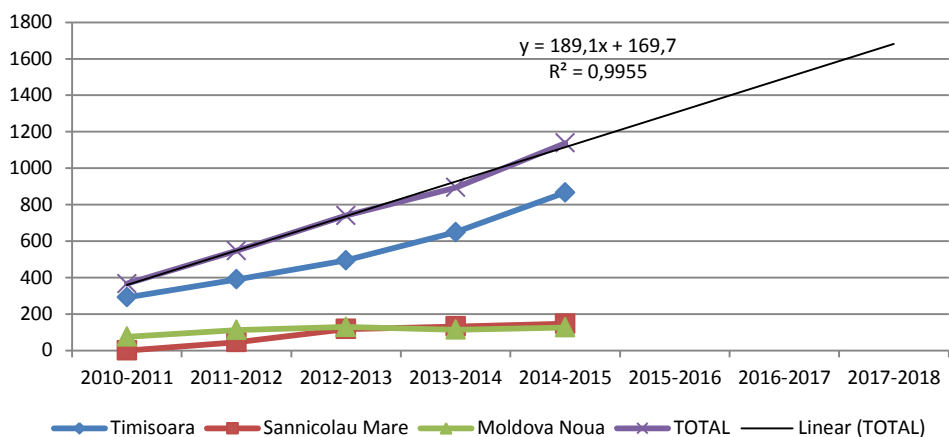


Fig. 5.28. Previțiunea numărului de cursanți în perioada 2015 – 2017

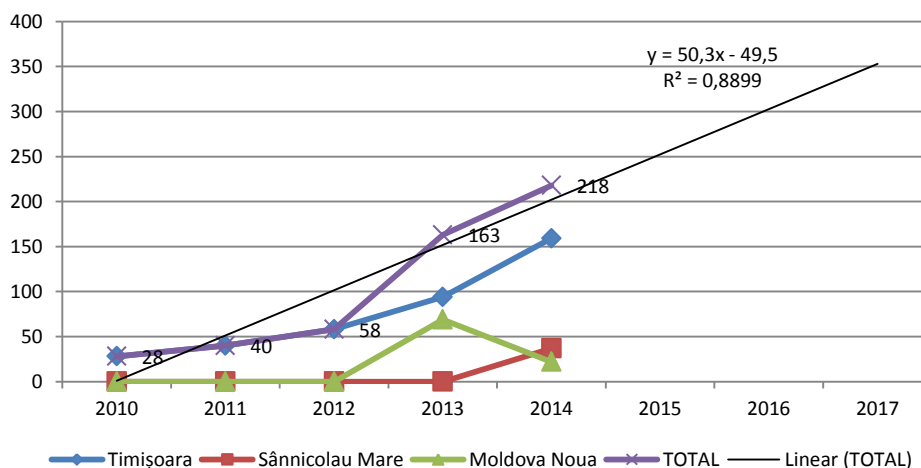


Fig. 5.29. Previțiunea absolvenților în perioada 2015 – 2017

Din datele statistice prezentate în Tabelele 5.2 și 5.3, se observă o rată mare privind abandonul școlar sau o rată însemnată privind eșecul elevilor în finalizarea studiilor. Astfel, rata totală de absolvire (numărul absolvenților raportat la numărul elevilor) este de doar 0,138, valori foarte bune fiind aproape de 1 (pentru Timișoara

rata totală de absolvire este de 0,141, pentru Sânnicolau Mare, de 0,084, iar pentru Moldova Nouă de 0,164).

Valorile previzionate ale numărului total de elevi (la Timișoara, Sânnicolau Mare, Moldova Nouă, figura 5.28) sunt: pentru 2015-2016, 1304; pentru 2016-2017, 1493; pentru 2017-2018, 1683.

Valorile previzionate ale numărului total de absolvenți(la Timișoara, Sânnicolau Mare, Moldova Nouă, figura 5.29)sunt: pentru 2015-2016, 252; pentru 2016-2017, 303; pentru 2017-2018, 353.

După cum se poate observa din previziunile realizate (figurile 5.28 și 5.29) trendul numărului total de elevi (cursanți) și absolvenți este în creștere, dar aceste estimări matematice nu țin cont de fenomenele prezente în mediul demografic din România și mai ales, în Regiunea de Vest cum sunt: scăderea natalității și migrația forței de muncă. Aceste fenomene vor acționa puternic pentru limitarea trendului crescător al intrărilor și ieșirilor din sistemul organizației formatoare, deci pe viitor se întrevide o plafonare a numărului de elevi la nivelul actual, dar o speranță a creșterii numărului de absolvenți (reluarea cursurilor de către unii cursanți și parcurgerea formalităților de absolvire) din cauza atractivității specializărilor Școlii, pe piața muncii națională și internațională (europeană).

Ca urmare, analiza realizată a evidențiat un trend pozitiv al dezvoltării Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara și care se datorează implementării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman (propus și dezvoltat în cadrul programului doctoral), nu doar în cazul specializării, calificării de asistent medical generalist – nursing, ci și în cazul tuturor specializărilor.

Fenomenul dezvoltării a fost planificat și urmărit (monitorizat) prin intermediul strategiei formulate în Planul de acțiune al Școlii.

5.3.3. Planul de acțiune al Școlii (actualizare 2014 – 2015) – Strategia de dezvoltare organizațională

Asimilarea, transferul și recunoașterea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizația Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara au fost susținute și de practica managerială a acestei organizații, după cum reiese din Planul de acțiune al Școlii⁵¹ (PAS). Acest instrument managerial de planificare strategică este întocmit pentru elaborarea unei strategii de dezvoltare la nivelul organizației Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

Implementarea modelului novator a fost însoțită de o strategie agresivă pe piața educațională a zonei municipiului Timișoara, după cum se va arăta în continuare.

Metoda folosită în formularea strategiei a fost una combinată: analiza PESTEL pentru panoramarea caracteristicilor de macromediu și mezomediul și analiza SWOT cantitativă pentru studiul relației mediu intern – mediu extern care a condus la formularea strategiei de urmat în perioada actuală, 2014 – 2015.

⁵¹Extras din Planul de Acțiune al Școlii 2013-2018 (realizat într-un colectiv de autori din care a făcut parte și doctorandul), Fundația Culturală Umanitară „Henri Coandă” Filiala Timișoara – varianta actualizată pentru anul școlar 2014 - 2015

a) Analiza mediului extern folosind modelul analizei PESTEL (metodă derivată din PEST, dar la care s-au adăugat încă doi factori ai analizei: ecologici și legislativi). Astfel, principalele caracteristici ai factorilor considerați sunt prezentați în continuare.

Factori Politici:

- Interesul politic slab la adresa problemelor învățământului preuniversitar particular;
- Existența sistemelor de învățământ public-privat cu aceleași caracteristici privind nivelul, filiera, profilul, domeniul de activitate / pregătire de bază, specializarea, meseria, după caz;
- Adoptarea de către guvern, ministerul educației a unor decizii nefavorabile învățământului privat.

Factori Socio-culturali:

- Atitudinea și interesul redus la nivelul inspectoratelor școlare și al ministerului educațional față de dezvoltarea învățământul particular;
- Rata natalității scăzută;
- Resursa umană implicată poate ridica nivelul social – cultural;
- Lipsa de interes din partea comunității locale pentru parteneriate publice – private în domeniul învățământului;
- Slaba cultură și interesul scăzut al factorilor de decizie locali pentru învățământul particular.

Factori Economici:

- Economie locală slab dezvoltată;
- Necesitatea respectării principiului non-profit;
- Venitul disponibil al familiilor redus;
- Atragerea de fonduri sub formă de donații și /sau sponsorizări de la agenții economici în valoare redusă;
- Rata șomajului în creștere;
- Situația financiară mediocră a grupului țintă – absolvenți de liceu, cu sau fără bacalaureat;
- Nivelul scăzut al taxelor de școlarizare practicat în unitatea școlară asigură accesibilitatea;
- Acordarea unor burse private de studii la nivelul fundației pentru elevi și studenți.

Factori Tehnologici:

- Bază materială corespunzătoare specializării/meseriei școlarizate;
- Parteneriat educațional bine dezvoltat;
- Consiliere de specialitate privind modalitățile de informare, organizare, și desfășurare de activități de învățământ preuniversitar particular;
- Dezvoltarea mijloacelor și canalelor de comunicare și informare;
- Dezvoltarea unor proiecte din fonduri proprii pentru a promova tehnologia avansată;
- Dezvoltarea bibliotecii virtuale la nivelul fundației.

Factori Ecologici:

- Prioritatea educației este – educația ecologică;
- Economisirea resurselor de: apă, energie termică,electrică în orice activitate pentru a proteja mediul;
- Rezolvarea unor probleme de mediu la locul de învățare,instruire practică (deșeuri, igiena, echipamente de protecție etc.).

Factori Legislativi:

- Legislația schimbătoare;
- Lipsa unor hotărâri locale a factorilor de decizie spre a încuraja învățământul particular;
- Înființarea de unități de învățământ fără un studiu de oportunitate suficient documentat la școlile de stat și finanțarea lor.

Activitatea Fundației/Școlii este influențată, afectată de factorii PESTEL care sunt prezenți la nivelul macromediului și a mezomediului (în mediul local/regional/european). Analiza atentă a factorilor, au permis radiografierea pedantă a diferitelor componente ale mediului în care organizația își desfășoară activitatea pentru a identifica oportunitățile ce trebuie valorificate și incluse în Planul de Acțiune al Școlii (PAS) și care trebuie să conducă la maximizarea rezultatelor. În condițiile existente la nivel național, determinate de efecte ale unei legislații deloc încurajatoare pentru inițiativa privată în învățământ, a unei concurențe nelocale promovată de Ministerul Educației, a gradului tot mai mare de sărăcire a populației, a nevoii de redimensionarea sistemului de formare profesională, precum și ca urmare a dezvoltării, schimbării continue a civilizației informaționale și a unei rate ridicate a progresului științific și tehnologic asistăm la manifestarea unui comportament pro-învățare în rândul populației adulte, comportament asociat învățării pe tot parcursul vieții.

Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara are o strategie proprie care să-i asigure realizarea obiectivelor propuse prezentate în PAS, ce definesc bine țintele precizate în termeni cantitativ și calitativ. Cunoscând foarte bine toți factorii mediului extern și dinamica lor și care pot influența sau nu, realizarea în viitor a misiunii organizației, se poate fundamenta științific strategia de dezvoltare și apoi se poate implementa prin intermediul măsurilor prevăzute în PAS pentru perioada 2013-2018.

Școala are tradiție, recunoaștere și un bun renume datorită satisfacerii cerințelor de calificare (sprijină dezvoltarea capitalului uman necesar în organizațiile angajatoare). Elasticitatea și mobilitatea ofertei Școlii, managementul riguros în condițiile realizării ofertei educaționale a condus la viabilitatea instituției școlare și impunerea sa pe piață ca organizație de formare importantă (chiar în condițiile unei dinamici accentuate, adesea defavorabile a factoriilor de mediu analizați și prezentați).

b) Analiza mediului intern

Mediul intern conține totalitatea elementelor (resurse materiale, umane, cultură organizațională, competențe etc.) asupra cărora unitatea de învățământ particular are o influență determinată și, teoretic, un control total.

Resursa umană cuprinsă este calificată pentru activitatea de formare profesională, și cuprinde un număr de 34 profesori/specialiști, instructori de practică, din care 55% sunt cu normă de bază în unitate. Experiența și expertiza cadrelor didactice asigură calitatea activităților educative și de învățământ; există formulată strategia de dezvoltare managerială și profesională pentru întregul personal al Școlii.

Spațiile școlare existente asigură buna desfășurare a tuturor activităților organizate. Se asigură funcționarea în spațiile proprii și pe baza contractelor de pregătire practică, în organizații și instituții din economia reală (din zona municipiului Timișoara). Baza materială cuprinde un număr de 10 săli de clasă, 2

laboratoare informatică, o sală de nursing și 2 cabinete: orientare și consiliere, limbi moderne; bibliotecă/centru de documentare și informare, 7 grupuri sanitare, spații pentru administrație (secretariat, contabilitate) și un cabinet medical având un medic colaborator. Spațiile destinate studiului individual sunt: biblioteca cu peste 1000 volume / în specialitate, cât și 15000 volume închiriate și 10 PC-uri, racordate la Internet și softurile necesare procesului educativ.

Buna administrare a resursei financiare a asigurat, prin bugetele promovate în anii 2013-2014 și 2014-2015, depășirea cu 25% a investițiilor realizate în baza materială, media perioadei fiind de peste 30%.

Punctele tari ale ofertei educaționale, prin diversificarea calificărilor și a nivelurilor de calitate ale acestora, a asigurat și menținut activitatea în Școală, iar calitatea procesului educațional desfășurat a fost încurajată motivată.

Studiul diagnostic realizat (prezentat în parte și în cadrul tezei de doctorat în capitolele 4 și 5) a stabilit prioritățile și nevoile de dezvoltare a forței de muncă, în contextul social, economic și cultural în care își desfășoară Școala activitatea. De aceea oferta educațională promovată răspunde cererii pieței forței de muncă. Există proceduri interne de verificare a punctelor tari și a celor slabe, a oportunităților și a amenințărilor.

Factorii mediului intern se clasifică în puncte tari (**Strengths**) care conferă unității de învățământ avantaje concurențiale în fața altelea cu același profil, specializare, meserie și puncte slabe (**Weaknesses** cauzate de factorii externi mai ales), reprezintă caracteristici care generează dezavantaje, și care trebuie diminuate sau eliminate în perioada 2014 – 2018.

c) Analiza SWOT – relația mediu intern - mediu extern

Instrumentul care poate indica strategia ce trebuie adoptată pentru dezvoltarea învățământului preuniversitar particular în cadrul școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara și care face legătura între factorii externi și cei interni este **analiza SWOT**.

Tabelul 5.4. Calculul ponderilor și a punctajelor pentru punctele tari și slabe – SW

Nr crt	Factori	Pondere	Punctaj	Pondere* punctaj
Puncte slabe (W)				
1.	Lipsa sprijinului autorităților publice locale în ceea ce privește cuantumul chiriei și oferta de spații școlare pentru învățământul particular.	0,2	-10	-2
2.	Neacceptarea de către instituțiile de stat a colaborării pe baza unor parteneriate public – privat pentru a sprijini accesul la educația cetățenilor.	0,1	-28	-0,2
3.	Interes scăzut față de învățământ în cazul celor ce au deja un loc de muncă.	0,2	-4	-0,8
4.	Insuficiența spațiului propriu.	0,3	-4	-1,2
5.	Număr mic de cadre didactice cu experiența în realizarea de propuneri de proiecte în cadrul programelor comunitare .	0,2	-6	-1,2
6.	Lipsa unui program informatic amplu, propriu care să gestioneze în mod eficient toată baza de date existentă la nivelul instituției	0,1	-2	-0,2
Puncte tari (S)				
1.	Personal didactic cu performanțe în activitate	0,25	3	0,75
2.	Diversificarea specializărilor	0,1	10	1
3.	Implementarea principiului cerere-ofertă la nivelul comunității locale	0,2	12	2,4
4.	Asigurarea inserției pe piața forței de muncă.	0,2	11	2,2
5.	Flexibilitate și calitate în desfășurarea actului didactic.	0,25	8	2
6.	Facilitarea accesului la educație și instrucție prin utilizarea unei baze materiale în dezvoltare.	0,25	7	2,75
7.	Climat de colaborare, cooperare și seriozitate în rândul colectivului școlii.	0,25	6	1,5
8.	Munca în echipă a cadrelor didactice.	0,25	1	0,25
9.	Dotarea proprie cu mijloace tehnice moderne și performante.	0,25	5	1,25
10.	Cooperarea la nivel național în vederea perfecționării continue a personalului angajat	0,2	13	2,6
11.	Abilități de utilizare a calculatorului de către toți angajații instituției.	0,25	2	0,5
12.	Dezvoltarea unui proces de educativ care completează oferta educațională a județului Timiș.	0,25	4	1
13.	Cunoașterea și respectarea Regulamentului Intern atât de personalul școlii cât și de elevi.	0,1	9	0,9
Total punctaj (SW)		+ 54		

Tabelul 5.5. Calculul ponderilor și a punctajelor pentru oportunități și amenințări – OT

5.3 - Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator 201

Nr crt	Factorul	Pondere	Punctaj	Pondere* punctaj
Oportunități (O)				
1.	Creșterea cooperării între unitățile economice și școală	0,2	+8	1,6
2.	Nevoia de specialiști în domeniul de sănătate și asistență socială în țară și străinătate; Posibilitatea dezvoltării unei inițiative proprii privind îngrijirea persoanelor la domiciliu	0,1	+4	0,4
3.	Mijloacele didactice sunt diversificate și adaptate lecțiilor	0,2	+6	1,2
4.	Poziția școlii ca școală cu tradiție în Timiș	0,2	+5	1
5.	Utilizarea în procesul de educație și instrucție a sistemului IT	0,3	+7	2,1
6.	Posibilitatea dezvoltării unei inițiative proprii privind îngrijirea persoanelor la domiciliu	0,3	+5	1,5
7.	Contractarea unui proiect de gestionare a bazei de date propriu.	0,2	+6	1,2
8.	Posibilitatea dezvoltării învățământului superior în domeniul sănătății.	0,2	+5	1
9.	Dezvoltarea unor programe de perfecționare a personalului didactic, de calificare a forței de muncă	0,2	+5	10
Amenințări (T)				
9.	Legislație schimbătoare	0,1	-8	-0,8
10.	Venitul disponibil al familiilor	0,1	-7	-0,7
11.	Rata natalității scăzută	0,2	-6	-1,2
12.	Exodul în alte țări a forței de muncă specializată	0,3	-5	-1,5
13.	Lipsa unor fonduri provenite din programe de integrare europeană	0,2	-4	-0,8
14.	Existența unui număr mic de cadre didactice care au competențe și abilități în realizarea de proiecte comunitare	0,2	-3	-0,6
15.	Apariția pe piața formării profesionale a altor instituții de învățământ.	0,2	-3	-0,6
16.	Rata ridicată a șomajului.	0,1	-6	-0,6
Total punctaj (OT)			+13	

Reprezentarea grafică a acestor coordonate (total punctaj SW și OT, figura 5.30) indică tipul de strategie aplicat de managementul organizației, al Școlii, pentru dezvoltarea sa în perioada de analiză, ținând cont de rezultatele analizei efectuate și a calculelor.

c) Reprezentarea grafică a direcției strategice de urmat

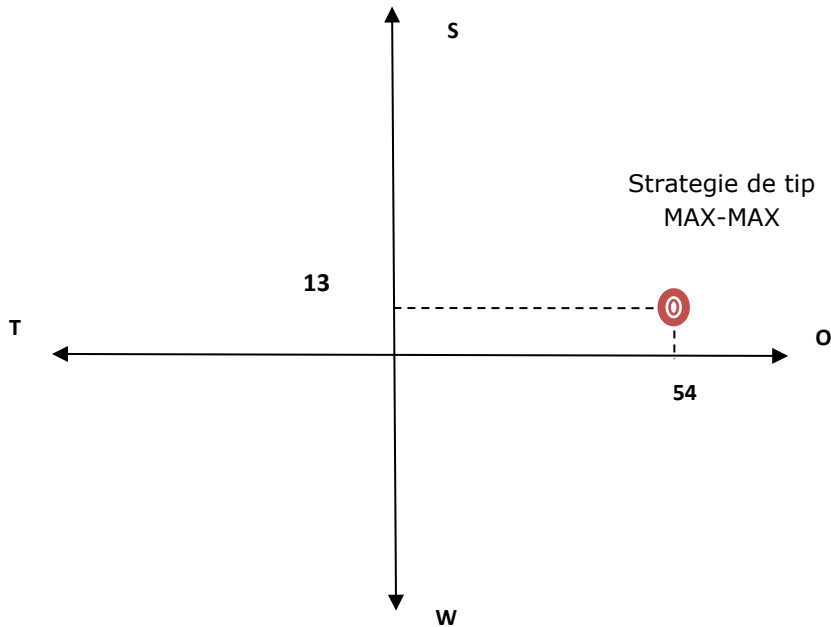


Fig. 5.30. Determinarea direcției strategice de urmat

Analiza SWOT realizată confirmă existența unor puncte tari și a unor oportunități care determină adoptarea (și în cazul perioadei 2014 – 2015) a unei strategii agresive de tip MAX-MAX, dar care trebuie corelată, ajustată cu direcțiile strategice de piață ale școlilor „Henri Coandă”, raportat la elemente cum sunt: dinamica ofertei, structura ofertelor pe piața forței de muncă, schimbările care au loc pe piața forței de muncă (apar, dispar agenți economici), exigențele generale pe piața forței de muncă, dar și nivelul competiției (școlile de stat și cele particulare existente).

De asemenea, analizând reprezentarea grafică privind poziția strategică Școlii „Henri Coandă” Timișoara, față de nivelul competiției și pe baza realizărilor obținute până în prezent, evidențiază că atingerea obiectivelor ambițioase propuse trebuie să se realizeze pe baza adoptării unei strategii ofensive (agresive) și care este specifică unei școli puternice, care își propune atingerea unei cote ridicate pe piața forței de muncă locale și regionale. Se remarcă existența unor oportunități de piață majore ce trebuie valorificate prin exploatarea punctelor tari ale organizației.

5.3.4. Concluzii

Propunerea de asimilare și transfer a modelului novator propus, în practica organizațiilor are la bază (figura 5.27):

- Analiza raporturilor, relațiilor și legăturilor dintre actorii aflați la nivel individual, organizațional și social, așa cum a fost abordat prin utilizarea **teoriei multinivel**;
- Considerarea (estimarea) modului de **evoluție** al raporturilor, relațiilor și legăturilor dintre actorii aflați la nivel individual,

organizațional și social **în timp** (perspectivă incorporată în cadrul modelului novator propus);

- Analiza (descrierea pedantă) și estimarea evoluției principalelor **dimensiuni (caracteristici) ale spațiului economico-social specific**, în care evoluează organizațiile de formare și angajatoare – caracterizarea mezomediului și a macromediului (până la nivelul de interes al cercetării, de la local, la regional, național, european sau global).

Fiabilitatea și justetea demersului propus de asimilare și transfer a fost dovedit (recunoscut ca util, eficient și eficace) prin exemplul de bună practică al organizației de formare: Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara:

- **Analiza dinamică și previziunea indicatorilor relevanți relativi la intrările și ieșirile din sistemul școlă** (numărul de elevi și absolvenți ai programului specializării asistent medical generalist – nursing) în perioada 2010 – 2015 a evidențiat un trend crescător, pozitiv datorat implementării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman, după cum a fost descris în capitolul 3;
- În demersul aplicativ, relativ la organizația formatoare aleasă pentru studiu, modelul novator propus a fost extins (cu adaptări și ajustări) la toate specializările prezente în oferta educațională de la Timișoara, inclusiv a celor noi acreditate în perioada 2010 – 2015, dar și în cazul extensiilor Școlii dezvoltate la Moldova Nouă, Sănnicolau Mare și Deva;
- **Analiza strategică PESTEL și SWOT la nivelul Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara**, ca parte integrantă a Planului de acțiune al Școlii (PAS), a evidențiat că managementul organizației în contextul adoptării și implementării modelului novator propus, trebuie să se orienteze spre o **strategie de tip MAX-MAX**. Această presupune ca oportunitățile numeroase identificate să fie valorificate prin intermediul punctelor tari ale organizației, ceea ce determină un comportament organizațional agresiv pe piața serviciilor de educație, formare din zona municipiului Timișoara. În concluzie, dezvoltarea și fundamentarea strategiei organizaționale confirmă succesul implementării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în cazul organizației de formare Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII

6.1. Concluzii generale asupra cercetării realizate

a) În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 1 și 2):

Definițiile identificate pentru conceptul de resurse umane pun în evidență următoarele caracteristici ale acestora (capitolul 1.1): unicitate și esențialitate pentru organizații; extinderea ariei de aplicabilitate prin asocierea cu alte concepte conexe (forță de muncă, potențial de muncă, angajați etc.) în viziune economică; pot fi privite ca bunuri sau resurse a căror valoare este sporită prin activități/procese de dezvoltare conform viziunii contabile limitative; pot fi asociate unor procese de guvernare care se definesc relativ la perspectiva demografică, a diversității și a competențelor asociate indivizilor și/sau grupurilor, perspectivă aparținând viziunii de managementul resurselor umane internaționale.

Dezvoltarea resurselor umane reprezintă un proces dinamic de definire, creare și asigurare a oportunităților de învățare, evoluție și instruire (calificare, specializare, certificare, recunoaștere), în contextul managementului carierei și mai recent, a managementului talentelor, în scopul îmbunătățirii performanțelor individuale (creării satisfacției profesionale personale), de grup și organizaționale (generarea satisfacției grupului de muncă). Înțelegerea paradigmei de dezvoltare a resurselor umane poate fi realizată cu ajutorul *teoriei multinivel*. În cadrul acesteia se au în vedere analiza, evaluarea și implementarea dezvoltării resurselor umane în cadrul și din perspectiva nivelurilor: individual, organizațional și social, ceea ce a condus la extinderea teoriei din domeniu (confirmată de cercetarea bibliografică) spre elaborarea unui model de dezvoltare a capitalului uman.

Conform referențialului din domeniul managementului cunoașterii, capitalul uman este parte a capitalului intelectual aferent unei organizații. Preocupările de creștere, dezvoltare a capitalului uman sunt corelate cu nevoile organizațiilor pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor lor (exprimate mai ales prin indicatori economici, tehnici, financiari etc.), pentru competitivitate. Sinteza bibliografică în domeniu, a evidențiat o serie de modele ale capitalului intelectual care au în structură capitalul uman (modelul capitalului intelectual după Brookings; modelul capitalului intelectual după Sveiby; modelul capitalului intelectual după metoda Skandia; modelul MERITUM; modelul generic de analiza). În concluzie, cu privire la ***definirea conceptului de capital uman, se poate afirma că acesta este determinat de o combinație unică a patru factori (sugerat și de (Hudson, 1993)): moștenirea și constituția genetică (starea de sănătate); educația; experiența; atitudinea, comportamentul individual relativ la componentele vieții personale și profesionale.*** De asemenea, capitalul uman poate fi considerat un „*activ invizibil*” al organizațiilor, determinat de baza de date a capacităților resurselor umane, de modul în care se realizează managementul acestor resurse convergent pe obiectivele organizaționale strategice. Astfel, apare ***extinderea***

managementului resurselor umane spre managementul capitalului uman care oferă o viziune mult mai largă asupra caracterizării laturii umane a organizațiilor. Cercetările bibliografice în domeniu au permis formularea următoarelor aprecieri asupra acestui domeniu:

- Managementul capitalului uman are drept motivație obținerea, prelucrarea și raportarea datelor care stau la baza elaborării unor decizii generatoare de valoare (plus valoare) în domeniul factorului uman (resursei umane) din organizații (o nouă paradigmă a managementului resurselor umane), re poziționând investițiile strategice și operațiunile (procesele) acestora de la nivelul managementului de top și până la nivelul managementului de bază;
- Sinteza și dezbateră asupra unor modele ale managementului capitalului uman, identificate în practica unor firme de consultanță, au scos în evidență legătura strânsă cu managementul resurselor umane, prin intensificarea și re poziționarea unor activități tradiționale (cel mai adesea: planificarea forței de muncă; atragere, motivare, recompensare; învățarea, dezvoltarea), precum și considerarea și dezvoltarea accelerată a unor noi domenii de management la nivel organizațional: managementul talentului și a carierelor profesionale. De asemenea, analiza bibliografică a evidențiat că există o legătură strânsă a managementului capitalului uman cu managementul strategic și managementul performanței organizaționale.
- **Managementul capitalului uman reprezintă un demers interdisciplinar în organizațiile prezentului, și care a evoluat din în viziunea managementul strategic al resurselor umane, re poziționând funcția de personal. Sensul de dezvoltare al acestei științe este orientat spre noul cadru oferit de managementul aspirației (umane).**

Analiza pe bază de date secundare, furnizate de Raportul **Global Human Capital Trends 2014** realizată de firma deloitte (cel mai mare studiu la nivel mondial, în domeniul resurse umane, leadership și managementul talentului) a confirmat importanța managementului capitalului uman în organizații, precum și a factorilor corelați cu atingerea succesului în acest caz. Inventarul tendințelor ce se manifestă la nivelul capitalului uman la nivel mondial (determinate de caracteristicile forței de muncă a secolului XXI), precum și urgențele în acțiune de la nivel organizațional au confirmat importanța temei de cercetare abordate și au identificat direcțiile de orientare a cercetărilor teoretice și aplicative.

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 3):

Cercetările asupra referențialului bibliografic au contribuit la realizarea bazei de cunoaștere și cunoștințe pentru dezvoltarea creativă a unui model novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații și a unei metodologii de cercetare aferente (acțiuni convergente pe atingerea obiectivelor de cercetare propuse). Demersul creativ adoptat a pornit de la modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile, după care a fost realizată reprezentarea modelului novator propus, iar în final au fost detaliate aspecte relative la metodologia cercetării.

Demersul de **modelare matematică** pe baza teoriei mulțimilor subtile s-a dovedit că poate integra modelul multinivel al dezvoltării capitalului uman, cel puțin din perspectiva definirii unor relații matematice capabile să explice și să susțină decizia managerială în domeniu. În teoria mulțimilor subtile este recunoscut faptul că cel mai important observator al unor fenomene/procese este utilizatorul final, în cazul de față angajatorul și apoi, societatea în ansamblu (comunitatea, prin opinia sa asupra unei anumite categorii socio-profesionale). Aceste aspecte incluse în

demersul de modelare au condus la identificarea unor dificultăți de măsurare, evaluare practică în cazul coeficienților de inteligență, spiritualitate și emotivitate. Ulterior modelarea matematică a fost adaptată contextului de realizare a cercetărilor. În concluzie, utilizarea mulțimilor subtile în cazul modelării matematice a performanțelor capitalului uman a evidențiat necesitatea unor abordări interdisciplinare, rafinarea și reconsiderarea dimensiunilor modelului pentru o mai bună adaptare a sa la contextul de cercetare dat. Astfel, coeficienții de inteligență (IQ), emoțional (EQ) și spiritual (SQ) au fost substituiți prin cunoștințe aferente unor domenii de știință d_n și care conferă competențele profesionale necesare practicării unei profesii.

Modelul novator de dezvoltare a capitalului uman a fost elaborat în cazul *procesului de demarare în viața profesională a resursei umane, sursa dezvoltării capitalului uman, ca fiind perioada (procesul) cea mai dinamică a transformărilor în domeniu*. Astfel, s-a propus aprofundarea studiului fenomenologic a fazei de demarare și creștere a vieții profesionale a individului. Actorii considerați importanți (stakeholderi) ai acestui proces și relevanți pentru cercetarea de față au fost: **OF** organizației de formare profesională; **OA** organizației angajatoare; **S/C** societatea sau comunitatea (unde sunt active numeroase organizații de formare și angajatori, precum și alte întreprinderi sau instituții etc.); **I** individ fără competențe profesionale (fără calificare și care nu a parcurs o formă de educație prin care să-și dezvolte competențe profesionale și care să-i fie certificate); **I'** individ aflat în ipostaza căutării unui loc de muncă (absolvent al unei organizații de formare și care deține un certificat, diplomă ce-i atestă competențele profesionale); **I''** individ angajat într-o organizație, resursă umană, salariat. În cadrul dezvoltării creative a fost considerată ca foarte importantă înțelegerea relației I – OF – OA corelat cu transformările la nivel individual I – I' – I''(I''*), relații în care fiecare stakeholder are interese și **roluri** bine definite.

Reprezentarea grafică a modelului este prezentată în figurile 3.7 și 3.8. Acest mod de abordare procesuală a dezvoltării capitalului uman, reprezentat de modelul novator creat, a ținut cont de teoria multinivel, prin considerarea unor factori de natură etică și care racordează individul nu doar la cultura organizației formatoare (OF) sau angajatoare (OA), dar și la societate/comunitate, în general. De asemenea, s-a avut în vedere că evoluția individului spre viața profesională are la bază considerente legate de dezvoltarea atitudinilor, cunoștințelor, competențelor și expertizelor legate de practicarea unei anumite profesii (legată de o anumite calificare profesională oferită de organizații formatoare OF). Acest fapt a fost asimilabil cu dezvoltarea capitalului uman în ansamblu, prin impactul celor două tipuri de organizații (și, implicit a culturii organizaționale a acestora): OF și OA. Pentru o mai bună măsurare a dezvoltării capitalului uman, modelul matematic rezumat de relația (3.15) și asociat modelului novator a fost adaptat prin: redefinirea coeficienților globali al performanței individului și grupului, redefinirea coeficienților de discrepanță individ-angajator și individ-societate.

Noutatea, modelului de dezvoltare a capitalului uman creat, constă în:

1. **Combinarea modelării matematice a performanțelor capitalului uman** (cu ajutorul teoriei mulțimilor subtile) **cu reprezentarea grafică a procesului de dezvoltare a acestuia;**
2. Abordarea procesului de transformare, creștere a potențialului uman (dezvoltare) în **stadiul demarării în viața profesională** a individului, în care acesta trece rapid (în 2-6 ani în funcție de procesul de formare în care este inclus) de la ipostaza de elev/cursant/student/ la cea de resursă umană/angajat/salariat, devenind actor activ pe piața forței de muncă.

3. **Integrarea în modelul de dezvoltare multinivel a unor cunoștințe interdisciplinare** în vederea găsirii unor soluții de orientare mai bună a procesului de dezvoltare a capitalului uman, cu satisfacerea simultană a nevoilor și cerințelor: individuale, organizaționale și ale societății.

Utilizarea și exploatarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațională a impus definirea unei **metodologii asociate** (cu precizarea explicită a metodelor și mijloacelor ce vor fi folosite). Aceasta a permis diagnoza și caracterizarea diferitelor stadii de dezvoltare a capitalului uman, corespunzător nivelelor considerate: individual, al angajatorului și al societății. Elaborarea metodologiei s-a realizat pe baza unui demers creativ, descris de (Blessing și Chakrabarti, 2009) și denumit generic **Design Research Methodology, DRM**. Astfel, s-a impus abordarea sistematică „standardizată” (validată prin cazuri anterioare, în industrie și cercetare citate în bibliografia de specialitate) a proceselor/activităților de cercetare-dezvoltare, prin parcurgerea a patru etape, dar care au fost redefinite în conținut, adaptat nevoilor de cercetare date: *Clarificarea domeniului de cercetare (Research Clarification)*; *Studiul descriptiv I (Descriptive Study I)*; *Studiul prescriptiv (Prescriptive Study)*; *Studiul descriptiv II (Descriptive Study II)*.

Concepția metodologiei de cercetare a contribuit la definirea completă și detaliată a scenariului de cercetare, a metodelor și mijloacelor folosite.

După realizarea cercetărilor aplicative, experimentale care au validat și testat secvențele modelului novator propus pentru dezvoltarea capitalului uman în organizații a fost realizată o propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a acestuia (generalizare), demers susținut de exemplul de bună practică al Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara (organizația formatoare aleasă pentru cercetările aplicative). Argumentele prezentate susțin viabilitatea soluțiilor formulate, concluziile acestui demers fiind prezentate în capitolul 5.3.4.

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolele 4 și 5):

Concluziile asupra fiecărei secvențe a cercetărilor aplicative au fost formulate după prezentarea rezultatelor acestora, astfel:

- Testarea și validarea nivelului individual și organizațional al modelului novator propus au fost realizate prin:
 - ✓ Cercetarea pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing (Metoda focus grup) – capitolul 4.1.4;
 - ✓ Cercetarea privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing (Metoda sondajului) – capitolul 4.2.4;
- Testarea și validarea nivelului societății, al comunității (sau percepția societății) au fost realizate prin:
 - ✓ Analiza pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european – capitolul 5.1.4;
 - ✓ Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național) – capitolul 5.2.4.

6.2. Contribuții personale

a) În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 1 și 2):

- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la dezvoltarea resursei umane în conformitate cu abordarea tradițională și din perspectiva teoriei multinivel (inclusiv a unor aspecte privind implementarea) – capitolul 1.1;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la capitalul uman, din perspectiva managementului cunoașterii, subliniind definiții existente, modele structurale, modele de evaluare și măsurare, precum și importanța conceptului în generarea de performanță la nivel organizațional – capitolele 1.2 și 1.3;
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la managementul capitalului uman identificându-se definiții unanim acceptate, modele vehiculate de firme de consultanță și tendințe la nivel mondial – capitolul 2.

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 3):

- Definirea obiectivelor cercetării realizate prin programul doctoral și explicitarea modului de atingere a acestora prin structura tezei – capitolul 3.1;
- Realizarea modelării matematice a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile – capitolul 3.2;
- Concepția, reprezentarea grafică și modelarea matematică a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații – capitolul 3.3;
- Concepția și reprezentarea grafică a metodologiei de cercetare asociate modelului novator creat, derivat din demersul lui (Blessing și Chakrabarti, 2009), Design Research Methodology (DRM) – capitolul 3.4;
- Realizarea unui inventar al metodelor și mijloacelor folosite pentru implementarea metodologiei de cercetare – capitolul 3.4.3.

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolele 4 și 5):

- Realizarea unei analize a tendințelor în managementul capitalului uman, pe baza Raportului Global Human Capital Trends 2014 (analiza pe bază de date secundare), prin care s-au adus argumente privind importanța temei de cercetare abordate, precum și cadrul actual și de perspectivă privind evoluția domeniului cercetat – capitolul 2.3;
- Definirea unui context de cercetare care a permis testarea și validarea modelului novator creat și a metodologiei aferente – capitolul 3.5;
- Realizarea a două scenarii de cercetare pentru identificarea (analiza/evaluarea) nevoilor de dezvoltare a capitalului uman (nivelul analizei individuale și organizaționale), utilizând metoda focus grup (inclusiv stabilirea protocolului de interviu, a întrebărilor și modului de prelucrare a răspunsurilor) și metoda sondajului pe bază de chestionar (inclusiv concepția a două chestionare, prelucrarea datelor experimentale) – capitolul 4;
- Realizarea unei analize comparative a rezultatelor de cercetare obținute, ceea ce a presupus compararea nivelului individual și a celui organizațional în ceea ce privește identificarea (analiza/evaluarea) nevoilor de dezvoltare a capitalului uman (inclusiv calculul unor indicatori aferenți matricei discrepanțelor) – capitolul 4.2.3.C;
- Realizarea unei analize pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european, pe baza ultimului Raport asupra Stării de Sănătate în Europa (OECD, Health at a Glance: Europe 2014) – capitolul 5.1;

- Realizarea unei analize succinte privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România pe baza unor date statistice furnizate de Institutul Național de Statistică, accesibile public (baza de date TEMPO) – capitolul 5.2;
- Formularea unei propuneri de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, argumentată de exemplul de bună practică al Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara prin: analiza dinamicii unor indicatori de input și output (evoluția numărului de elevi și absolvenți, în perioada 2010 – 2015) și Strategia de dezvoltare organizațională (analiza PESTEL și SWOT) – capitolul 5.3.

6.3. Perspective viitoare de cercetare

În viitor, cercetările asupra dezvoltării capitalului uman vor fi extinse în sfera și domeniul marketingului educațional, deoarece s-a constatat că la nivelul Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara, inclusiv la nivelul extensiilor sale de la Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva, trebuie să existe o modalitate științifică de realizare a campaniilor de promovare a organizațiilor sau entităților de formare, corelat cu cercetări de marketing educațional în rândul comunităților locale, regionale.

De asemenea, cercetarea aplicativă realizată, experiența câștigată și rezultatele obținute, vor fi orientate pentru caracterizarea modului în care se realizează dezvoltarea capitalului uman și pentru alte calificări aflate în portofoliul Școlilor Postliceale „Henri Coandă”.

Bibliografie

1. Ahmed P., Kok L.K., Loh A.Y. (2002). Learning Through Knowledge, Oxford: Butterworths-Heinemann.
2. Armstrong M. (2003). A Handbook of Human Resources Management Practice (9th edition), Cambrian Printers Ltd., Aberystwith, Wales, pag. 5 – 15.
3. Armstrong M. (2006), Managementul resurselor umane, Manual de practică, ediția X, București, CODECS.
4. Armstrong M., Taylor S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
5. Ashton C., Morton L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR Review, 4(5), 28-31.
6. Bacali L., Simionescu Gh.,ș.a. (2002). Marketing, Ed. Dacia,Cluj-Napoca.
7. Baity, M. (2011).Qualitative and Quantitative Research, Alliant University, Sacramento CA
8. Baron A. (2007). Human capital management: achieving added value through people. Kogan Page Publishers.
9. Baron A. Armstrong M. (2007). Human capital management. Achieving added value through people. UK: Kogan Page.
10. Băileșteanu Gh., Burz R. D. (2008). Întreprinderea viitorului – Întreprinderea bazată pe cunoștințe, Ed. Mirton, Timișoara, capitolul 7, pag. 247-400.
11. Becker B., Gerhart B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39, pg. 779-801.
12. Blaug M. (1976). An Introduction to the Economics of Education, Middlesex: Penguin Books.
13. Blessing L., Chakrabarti A. (2009). DRM - A Design Research Methodology, Springer-Verlag, London Limited.
14. Bontis N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models, Management Decision, 36/2, pag. 63-76, <http://www.scribd.com/doc/98181296/Intellectual-Capital-Bontis>
15. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. European management journal, 17(4), 391-402.
16. Bontis N., Fitzenz J. (2002). Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents, Journal of Intellectual Capital, Vol 3 No 3, pag. 223-247.
17. Bran L., Merlă D., Staicu O., Marcean C. (2007). Standardul de pregătire profesională și curriculum pentru calificarea asistent medical generalist, Editura CD PRESS, București
18. Brătianu C. (2006a), An analysis model for the organizational intellectual capital, Management & Marketing, Journal no.3, pag. 17-32.
19. Brătianu C. (2006b). Dinamica generării și transformării cunoștințelor, în Roșca, I.Gh. (ed.). Societatea cunoașterii, pp. 81-95, Editura Economică, București.
20. Burton-Jones A., Spender J. C. (2012). The Oxford handbook of human capital. Oxford University Press.

21. Cerghit I. (2006). Metode de învățământ, Editura Polirom
22. Chalofsky N. (2000). The Meaning of the Meaning of Work: A Literature Review Analysis, in Kuchinke K. P. (ed), Academy of Human Resource Development Conference Proceedings.
23. Chalofsky N. (2001). An emergent construct for meaningful work, Human Resource Development International, Vol. 6, No. 1, pag. 69 – 83.
24. Ciucur D., Gavrilă I., Popescu C. (1999). Economie, Editura Economică, București
25. Cociu N. (2011). Matematici aplicate în managementul competitivității, notițe de curs, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi.
26. Cojocaru D. (2003). Focus grupul – tehnică de cercetare a socialului, Revista de Cercetare și Intervenție Socială vol. 3/2003, Iasi, Universitatea "Al.I.Cuza" - Departamentul de Sociologie și Asistență Socială, Editura Lumen
27. Combs J.G., Liu Y., Hall A.T., Ketchen D.J. (2006). 'Do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance'. Personnel Psychology, 59: 3, 501–528.
28. Conference Board (2002). Valuing human capital: The risks and opportunities of human capital measurement and reporting. Research Report #1316-02-RR.
29. Conțiu L. C. (2010). Influența culturii organizaționale în managementul resurselor umane, teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj, Napoca, 2010.
30. Crook T. R., Todd S. Y., Combs J. G., Woehr D. J., Ketchen Jr. D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. Journal of applied psychology, 96(3), 443.
31. Cummings T., Worley C. (2014). Organization development and change. Cengage learning.
32. Davenport T., Prusak L. (1998). Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know.
33. Davenport Th. (1999). Human Capital. What It is and Why People Invest It, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
34. Davenport Th., Prusak L. (2000). Working knowledge, Harvard Business School Press, Boston.
35. Deci E., Ryan R. (Eds.), (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.
36. Dess G. D., Picken, J. C. (2000). Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital. New York: American Management Association.
37. Draghici A. (2010). Managementul cunoașterii, notițe de curs, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi.
38. Draghici A., **Harpan I.**, Farkas Z. B., Fistis G. (2014). Platform for the occupational risk evaluation, în Popescu D. (Ed.), Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research – Africa, Europe and Middle East and 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (ICPR-AEM 2014), Cluj-Napoca, iulie 2014 (ISBN: 978-973-662-978-5), pag. 148-151 (**indexată ISI Thomson**).

39. Dragomir M., Pleșa A. Chicinaș L. (2004). Puncte de vedere privind managementul inspecției școlare, Colecția Magister, Cluj Napoca 2004
40. Dragomir M., Pleșa A. (2011). Control în sprijinul educației, Editura Galaxia Gutenberg
41. Dragomir M. (2009). Directorul din învățământul preuniversitar – manual formativ de management integrat, Colecția Magister, Editura Eurodidact
42. Edvinsson L., Malone M. S. (1997). Intellectual Capital. Harper Business.
43. Fitz-Enz J. (2002). How to Measure Human Resources Management. New York, McGraw-Hill.
44. Fulmer I. S., Ployhart R. E. (2013). "Our Most Important Asset" A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. Journal of Management, 0149206313511271.
45. Garavan Th., McGuire D., O`Donnell D. (2004). Exploring Human Resources Development: A level of Analysis Approach, Human Resource Development Review, vol. 13, no. 4, pag. 417-441.
46. Gheorghe I. L., Pavel C. (2006). Management spitalicesc pentru directorii de îngrijiri si asistenții sefi, Scoala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar, suport curs: Bazele Nursing-ului
47. Goffinan E. (1997). Interaction ritual, Doubleday, New York, SUA
48. Goleman D., ș.a. (2008). Inteligența emoțională, Ed. Curtea Veche, București.
49. Gratton L., Ghoshal S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. European Management Journal, 21: 1-10.
50. Guest D. E., Michie J., Sheehan M., Conway N., Metochi M. (2000). Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Study. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
51. Gupta B., Laksham S.I., Ahonson J.R. (2000). Knowledge Management: Practices and Challenges, Industrial Management and Data Systems, Vol. 100, No. 1, pag. 17 – 36.
52. Haq M. (1995). Reflections on Human Development. New York: Oxford University Press.
53. **Harpan I.**, Farkas Z. B., Draghici A. (2012). A Proposed Methodology for the Competencies Used Overview Report Development, Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering, International Management Conference "A new dilemma: between East and Vest", Editura "Todesco Publishing House" 2012 (ISSN 2247 – 8639, ISSN-L 2247-8639), pag. 275 – 286. (**indexată CNCSIS B+, UlrichsWeb, Index Copernicus**)
54. **Harpan I.**, Draghici A. (2012). Technical Competencies Training Needs Identification For Nursing - A Pilot Study, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering (ISSN 1583-0691), XXI(XI), pag. 4239-4248 (**indexată CNCSIS B+, UlrichsWeb, Index Copernicus**)
55. **Harpan I.**, Draghici A. (2013). Competencies in use and exploitation: a proposed research methodology, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Iacob A. I (Ed.), 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Vol. 109 (8 January 2014), pag. 193-197 (**indexată Science Direct, Elsevier, indexată ISI Thomson**)
56. **Harpan I.**, Draghici A. (2013). Debate on the multilevel model of the human capital (HC) measurement, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Abrudan I., Zimmermann J., Nicolescu O.,Hulgard L. (Eds.),

- Challenges and Innovations in Management and Leadership — 12th International Symposium in Management, vol 124 (20 march 2014), pag. 170-177 (*indexată ScienceDirect, Elsevier*)
57. **Harpan I.**, Draghici A. (2014). Research on nurses' technical skills development, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Conference 2014: Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Porotorož, Slovenia, 25-27 June 2014 (ISBN 978-961-6914-07-9, ISSN 2232-3309) ToKnow Press, pag. 949-955 (*indexată EconPapers – RePEc*)
 58. Harris C.M., McMahan G.C. Wright P.M. (2009). 'Strategic human resource management 2.0: relationships among human capital, social capital, behaviors, and performance'. Presented at the Academy of Management Conference, Chicago, IL.
 59. Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001). Direct and indirect effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44: 1, 13–28.
 60. Hofmeister J. (2005). Global and Local Balance in Human Resources Leadership, în Losey M., Meisinger S., Ulrich D. (Eds.), *The Future of Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., Virginia, USA, pag. 361-369.
 61. Hudson W. (1993). *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*. John Wiley & Sons, NY.
 62. Ispas I. A. (2011). Cercetări privind performanța resursei umane în special a celei implicate în activități de marketing, în organizații din România, teză de doctorat, Universitatea Tehnică Cluj-Napoca.
 63. Ivascu L., Draghici G., Fistis G., **Harpan I.**, Farkas Z. B. (2014). A proposed framework for the risk management evaluation, în Popescu D. (Ed.), *Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research – Africa, Europe and Middle East and 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (ICPR-AEM 2014)*, Cluj-Napoca, iulie 2014 (ISBN: 978-973-662-978-5), pag. 275-280 (*indexată ISI Thomson*).
 64. Izvercianu M.(2002). *Marketingul resurselor umane*, Editura Solness, Timisoara, Romania.
 65. Kessels J.W.M., Poell R.F. (2004). Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 2, pag. 146 – 157.
 66. Krueger A. R., Casey M. A. (2005). *Metoda focus grup*, Editura Polirom
 67. Kuchinke K.P. (2001). Why HRD is not an Academic Discipline, *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, p. 291 – 294.
 68. Lacy P., Arnott J., Lowitt E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(4), 484-494.
 69. Leitner K. H. (2005). Managing and reporting intangible assets in research technology organisations. *R&D management*, 35 (2): 125-136.
 70. Leitner K. H., Schaffhauser-Linzatti M., Stowasser R., Wagner K. (2005). Data envelopment analysis as method for evaluating intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 528-543.

71. Manolescu A. (2004). Managementul resurselor umane (ediția IV), Editura Economică, București, pag. 53.
72. Mathieu J.E. (1991). A Cross Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organisational Commitment and Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 607 – 618.
73. Mathieu J.E., Martineau J.W. (1997). Individual and Situational Influences in Training Motivation, in Ford J. K. (ed.) *Improving Training Effectiveness in Work Organisations*, New Jersey: Erlbaum.
74. Mello J. (2014). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.
75. Miftode V. (2003). *Tratat de metodologie sociologică*, Editura Lumen
76. Mincer J. (1993). *Studies in Human Capital. Collected Essays of Jacob Mincer, Volume I*, Gilmor Publishing House, Glasgow, UK.
77. Nalbantian H. R., Guzzo R. A., Kieffer D., Doherty J. (2004). *Play to Your Strengths: Managing Your Internal Labour Markets for Lasting Competitive Advantage*. McGraw-Hill, New York, NY.
78. Nerdrum L., Erikson T. (2001). Intellectual capital: A human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, pg. 127-135.
79. Nichici A. (2010). *Lucrări științifice. Concepere, redactare, comunicare - Ed. a 2-a*, Timișoara: Editura Politehnica.
80. Nicolescu O., Verboncu I. (2000). *Management*, Editura Economică, București, 2000.
81. Nicolescu O., Nicolescu L. (2005). *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București.
82. Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
83. Peters T. J. (1994). *The Tom Peters, seminar*, New York, Vintage Books.
84. Ployhart R. E., Nyberg A. J., Reilly G., Maltarich M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of Management*, 40(2), 371-398.
85. Rastogi P. N. (2000). Sustaining Enterprise Competitiveness – is Human Capital the Answer? *Human Systems Management*, nr. 19, pg. 193-203.
86. Roșca I.GH. (ed.). (2006). *Societatea cunoașterii*, Editura Economică, București.
87. Ross J., Ross G., Edvinson L., Dragonetti N. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, McMillan, London.
88. Ryan M. R., Deci L. E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000.
89. Ruona W.E.A., Leimbach M., Holton E.F. Bates, R. (2002). The Relationship Between Learner Utility Reactions and Predicted Learning Transfer Among Trainees, *International Journal of Training and Development*, Vol. 6, No. 4, pag. 218 – 228.
90. Rousseau D.M. (1985). Issues of Level in Organizational Research: Multi-level and Cross-level Perspectives, *Research in Organisational Behaviour Review*, Vol. 7, pag. 1–37, <http://wwwb.uta.edu/management/6311/Articles/WK%2010%20-%20Rouseesau.pdf>, accesat la 23 septembrie 2009
91. Salisbury M., Plass J. (2001). A Conceptual Framework for a Knowledge Management System, *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 4, pag. 451 – 464.

92. Schiemann W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
93. Senge P.M. (1999). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*, Random House, London.
94. Sharma S. K. (2009). *Human Resources Management – A Strategic Approach to Employment*, Global India PublicationsPVT Ltd., New Delhi.
95. Steward T. A. (1999). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*, Nicholas Brealey Publishing, London.
96. Stiglitz J.E., Walsh C.E. (2005). *Economie*, Editura Economică, București.
97. Stiles P. (2003). *Human Capital and Performance: A Literature Review*, The Judge Institute of Management, Research Report #234, Cambridge, UK.
98. Stoica M., Ratiu-Suciu C., Grigoriu C. (2005). Evaluarea performanțelor umane prin prisma cunoștințelor explicite și tacite, *Economia seria Management*, Anul VIII, Nr. 1, 2005, pag. 153-168.
99. Stoica M. (2002). Mulțimi subtile în economie, apărută în: „Studii și Cercetări de Calcul Economic și Cibernetică Economică”, nr. 4/2002, București, Editura ASE.
100. Stoica M., Ioniță I. (2004). Aplicații ale mulțimilor subtile în ingineria valorii, *Economia*, 1/2004.
101. Stoica M., Nicolae D., Andreica M., Andreica R. (2008). Mulțimile subtile și aplicațiile lor, Editura Cibernetică MC, București.
102. Sveiby K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco: Berrett-Koehler.
103. Sveiby K.E. (1998). Measuring the wellspring of knowledge. <http://sveiby.com/Portals/0/articles/Wellspring.html>
104. Sveiby K.E. (1999). Welcome to the knowledge organization. <http://sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm> (10 august, 2006)
105. Sveiby K.E. (2001a). Intellectual capital knowledge management. <http://sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>
106. Sveiby K.E. (2001b). A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. <http://sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeTheoryofFirm.htm>
107. Sveiby K.E. (2003). Creating value with the intangible asset monitor. <http://sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>
108. Swanson R.A. (2001). Human Resource Development and its underlying theory, *Human Resource Development International*, Vol. 4, No. 3, p. 299 – 313.
109. Tarique I., Schuler R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
110. Teece D. J. (2004). Knowledge and competence as strategic assets, în HOLSAPPLE, C.W.(ed.). *Handbook on knowledge management*. vol.1, Springer Verlag, Berlin, pag. 129-152.
111. Titircă L. (2007). Ghid de nursing cu tehnici de evaluare și îngrijiri corespunzătoare nevoilor fundamentale, Editura Viața Medicală Românească
112. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008). *Human Resources Management (7th edition)*, Pearson Education Limited London, pag. 112.
113. Tosey P. (1999). The Peer Learning Community: A Contextual Design for Learning, *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, pag. 403 – 410.

114. Voicu B. (2004). Capitalul uman: componente, niveluri, structuri. România în context european, Revista Calitatea Vieții, nr. 1-2, pg.137-157, <http://www.revistacalitateavietii.ro/2004/CV-1-2-04/11.pdf>
115. Wright P. M., Dunford B. B., Snell S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.
116. Wright P. M., McMahan G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
117. Zidan S. (2001). The Role of HRD in Economic Development, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pag. 437 – 444.

Pagini web consultate:

1. <http://www.oecd.org/insights/humancapitalhowwhatyouknowshapesyourlife.htm>
2. <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/hr?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01-tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=hr&sa=Search#906>
3. www.stevendenning.com
4. <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>
5. www.bontis.com
6. www.sveiby.com
7. <http://www.ishcm.com/>
8. <http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-145979>
9. <http://aviantgroup.com/humancapital.asp>
10. <http://www.rgsinc.com/services/lines-of-business/human-capital-management/>
11. <http://www.rgsinc.com/about/representative-clients/client-successes/rgs-champions-it-and-human-capital-policy-strategy-and-planning-at-dhs/>
12. <http://www.rgsinc.com/about/representative-clients/client-successes/rgs-leads-support-of-transformational-talent-management-initiative-at-navsea/>
13. <http://www.achievementmission.org/expertise/human-capital-management-framework-and-detailed-expertise/>
14. http://www.memoireonline.com/03/12/5473/m_Human-capital-management-in-rwanda-challenges-and-prospects-for-microfinance-institutions4.htm
15. <http://www.westminster.ac.uk/action=%22/?a=151725>
16. <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014-top10.html#>
17. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2645115>
18. <http://newsroom.fb.com/company-info/>
19. <http://www.zdnet.com/blog/btl/cloud-computing-market-241-billion-in-2020/47702>
20. <http://public.deloitte.com/media/human-capital/relative-urgency-of-human-capital-trends.html>

21. http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources
22. http://en.wikipedia.org/wiki/Aspiration_management
23. http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_market
24. <http://henricoandatm.ro/despre-noi/>
25. <http://www.oamr.ro/>
26. European Commission (Ed.) (2006). RICARDIS Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, online http://ec.europa.eu/invest-inresearch/policy/capital_report_en.htm
27. <http://www.asistenti-medicali.com/>
28. http://www.visualthesaurus.com/landing/?ad=cdo&utm_medium=default&utm_campaign=VT&utm_source=cdo&word=nurse
29. http://www.dreptonline.ro/legislatie/lege_asistenti_medicali.php - dispoziții generale, legi privind exercitarea profesiei de asistent medical și a profesiei de moașă, precum și organizarea și funcționarea Ordinului Asistenților Medicali și Moașelor din România [Publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 578 din 30/06/2004]
30. <http://www.asmed.ro/forum/index.php/topic,100.0.html> Ordonanța de urgență Nr. 144 din 28 octombrie 2008
31. <http://www.asmed.ro/forum/index.php/topic,99.0.html> Metodologie reatestare competența profesională Asistent Medical Generalist (2011)
32. <http://www.asmed.ro/forum/index.php> ASMED – asistența medicală generală
33. OECD (2014). Health at a Glance: Europe 2014, OECD Publishing. http://ec.europa.eu/health/reports/docs/health_glance_2014_en.pdf
34. <http://cercetare-sociala.ro/ro/studii-realizate.html>
35. <http://www.solidaritatea-sanitara.ro/attachments/article/18623/Studiu%20privind%20situa%C8%9Bia%20asisten%C8%9Bilor%20medicali%20din%20unit%C4%83%C8%9Bile%20sanitare%20publice%20din%20Rom%C3%A2nia.pdf>

Anexe

Anexa 1 – Chestionare pentru identificarea nevoilor de formare – asistent medical generalist - nursing

IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN DOMENIUL - ASISTENT MEDICAL GENERALIST - NURSING - CHESTIONAR ELEVİ -

Acest chestionar face parte dintr-o cercetare exploratorie de marketing care are ca scop identificarea nevoilor de formare/învățare în domeniul de calificarea asistent medical generalist – nursing de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

Obiectivele de cercetare sunt:

(1) Identificarea competențelor necesare prin colectarea opiniilor elevilor din anii II și III de învățământ;

(2) Identificarea unor teme de învățare noi și a unor metode modern de pregătire (învățare și predare) pentru dezvoltarea și actualizarea programului de pregătire (conținutul cursurilor și a activităților practice).

Apreciem implicarea Dvs. în această cercetare! Vă asigurăm de confidențialitatea răspunsurilor Dvs.

Vă rugăm să bifați sau să formulați, după caz, răspunsul/răspunsurile care reprezintă cel mai bine opinia Dvs., în conformitate cu informațiile și cunoștințele teoretice și aplicative dobândite până în prezent în domeniul asistenței medicale – nursing (AMG - N) activitatea profesională desfășurată.

I. Considerați că oportunitatea de dezvoltare a competențelor Dvs. profesionale în domeniul de AMG - N, prin parcurgerea programului de calificare oferit de Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, vă va oferi un suport în dezvoltarea Dvs. profesională?

1.1. Am convingerea că, abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite sunt premisa dezvoltării mele în domeniul AMG - N:

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu stiu

1.2. Mă aștept să dobândesc competențe de operare practică suplimentare în contextul pregătirii din anul III:

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu stiu

1.3. Vă rugăm să specificați alte *avantaje* pe care le-ați identificat prin parcurgerea programului de pregătire la AMG – N de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara:

II. Identificați necesitățile Dvs. de formare în domeniul de **AMG - N**, în funcție de percepția, opinia Dvs. față de competențele, cunoștințele necesare sau de care ați avea nevoie în practicarea acestei profesii.
Pentru fiecare tematică, marcați cu un "X" una dintre cele cinci opțiuni care reprezintă cel mai bine nevoile Dvs., folosind semnificația scalei menționată mai jos :

Clasificare: 1=nevoi inexistente; 2=nivel scăzut al nevoilor; 3=nivel moderat; 4=nivel ridicat; 5=nivel foarte înalt al nevoilor

Nevoi de formare/învățare:	Nivelul nevoilor de formare				
	1	2	3	4	5
1. Tehnologie, comunicare și învățare TCI					
1. Utilizarea calculatorului și tehnologia comunicațiilor / 1 2. Comunicare profesională / 1 19. Comunicare în limba modernă / 1 43. Pedagogie / 1 11. Educație pentru sănătate / 2					
2. Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale) FCB					
5. Biochimie / 1 6. Embriologie și genetică / 1 9. Biofizica și imagistica medicală / 1					
3. Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației) MAN					
7. Psihologie generală / 2 8. Sociologie, politici sociale și de sănătate / 2 10. Mediu și sănătate / 1 17. Protecția și securitatea în muncă / 1 20. Management și legislație sanitară / 1 21. Epidemiologie și sănătate publică / 2 22. Principii de bază ale cercetării / 1 39. Managementul proiectelor de sănătate / 1 40. Calitatea serviciilor de nursing / 1 41. Deontologie și etică profesională / 1 42. Psihologie medicală / 1 44. Cercetare în nursing / 1 55. Nursing comunitar / 2					
4. Farmacie FAR					
12. Farmacologie generală / 1 18. Administrarea medicamentelor / 1					
5. Științe din domeniul medical (de specialitate) MED					
13. Bazele științei nursing-ului / 2 14. Ființa umană și nursing-ul / 2 15. Semiologie medicală / 1 16. Tehnici de nursing și investigații / 2 51. Conduita în urgențe medico-chirurgicale / 2 54. Îngrijiri paliative / 2 56. Îngrijiri la domiciliu / 1 23. Pneumologie și nursing specific / 2 24. Cardiologie și nursing în cardiologie / 2 25. Gastroenterologie și nursing / 2 26. Nefrologie, urologie și nursing în afecțiunile renale / 2 27. Chirurgie generală și nursing în chirurgie generală / 2 28. Chirurgie toracică, cardiovasculară și nursing specific / 1 29. O.R.L și nursing în O.R.L. / 1 30. Oftalmologie și nursing în oftalmologie / 1 31. Hematologie și nursing în hematologie / 1 32. Ortopedie, traumatologie și nursing specific / 2 33. Reumatologie și nursing în reumatologie / 1 34. Dermato - venerologie și nursing specific / 1 35. Boli infecto- contagioase și nursing specific / 2 36. Endocrinologie și nursing în endocrinologie / 1 37. Boli metabolice, de nutriție și nursing specific / 1 38. Nutriție și dietetică / 1 45. Ginecologie și nursing în ginecologie / 1 47. Puericultură, pediatrie și nursing specific / 2 48. Neurologie și nursing în neurologie / 2 49. Psihiatrie și nursing în psihiatrie / 2 50. Anestezie - terapie intensivă și nursing specific / 2 52. Gerontologie, geriatrie și nursing specific / 2 53. Oncologie și nursing în oncologie / 2					

Vă rugăm să menționați alte subiecte, teme pe care le-ați considera necesare pentru dezvoltarea Dvs. profesională în domeniul AMG - N (**sugestii**):

Care este metoda cea mai potrivită de formare/învățare care răspunde cel mai bine nevoilor Dvs. de asimilare a cunoștințelor? (bifați **doar una!**)

<input type="checkbox"/>	Prezentarea cunoștințelor teoretice + practică clinică	<input type="checkbox"/>	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + practică clinică
<input type="checkbox"/>	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică	<input type="checkbox"/>	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică

III. În cele ce urmează, vă rugăm să ne furnizați câteva informații despre Dvs:

1. Vârsta:

Sub 25 de ani	25 ... 35 de ani	35 ... 45 de ani	Peste 45 de ani
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Gen:

F	M
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VĂ MULȚUMIM FOARTE MULT PENTRU IMPLICARE!

**IDENTIFICAREA NEVOILOR DE FORMARE
ÎN DOMENIUL - ASISTENT MEDICAL GENERALIST - NURSING
- CHESTIONAR SPECIALIȘTI -**

Acest chestionar face parte dintr-o cercetare exploratorie de marketing care are ca scop identificarea nevoilor de formare/învățare în domeniul de calificarea asistent medical generalist – nursing de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

Obiectivele de cercetare sunt:

(1) Identificarea nevoilor de formare, a competențelor necesare prin capitalizarea opiniilor unor specialiști din sistemul medical din zona Timișoara;

(2) Identificarea unor teme de învățare noi și a unor metode modern de pregătire (învățare și predare) pentru dezvoltarea și actualizarea programului de pregătire (conținutul cursurilor și a activităților practice).

Apreciem implicarea Dvs. în această cercetare! Vă asigurăm de confidențialitatea răspunsurilor Dvs.

Vă rugăm să bifați sau să formulați, după caz, răspunsul/răspunsurile care reprezintă cel mai bine opinia Dvs., în conformitate cu informațiile și cunoștințele teoretice și aplicative de actualitate necesare în domeniul asistenței medicale – nursing (AMG - N).

I. Considerați că Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara furnizează profesioniști în domeniul asistenței medicale generale (AMG – N)?

1.1 Am convingerea că, abilitățile dezvoltate și cunoștințele teoretice dobândite de elevi sunt premisa dezvoltării lor în domeniul AMG - N:

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu știu

1.2 Mă aștept ca viitorii angajați, absolvenți ai Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, specializarea AMG - N să se perfecționeze în practica medicală după angajare (prin programe de pregătire continuă în domeniu):

Foarte puțin	Puțin	Mult	Foarte mult	Nu știu

1.3 Vă rugăm să specificați alte **avantaje** (atuuri ale absolvenților calificați) pe care le-ați identificat prin angajarea unor asistenți medicali generaliști absolvenți de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara:

II. Identificați necesitățile privind competențele pe care trebuie să le dețină angajații în domeniul de AMG – N, în funcție de percepția, opinia Dvs. față de competențele, cunoștințele actuale necesare în practica medicală.
Pentru fiecare tematică, marcați cu un "X" una dintre cele cinci opțiuni care reprezintă cel mai bine nevoile Dvs., folosind semnificația scalei menționată mai jos :

Clasificare: 1=nevoi inexistente; 2=nivel scăzut al nevoilor; 3=nivel moderat; 4=nivel ridicat; 5=nivel foarte înalt al nevoilor

Nevoi de formare/învățare:	Nivelul nevoilor de formare				
	1	2	3	4	5
1. Tehnologie, comunicare și învățare TCI					
1. Utilizarea calculatorului și tehnologia comunicațiilor / 1 2. Comunicare profesională / 1 43. Pedagogie / 1					
19. Comunicare în limba modernă / 1 11. Educație pentru sănătate / 2					
2. Fizică, chimie, biologie (științe fundamentale) FCB					
5. Biochimie / 1 6. Embriologie și genetică / 1 9. Biofizica și imagistica medicală / 1					
3. Management și alt științe sociale (inclusiv ale educației) MAN					
7. Psihologie generală / 2 10. Mediu și sănătate / 1 20. Management și legislație sanitară / 1 22. Principii de bază ale cercetării / 1 40. Calitatea serviciilor de nursing / 1 42. Psihologie medicală / 1 55. Nursing comunitar / 2					
8. Sociologie, politici sociale și de sănătate / 2 17. Protecția și securitatea în muncă / 1 21. Epidemiologie și sănătate publică / 2 39. Managementul proiectelor de sănătate / 1 41. Deontologie și etică profesională / 1 44. Cercetare în nursing / 1					
4. Farmacie FAR					
12. Farmacologie generală / 1 18. Administrarea medicamentelor / 1					
5. Științe din domeniul medical (de specialitate) MED					
13. Bazele științei nursing-ului / 2 15. Semiologie medicală / 1 51. Conduita în urgențe medico-chirurgicale / 2 56. Îngrijiri la domiciliu / 1 24. Cardiologie și nursing în cardiologie / 2 26. Nefrologie, urologie și nursing în afecțiunile renale / 2 27. Chirurgie generală și nursing în chirurgie generală / 2 28. Chirurgie toracică, cardiovasculară și nursing specific / 1 29. O.R.L și nursing în O.R.L. / 1 31. Hematologie și nursing în hematologie / 1 32. Ortopedie, traumatologie și nursing specific / 2 33. Reumatologie și nursing în reumatologie / 1 34. Dermato - venerologie și nursing specific / 1 35. Boli infecto- contagioase și nursing specific / 2 36. Endocrinologie și nursing în endocrinologie / 1 37. Boli metabolice, de nutriție și nursing specific / 1 45. Ginecologie și nursing în ginecologie / 1 48. Neurologie și nursing în neurologie / 2 50. Anestezie - terapie intensivă și nursing specific / 2 52. Gerontologie, geriatrie și nursing specific / 2					
14. Ființa umană și nursing-ul / 2 16. Tehnici de nursing și investigații / 2 54. Îngrijiri paliative / 2 23. Pneumologie și nursing specific / 2 25. Gastroenterologie și nursing / 2 30. Oftalmologie și nursing în oftalmologie / 1 38. Nutriție și dietetică / 1 47. Puericultură, pediatrie și nursing specific / 2 49. Psihiatrie și nursing în psihiatrie / 2 53. Oncologie și nursing în oncologie / 2					

Vă rugăm să menționați alte subiecte, teme pe care le-ați considera necesare pentru dezvoltarea profesională a asistenților medicali generaliști (**sugestii**):

Care este metoda cea mai potrivită de formare/orientare sau care este modalitatea care răspunde cel mai bine formării de specialiști în domeniul AMG – N având în vedere tehnologiile educaționale actuale? (**bifați doar una!**)

	Prezentarea cunoștințelor teoretice + practică clinică		Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + practică clinică
	Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + practică clinică		Cunoștințe teoretice + exemple de bune practici + exerciții + proiecte individuale/de grup + practică clinică

III. În cele ce urmează, vă rugăm să ne furnizați câteva informații despre Dvs:

1. Vârsta:

Sub 25 de ani	25 ... 35 de ani	35 ... 45 de ani	Peste 45 de ani

2. Gen:

F	M

3. Poziția sau rolul în cadrul organizației (**bifați doar unul!**):

- Top management (manager, director, șef de clinică, șef de secție, etc.)
- Altă poziție de management
- Fără poziție de management

VĂ MULȚUMIM FOARTE MULT PENTRU IMPLICARE!

Anexa 2 – Curriculum Vitae



INFORMAȚII PERSONALE

Nume	POPA IOANA LUMINIȚA(născută HARPAN)
Adresa	Timișoara, str. Mureș, nr. 170 A, jud. Timiș
Telefon	0745659265
E-mail	henricoandatm@yahoo.com , ioanaa2013@gmail.com
Naționalitate	Română
Data nașterii	08.12.1974
Sex	Feminin

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

Perioada	2001
Numele angajatorului	Spitalul Clinic Județean de Urgență Timișoara
Poziția	Medic stagiar
Perioada	2001-prezent
Numele angajatorului	Fundația Cultural Umanitară „Henri Coandă” Oradea filiala Timișoara/ Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara
Sectorul	Învățământ, formare profesională
Perioada	Liceul/Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, Centrul de Formare Profesională „Henri Coandă” Timișoara
Departamentul	Director/manager
Poziția	Coordonare activități din cadrul filialei Timișoara, asigurarea execuției bugetare, întocmirea statului de funcțiuni, întocmirea și depunerea la termen a documentelor contabile, coordonarea departamentului de resurse umane, administrarea bunurilor școlii deținute în proprietate
Activități și responsabilități principale	Coordonarea activității instructiv- educative la nivelul liceului și școlii postliceale „Henri Coandă” Timișoara cu un efectiv de aprox. 1500 de elevi și 50 de cadre didactice și personal didactic auxiliar, precum și a Centrului de formare profesională „Henri Coandă” Timișoara cu un număr de peste 3000 absolvenți

	Coordonarea activității din școlile postliceale din Timișoara, Moldova Nouă, Sânnicolau Mare și Deva
	Coordonator parteneriate și proiecte educaționale
	Intocmirea de dosare de autorizare pentru diverse calificări profesionale
	Întocmirea rapoartelor către ARACIP, ISJ Timiș și ANC; Organizarea de activități metodice și extracurriculare; Promovarea imaginii școlii la nivel local și regional
EDUCAȚIE ȘI INSTRUIRE	
Perioada	2010-prezent
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi
Calificarea / diploma obținută	Doctorand, domeniul Inginerie și Management
Perioada	2011- definitivat în învățământ
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea de Medicina și Farmacie Târgu Mureș
Perioada	2007-2010
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea Wales, Facultatea de Științe Economice
Domeniul	Management
Calificarea / diploma obținută	Economist
Perioada	2006-2008
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea de Vest Timișoara, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor
Domeniul	Masterat - Managementul resurselor umane
Perioada	2007
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea Politehnica Timișoara
Domeniul	Curs postuniversitar de Management competitiv-resurse umane, financiare și marketing
Perioada	2002
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea de Vest Timișoara-DPPD
Domeniul	Curs postuniversitar de abilitare în profesia de profesor Departamentul pentru pregătirea personalului didactic
Perioada	1994-2000
Numele și tipul organizației de educație	Universitatea de Medicina și Farmacie Victor Babeș Timișoara
Domeniul	Facultatea de Medicină Generală Diplomă de licență în profilul medicină,

	specializarea medicină generală
Perioada	1989-1993
Numele și tipul organizației de educație	Liceul Sanitar Oradea
Domeniul	Atestat de soră medicală
Limbi străine însușite	Lb. Franceză-mediu, lb. Engleză-mediu
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Centrul de pregătire în informatică SA Cluj-Napoca Curs de utilizarea microcalculatoarelor compatibile IBM-PC în contabilitate-diplomă de absolvire
Alte cursuri de perfecționare/specializare	2014-curs competențe antreprenoriale- Universitatea Spiru Haret, Timișoara 2013- curs de educator-puericultor –Fundația „Henri Coandă” Timișoara 2013-Programul de formare și constientizare în asigurarea calității în Invatamantul la Distanță -ID 2013-Curs POSDRU-Cadru didactic, un profesionist în sistemul de învățământ 2013 - Curs POSDRU TIC-ECON-Universitatea de Vest Timișoara -25 credite 2013- curs Metodist – Fundația „Henri Coandă” Timișoara 2012- curs manager proiect- Fundatia „Henri Coandă” Timișoara 2012- Management european educațional - 60 credite 2011-curs de evaluator competențe profesionale – Fundația „Henri Coandă” Timișoara 2010-curs de mentor – Fundația „Henri Coandă” Timișoara 2010- curs inspector resurse umane Fundația „Henri Coandă” Timișoara 2009- curs de formator Fundatia „Henri Coandă” Timișoara
Alte competente si aptitudini	<ul style="list-style-type: none"> • Formator-Centrul de formare profesională„Henri Coandă” • Specialist evaluator la AJPIS Timiș • Membru în Proiectul Regional „Analiza și evaluarea postului prin colectarea informației și utilizarea bazei de date” implementat de Școala Postliceală„Henri Coandă” Oradea • Coordonator Proiectul de Parteneriat Educațional National„Forme de exprimare a spiritului anteprenorial folosind

disciplinele economice"	
Permis de conducere	Permis de categoria B din 1997
Lista participării la seminarii, simpozioane și conferințe profesionale	<p>2014- Conferința Internațională de nursing Cluj-Napoca- membru în Comitetul științific</p> <p>2013- Seminarul ECNAIS cu tema „Rolul pe care societatea civilă îl joacă în dezvoltarea învățământului independent la toate nivelurile”</p> <p>2013- Conferința Internațională de nursing Cluj-Napoca - membru în Comitetul științific</p> <p>2013-Simpozionul OAMGMAMR cu tema „Pacientul între terapie și tratament”</p> <p>2013-Simpozionul Internațional de Management –Universitatea Politehnica Timișoara</p> <p>2012-RMEE International Management Conference “A new dilemma” between East and West”, Cluj-Napoca</p> <p>2012- Annual Session of Scientific Papers „IMT Oradea”</p> <p>2012 –Conferința Internațională de nursing Cluj-Napoca-membru în comitetul de organizare</p> <p>2011 – Conferința Internațională de nursing Cluj-Napoca (lucrare: „Managementul timpului”)</p> <p>2011-Present and Perspectives of the European Certification and Qualification Association 6th EUCert Days 2011, Timișoara septembrie 2011</p> <p>2010-Proiect strategic „Dezvoltarea culturii calității și furnizarea unei educații de calitate în sistemul de învățământ preuniversitar din România prin implementarea standardelor de referință”</p> <p>2010- Seminarul cu tema „Asigurarea calității în sistemul de formare continuă din România-CALISIS și a stadiului de implementare a acestuia”</p> <p>2010- Conferința Internațională de nursing Cluj-Napoca</p> <p>2005-Simpozionul Internațional „Compatibilizarea învățământului românesc cu cel din țările membre UE”</p> <p>2002-Intâlnirea îngrijitorilor de bolnavi fără frontiere maghiar-roman Nyirgyhaza-Oradea</p>

LISTA DE LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE

1. **Harpan I.**, Farkas Z. B., Draghici A. (2012). A Proposed Methodology for the Competencies Used Overview Report Development, Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering, International Management Conference "A new dilemma: between East and West", Editura "Todesco Publishing House" 2012 (ISSN 2247 - 8639, ISSN-L 2247-8639), pag. 275 - 286. (*indexată CNCSIS B+, UlrichsWeb, Index Copernicus*)
2. **Harpan I.**, Draghici A. (2012). Technical Competencies Training Needs Identification For Nursing - A Pilot Study, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering (ISSN 1583-0691), XXI(XI), pag. 4239-4248(*indexată CNCSIS B+, UlrichsWeb, Index Copernicus*)
3. **Harpan I.**, Draghici A. (2013). Competencies in use and exploitation: a proposed research methodology, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Jacob A. I (Ed.), 2nd World Conference on Business, Economics and Management, Vol. 109 (8 January 2014), pag. 193-197 (*indexată ScienceDirect, Elsevier, indexată ISI Thomson*)
4. **Harpan I.**, Draghici A. (2013). Debate on the multilevel model of the human capital (HC) measurement, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Abrudan I., Zimmermann J., Nicolescu O.,Hulgard L. (Eds.), Challenges and Innovations in Management and Leadership — 12th International Symposium in Management, vol 124 (20 march 2014), pag. 170-177 (*indexată ScienceDirect, Elsevier*)
5. Draghici A., **Harpan I.**, Farkas Z. B., Fistis G. (2014). Platform for the occupational risk evaluation, în Popescu D. (Ed.), Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research – Africa, Europe and Middle East and 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (ICPR-AEM 2014), Cluj-Napoca, iulie 2014 (ISBN: 978-973-662-978-5), pag. 148-151 (*indexată ISI Thomson*).
6. Ivascu L., Draghici G., Fistis G., **Harpan I.**, Farkas Z. B. (2014). A proposed framework for the risk management evaluation, în Popescu D. (Ed.), Proceedings of the 2014 International Conference on Production Research – Africa, Europe and Middle East and 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (ICPR-AEM 2014), Cluj-Napoca, iulie 2014 (ISBN: 978-973-662-978-5), pag. 275-280 (*indexată ISI Thomson*).
7. **Harpan I.**, Draghici A. (2014). Research on nurses' technical skills development, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Conference 2014: Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Porotorož, Slovenia, 25-27 June 2014 (ISBN 978-961-6914-07-9, ISSN 2232-3309) ToKnow Press, pag. 949-955 (*indexată EconPapers – RePEc*)