

Modalități de îmbunătățire a profitabilității întreprinderilor mici și mijlocii prin eficientizarea managementului resurselor umane*

Antonio GARCÍA SÁNCHEZ

Universitatea Politehnică din Cartagena, Spania
a.garciasanchez@upct.es

Dan POPESCU

Academia de Studii Economice, București
dan.popescu@man.ase.ro

Iulia CHIVU

Academia de Studii Economice, București
iulia.chivu@man.ase.ro

Alina CIOCÂRLAN-CHITUCEA

Academia de Studii Economice, București
alina.ciocarlan@man.ase.ro

Daniela Oana POPESCU

Academia de Studii Economice, București
daniellapopescu@yahoo.com

Rezumat. *În România și în alte țări din Uniunea Europeană, IMM-urile joacă un rol esențial în viața economică, întrucât au caracteristici speciale care înlesnesc procesul de adaptare la economia bazată pe cunoaștere. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) constituie un factor vital și dinamic al progresului în societatea contemporană, principal generator al performanței economice din orice țară, actor important pe piața ofertei de locuri de muncă, contribuabil major la bugetul de stat, motor al dezvoltării prin îmbunătățirea standardului de viață al populației. IMM-urile reprezintă 99% din totalul întreprinderilor, alcătuind principala aglomerare de resurse umane.*

* Ideile acestui articol au fost prezentate la Simpozionul „Crisa globală și reconstrucția științei economice”, 5-6 noiembrie 2010, Facultatea de Economie, Academia de Studii Economice, București.

În contextul economic contemporan, IMM-urile ar trebui să se comporte ca entități de învățare, dezvoltând cele mai importante resurse pe care le dețin: resursele umane.

Dezvoltarea resurselor umane (DRU) a câștigat un rol permanent în IMM-uri, agenții, dar și la nivel național, crescând un doar ca disciplină academică, dar și ca temă centrală în zona perfecționării, a progresului. Fiind o combinație între training și educație, în contextul larg al politicilor de resurse umane, DRU asigură îmbunătățirea continuă și creșterea atât a individului, cât și a organizației..

Cuvinte-cheie: dezvoltare, resurse umane, management, performanță, IMM-uri.

Coduri JEL: M12, M21.

Coduri REL: 14C, 14D.

1. Introducere

Tema centrală a acestui articol o reprezintă performanța organizațională, explicată prin abilitatea managementului de a utiliza și dezvolta cunoștințele și competențele resurselor umane. Bunăstarea și dezvoltarea resurselor umane formează un câmp de activitate, care se comportă ca un sistem ciclic: angajații motivați pozitiv cresc rata profitabilității companiei. Companiile profitabile influențează pozitiv prosperitatea domeniului lor de activitate și, mai mult decât atât, a economiei naționale. Prin urmare, nivelul de viață al populației a crescut, la fel și nivelul de dezvoltare a resurselor umane. Eșantionul companiilor analizate este format din întreprinderile mici și mijlocii (IMM) din România.

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) reprezintă cea mai numeroasă categorie de întreprinderi, cu multiple funcții economice, tehnice și sociale. IMM-urile constituie un factor vital și dinamic al progresului în societatea contemporană, principal generator al performanțelor economice în orice țară, furnizor de locuri de muncă pentru majoritatea populației, contribuabil major la bugetul național și „motor” pentru îmbunătățirea standardului de viață al populației. IMM-urile reprezintă 99% din totalul întreprinderilor, înglobând majoritatea resurselor umane încadrate în muncă. În orice țară, IMM-urile generează cea mai mare parte a Produsului Intern Brut (PIB) – aproximativ 55%-95%, oferă locuri de muncă pentru cea mai mare parte a populației și produc cea mai mare parte din inovația tehnică în cadrul unei economii.

Mai mult, flexibilitatea sporită a IMM-urilor, apropierea întreprinzătorului de organizație prin contactul nemijlocit, capacitatea de a produce bunuri și servicii care să satisfacă cerințe și nevoi variate, contextul organizațional favorabil schimbării și inovării, explică performanțele sporite ale sectorului de IMM-uri (Chivu et al., 2001, pp. 29-35).

În România, IMM-urile au o istorie de 19 ani.

Articolul urmărește să sublinieze contribuția IMM-urilor în cadrul economiei românești, pentru a identifica și evalua importanța utilizării strategice a resurselor umane pentru a îmbunătăți performanțele organizației și economiei.

Ca structură, articolul este împărțit în trei părți principale, având o legătură logică între ele: prima, *locul și rolul IMM-urilor în economia românească, care conține o prezentare și o evaluare a distribuției și performanțelor IMM-urilor*, puternic influențate de evoluția mediului economic.

Cea de-a doua parte se referă la *importanța resurselor umane pentru a obține sustenabilitatea și profitabilitatea*. Dezvoltarea resurselor umane se referă la progresul gradual al oamenilor, câștigat prin cunoștințe, abilități, deprinderi, și materializat prin schimbări de atitudine și comportament, care influențează în mod direct performanțele profesionale.

Cea de-a treia parte cuprinde *stabilirea procesului de construire a profilului competențelor pentru îmbunătățirea profesională*, care are rezultate asupra performanțelor angajatului și ale organizației.

2. Locul și rolul întreprinderilor mici și mijlocii în economia contemporană

2.1. Întreprinderile mici și mijlocii în România

În perioada 1990-1992, producția industrială și productivitatea au scăzut accentuat, iar șomajul a crescut. În anii imediat următori, 1993-1995, producția industrială și productivitatea au crescut, numărul de șomeri s-a stabilizat, fapt corelat cu dezvoltarea relativ accelerată a IMM-urilor, deși acest tip de organizații nu erau în prim-planul atenției legislativului și executivului.

Între 1996 și 2000, numărul de IMM-uri care se înființează scade, simultan cu sporirea celor care decid să înceteze activitatea. Cauzele care au contribuit la această evoluție nefavorabilă au constat în situația economică generală dificilă și neacordarea unui tratament diferențiat IMM-urilor, pentru încurajarea derulării activității (Archibugi et al., 2001, pp. 21-23).

După anul 2000, IMM-urile au cunoscut o perioadă de relansare, pe fondul unui cadru macroeconomic favorabil: relansarea activității industriale, creșterea rapidă a sectorului de servicii, evoluția dinamică a comerțului și construcțiilor, creșterea volumului investițiilor autohtone și străine, creșterea mai accelerată a importurilor față de creșterea exporturilor, consolidarea legăturilor dintre economia României și a economiei Uniunii Europene (*Romanian Government SMEs Annual Report, 2007*, pp. 40-48).

Consecințele care vizează sectorul IMM-urilor au fost următoarele: numărul de IMM-uri din România a crescut în medie cu 20-35 mii anual, importurile masive de tehnică și tehnologie de vârf au contribuit major la re tehnologizarea IMM-urilor, abordările moderne de management, de marketing, financiare s-au proliferat, au apărut formele moderne de IMM-uri (clustere, rețele de firme, parcuri industriale, *spin-off*-uri), utilizarea, pe scară tot mai largă, a formelor moderne electronice (e-commerce, e-banking, e-learning) (Nicolescu, 2008, pp. 235-245).

Este larg recunoscut faptul că IMM-urile constituie în prezent *cea mai generoasă sursă de locuri de muncă, atât în România, cât și în țările occidentale*. A ne îndrepta atenția asupra IMM-urilor doar ca un mijloc de absorbție a forței de muncă, înseamnă a diminua considerabil rolul acestora în economie și în societate. *IMM-urile ajută la dezvoltarea unei culturi a competiției bazate pe o înaltă flexibilitate și productivitate*. Lărgind unghiul de abordare, IMM-urile promovează schimbarea comportamentului individual și organizațional (*Romanian Government SMEs Annual Report, 2007*, pp. 45-53).

2.2. Privire generală asupra economiei românești în perioada 2004-2009

În tabelul 1 am sintetizat evoluția principalilor indicatori macroeconomici, cu scopul de a contura cadrul economic și social în care sectorul IMM-urilor își desfășoară activitatea.

Ritmul anual de creștere a PIB a fost unul semnificativ până în 2008, superior mediei de la nivelul Uniunii Europene, iar aceste rezultate favorabile au fost înregistrate și prin aportul deosebit al IMM-urilor, un sector dinamic și care, totodată, în pofida unor aprecieri pesimiste, reușește să se dezvolte încontinuu și să se adapteze la rigorile unei economii de piață funcționale.

Procesul de creștere economică durabilă, instalat încă din perioada de pregătire a țării pentru aderare, și-a continuat evoluția pozitivă, chiar dacă nu la aceleași ritmuri și cote ca în anii premergători aderării. Astfel, în anul 2007, PIB-ul a înregistrat o creștere de 6%, față de 7,9% nivel atins în 2006, deși mai scăzută, creșterea economică obținută în anul 2007 reprezintă indicatorul unei dezvoltări economice ce se poate caracteriza ca fiind înscrisă pe un palier de stabilitate. Valorile indicatorilor macroeconomici din 2008 confirmă această ipoteză (ritmul anual de creștere a PIB este de 7,1%, PIB/locuitor atinge cea mai ridicată valoare din ultimii cinci ani, de 23.440 lei/locuitor).

Principalii factori de influență ai acestei creșteri economice au continuat să fie creșterea consumului intern de mărfuri și servicii și sporirea fluxurilor de investiții către România, mai ales în primul semestru al anului 2007, după cum se arată în Raportul anual BNR, menționat ca sursă principală a datelor la nivel macroeconomic.

Reducerea severă și extrem de sincronizată a activității economice globale s-a resimțit în evoluția principalilor indicatori macroeconomici din România: *creșterea anuală a PIB s-a transformat brusc într-una negativă*, ceea ce a afectat serios atât sectorul de stat, cât și sectorul privat: numărul de disponibilizări a crescut cu 4,4% (aproximativ 212.000 de persoane au fost disponibilizate în 2009), o serie de IMM-uri (de regulă, întreprinderile mici) au fost „măturate” de pe piață (numărul IMM-urilor s-a redus cu circa 10%), ceea ce a mărit deficitul bugetar cu 47,65% (în 2009, față de 2008, deficitul bugetar a crescut de la -24.654,9 milioane de lei la -36.400,6 milioane de lei). Sub presiunile contextului economic global, valoarea importurilor și a exporturilor a scăzut, iar soldul negativ al Balanței de Comerț Exterior s-a redus până la valoarea de -6.754, cea mai scăzută valoare înregistrată din anul 2005 până în prezent.

Rata inflației măsurată prin indicele prețurilor de consum a scăzut continuu după anul 2000, ajungând la nivelul cel mai scăzut din istoria recentă, respectiv 4,9% la sfârșitul anului 2007, față de 6,6% în anul anterior, consolidând astfel tendința instalată de aproximativ 3 ani, cea a unui nivel al

ratei inflației cu o singură cifră înainte de virgulă, și reducând diferența de nivel față de cele mai performante state europene în această direcție. După o creștere cu 1,4% în 2008, explicată prin creșterea veniturilor populației și, implicit, a consumului, în 2009, rata inflației a atins pragul de 4,74%, datorită scăderii consumului populației, dar și a intervențiilor Statului în economie.

Ratele șomajului sunt calculate conform precizărilor *Organizației Internaționale a Muncii*. Acestea se referă la persoanele implicate activ în găsirea unui loc de muncă, ca pondere în totalul populației active, pe baza criteriilor și definițiilor armonizate. În 2007 și 2008, ratele șomajului au înregistrat valori scăzute și stabile de 4,1%, respectiv 4,4%, corelate cu creșterea economică înregistrată, în timp ce disponibilizările din ultimul an, apărute pe fondul crizei economico-financiare, au ridicat valoarea indicatorului la 7,8%, cea mai mare înregistrată din 2004.

Indicatorii macroeconomici a căror evoluție am surprins-o în tabelul 1 conturează două mari fenomene economice în perioada analizată: *pe de-o parte contextul economic și social au fost favorabile, oportune creării IMM-urilor, pe de altă parte avântul și dezvoltarea acestor tipuri de întreprinderi au generat efecte economice benefice pentru întreaga economie.*

Tabelul 1

**Evoluția principalilor indicatori macroeconomici din România,
în perioada 2004-2009**

Indicatori	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB total (<i>milioane lei</i>)	246.469	288.176	344.536	404.709	503.958,7	467.673
Ritm anual de creștere a PIB (%)	8,5	4,4	7,9	6,0	7,1	-7,2
PIB / locuitor (<i>lei / locuitor</i>)	11.018	13.327	15.962	18.791	23.440	21.752
Rata inflației (%)	11,9	9,0	6,6	4,9	6,3	4,74
Populația ocupată (<i>mii persoane</i>)	9.158	9.147	9.313	9.353	-	-
Număr mediu de salariați (<i>mii persoane</i>)	4.469	4.559	4.667	4.720	4.806,0	4.594,6
Salariați în sectorul privat (<i>mii persoane</i>)	2.259	2.575	2.726	-	-	-
Număr total șomeri (<i>mii persoane</i>)	558	523	460	368	403,4	709,4
Rata șomajului (%)	6,3	5,9	5,2	4,1	4,4	7,8
Balanța de Comerț Exterior (<i>milioane Euro</i>)	-5.323	-7.806	-11.759	-17.586	-18.372	-6.754
Datoria Externă (<i>milioane Euro</i>)	18.298,0	24.641,5	28.628,5	36.728,2	51.761,8	64.207,7
Excedent / Deficit Bugetar (<i>milioane lei</i>)	-3.693,3	-2.268,4	-5.099,8	-9.448,9	-24.654,9	-36.400,6

Sursa: <http://www.bnro.ro/Publicatii-periodice-204.aspx>, Buletin lunar, decembrie 2009, accesat în data de 29.03.2010

2.3. Performanțele IMM-urilor

Conceptul de *performanță* se regăsește în literatura de specialitate cu diferite sensuri, și anume: succes, rezultat al unei activități, acțiune, iar în domeniul economic, cu sensul de *rentabilitate, productivitate, randament*.

Numim *performanțe* rezultatele superioare înregistrate de agenții economici (IMM-urile în acest caz) într-o perioadă (2009), comparativ cu perioada precedentă. Se referă la rezultatul obținut din deținerea și utilizarea factorilor de producție, de natura pierderilor și câștigurilor, constituind „capacitatea unei întreprinderi de a obține profit prin utilizarea factorilor de producție și a capitalurilor, indiferent de proveniența acestora”.

În 2009, în majoritatea IMM-urilor, pentru toate tipurile de mărime, *performanțele au fost inferioare celor din 2008* (cu valori între 54,38% pentru microîntreprinderi și 62,10% pentru întreprinderile mijlocii). *În acest caz, valoarea procentajului cea mai mare este aferentă întreprinderilor mijlocii, față de microîntreprinderi, întrucât, în general, performanța unei întreprinderi mijlocii (fie ea superioară sau inferioară) este mai mare decât pentru o microîntreprindere.*

Aproximativ o treime din fiecare tip de IMM-uri a obținut, în 2009, performanțe asemănătoare cu cele din 2008, în timp ce numai aproximativ 13,8% dintre IMM-uri au reușit să își sporească performanțele în anul 2009.

Conform tabelului 2, în care am evidențiat aceste evoluții, rezultatele înregistrate de IMM-uri sunt predominant nefavorabile, cu implicații asupra resurselor umane care lucrează în aceste întreprinderi.

Tabelul 2

Performanțele IMM-urilor în 2009, în comparație cu 2008, pe clase de mărime

– % –

	Performanțele IMM-urilor în 2009, în comparație cu 2008	Întreprinderi		
		Micro (0-9 angajați)	Mici (10-49 angajați)	Mijlocii (50-249 angajați)
1.	Superioare	13.87	13.83	13.71
2.	Identice	31.75	30.55	24.19
3.	Inferioare	54.38	55.62	62.10

Sursa: Carta Albă a IMM-urilor 2009, p. 142.

În funcție de domeniile de activitate, *IMM-urile care au obținut performanțe superioare sunt cu precădere în partea de sud-vest a țării (27,87%), în București (15,38%), în corelație cu numărul ridicat de întreprinderi mici și mijlocii din aceste zone. Cele mai multe IMM-uri cu performanțe inferioare în 2009 față de 2008 sunt amplasate în partea de nord-vest, sud și în București (tabelul 3).*

Tabelul 3

Performanțele IMM-urilor în 2009, în comparație cu 2008, pe domenii de activitate

– % –

	Performanțele IMM-urilor în 2009, în comparație cu 2008	IMM-uri pe domenii de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Turism	Transport	Alte servicii
1.	Superioare	11.87	15.38	11.69	23.27	21.05	16.74
2.	Identice	29.22	24.04	35.07	40.00	26.32	25.99
3.	Inferioare	58.90	60.58	53.23	40.00	52.63	57.27

Sursa: Carta Albă a IMM-urilor 2009, p. 143.

Prin clasificarea IMM-urilor în funcție de regiunile de dezvoltare și de sectoarele de activitate, am observat o distribuție asemănătoare a performanțelor înregistrate: *majoritatea (peste jumătate din IMM-uri) au obținut rezultate inferioare față de anul precedent; aproximativ o treime dintre ele păstrează rezultate asemănătoare (cu valori mai mari în sud-est – 44,74% și vest – 41,89%).*

Pe domenii de activitate, performanțe superioare au fost înregistrate în domeniul serviciilor, cu precădere în transporturi (21,05%), turism (20%) și alte servicii – 16,74% (i.e. consultanță, comerț on-line).

Prin urmare, *din punct al domeniilor de activitate, sectorul IMM-urilor din România are caracteristicile unui tip de economie bazată pe servicii. Schimbările de pondere specifică nu sunt de mare intensitate și, prin urmare, se poate trage concluzia că sectorul IMM-urilor se îndreaptă către un tip de economie bazată pe servicii, ca de altfel în multe alte state membre ale Uniunii Europene.*

Tabelul 4 reprezintă o corelație sintetizată între performanțele IMM-urilor și distribuția în funcție de clasele de mărime. Ca o tendință generală, performanțele superioare sunt predominante (58,74%, mai mult de jumătate), în timp ce performanțele identice sunt situate în jurul distanței de mijloc, dar fără să atingă nivelul de 50% (48,09%).

Întreprinderile cu performanțe inferioare reprezintă mai puțin de 30% din numărul total de IMM-uri, dar, ca un semnal de alarmă, numărul lor a crescut cu 20,06% în 2009, în comparație cu 2007.

Diferențele înregistrate subliniază specificitățile antreprenoriale, având drept cauză diferența dintre condițiile economice și sociale.

Tabelul 4

Corelația performanțelor IMM-urilor 2009/2008 și 2008/2007

- % -

		Întreprinderi cu performanțe superioare în 2009, în comparație cu 2008	Întreprinderi cu performanțe identice în 2009, în comparație cu 2008	Întreprinderi cu performanțe inferioare în 2009, în comparație cu 2008
1.	Întreprinderi cu performanțe superioare în 2008, în comparație cu 2007	58.74	44.59	42.23
2.	Întreprinderi cu performanțe identice în 2008, în comparație cu 2007	33.57	48.09	30.02
3.	Întreprinderi cu performanțe inferioare în 2008, în comparație cu 2007	7.69	7.32	27.75

Sursa: Carta Albă a IMM-urilor 2009, p. 144, http://www.mimmc.ro/files/Raport_Anuual_IMM_2008.pdf, accesat în data de 6 aprilie 2010, calcule proprii (rata de schimb leu/euro a fost de 3,52 în 2006, 3,34 în 2007 și 4,10 în 2009).

Peste jumătate din IMM-uri și-au redus activitatea în 2009 în comparație cu 2008, aproximativ 20% dintre ele menținându-și activitatea în aceiași parametri (pentru fiecare dintre cele trei tipuri de IMM-uri), în timp ce 5% au înregistrat rezultate superioare în activitatea lor. Un procentaj între 12,75% și 15,15%, pentru întreprinderi micro-mijlocii, nu au mai rezistat pe piață și au dat faliment.

Rezistența redusă la factorii externi, cauzată de dimensiunea redusă a IMM-urilor, a generat o proporție crescută de întreprinderi care au dat faliment în 2009, în comparație cu celelalte două tipuri: întreprinderile mici și mijlocii (Beardwell et al., 2001, p. 273).

3. Resursele umane din IMM-uri

Numărul mediu de nou-angajați și cifra de afaceri medie a personalului sunt influențate direct de mărimea companiilor. Din punct de vedere al creșterii de personal, exprimată ca procentaj, microîntreprinderile conduc cu 17,56%, urmate de întreprinderile mici (7,97%) și de cele mijlocii (5,16%).

Studiile empirice efectuate au condus la o varietate privind abordările dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor. Varietatea în abordare este corelată cu modelele de dezvoltare a resurselor umane în ultimii doi ani. În primul rând, modele diferite determină abordări diferite. În al doilea rând,

descoperirile în varietatea abordărilor, conduc la formulări și modele diferite de dezvoltare (Popescu et al., *Metalurgia Internațională*, 2010).

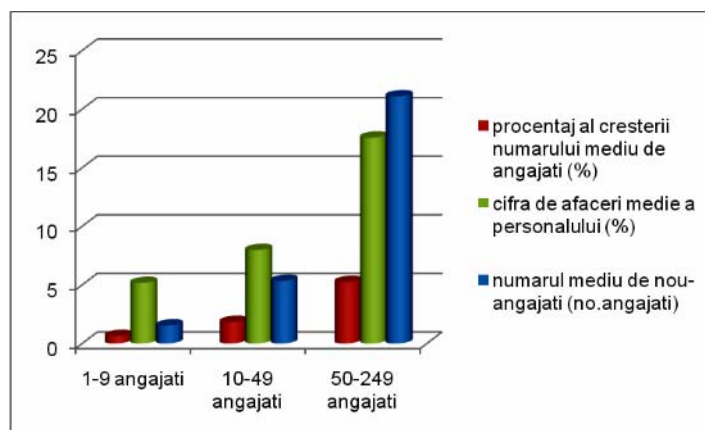
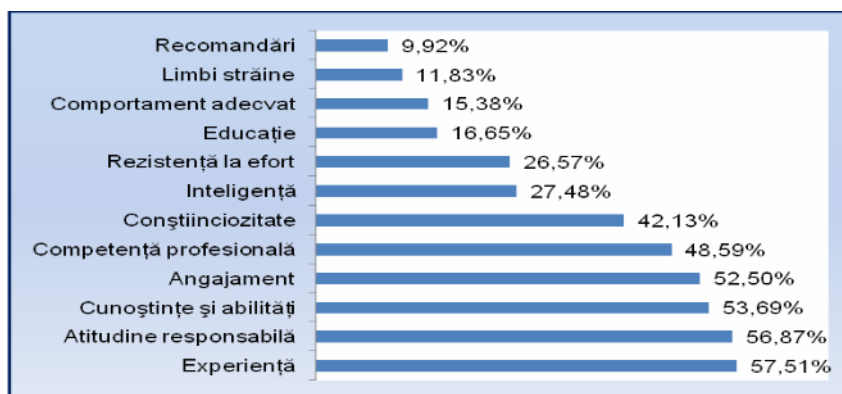


Figura 1. Procentajul creșterii numărului mediu de angajați (%), cifra de afaceri medie a personalului (%), numărul mediu de nou-angajați (nr. angajați)

În figura 2 am evidențiat *cele mai răspândite criterii* de care angajatorii din IMM-uri țin seama în procesele de recrutare și selecție, dintre care experiența (57,51%), atitudinea responsabilă a viitorilor angajați (56,87%), cunoștințele și abilitățile pe care le dețin (53,69%) și angajamentul de care dau dovadă (52,50%) sunt întâlnite în peste jumătate dintre cazuri.



Sursa: Carta Albă a IMM-urilor 2009, p. 236.

Figura 2. Cele mai frecvent întâlnite criterii de evaluare a angajaților din IMM-uri, în anul 2009

Educația este definită ca ansamblul activităților care urmăresc dezvoltarea cunoștințelor, activităților, valorilor morale și înțelegerii, necesare în toate aspectele vieții, mai degrabă decât cunoștințele și abilitățile, care au legătură cu un domeniu limitat de activitate (Vlădoi, 2010, p. 805). Training-ul reprezintă procesul planificat de modificare a atitudinii, cunoștințelor și abilităților prin experiențe de învățare, pentru a dobândi performanță într-o mare paletă de activități (Gilmore et al., 2001, p. 11). Scopul ei, în situația de lucru, este de a dezvolta abilitățile individului și de a satisface nevoile prezente și viitoare ale organizației (Parrott et al., 2010, p. 200). Dezvoltarea oamenilor, ca parte a strategiei de resurse umane se referă la experiențele de învățare ale organizației, în primul rând, dar un exclusiv, la locul de muncă pentru a atinge obiectivele prestabilite și creșterea organizațională (Stewart, 1999, pp. 50-72). O astfel de dezvoltare trebuie aliniată cu viziunea organizației și cu scopurile pe termen lung, pentru ca, prin cunoștințe, inovare și învățare, IMM-urile să poată prospera (Harrison, Kessels, 1997, pp. 24-37).

Analiza și comparația acestor definiții dezvăluie multe similarități. *Training-ul și dezvoltarea se referă direct la învățare, în timp ce a treia, educația, implică și dezvoltarea abilităților și deprinderilor.* Definițiile trainingului și dezvoltării se concentrează asupra nevoilor organizației și muncii (Alavi et al., 1999, p. 90). Organizațiile pot fi în mod constructiv concepute ca entități de învățare, iar procesele de învățare, atât ale organizațiilor, cât și ale indivizilor, sunt capabile să influențeze direcția de urmat, prin intervenții planificate. Deci, dezvoltarea resurselor umane este construită din intervenții planificate, în procese de învățare organizaționale și individuale.

4. Competențele resurselor umane pe care managerii le pot valorifica în cadrul organizației

Construirea profilului competențelor care favorizează învățarea organizațională și funcționarea organizațiilor care învață în economia bazată pe cunoaștere în România a presupus următoarele etape de cercetare:

- a) construirea profilului competențelor individuale;
- b) construirea profilului grupului de muncă;
- c) construirea profilului organizației (luarea în considerare a tuturor angajaților).

4.1. Construirea profilului competențelor individuale

Dimensiunile reținute și descrierile comportamentale (de nivelul performanței în învățarea organizațională):

- *abilități cognitive*: inteligență academică, tip de inteligență, capacitate de analiză a informației noi și de selecție a informației utile, capacitatea de a organiza informația nouă, capacitatea de a stabili o relație între cunoștințele deja asimilate și sistematizate și noua informație, capacitatea de memorare logică și de lungă durată, capacitatea de a reactualiza cunoștințele într-o manieră adaptată, centrată pe situație și pe sarcină de lucru, fără dificultate;
- *motivație pentru învățare*: curios, învață din plăcere, deschidere spre informația nouă, ușurință în asimilarea de noi informații, caută informație suplimentară, motivat intrinsec;
- *motivație pentru muncă*: nevoie de a fi competitiv, de a se realiza; preocupat de performanță; vede în învățarea organizațională o cale de promovare; lucrează suplimentar, consumă timpul liber pentru sarcini de muncă ce presupun învățare organizațională; achiziționează informații ce depășesc sarcinile sale de muncă din prezent; este interesat de cursuri de perfecționare sau de training-uri; formarea profesională oferită de organizație este văzută ca fiind o oportunitate; conectat la rețele profesionale;
- *trăsături de personalitate*: perseverent, flexibil, conștiincios, atent la detalii, comportament etic (manifestă consecvență în gândire și în fapte, respectă regulile și legile sociale, este loial organizației din care face parte etc.), cu inițiativă; autonom; cu spirit de echipă; cu un nivel corespunzător al energiei psihice, optimist, sociabil, comunicativ, cu inteligență emoțională crescută;
- *image de sine*: sigur de sine, încrezător, nivel bun al stimei de sine, capacitate de autocunoaștere și autoevaluare;
- *experiență în domeniul învățării*: pregătire profesională (posedă studii de specialitate, posedă abilități specifice domeniului, bună calitate a pregătirii profesionale etc.); atitudine pozitivă față de învățare dobândită din familie și din școală; obișnuit să învețe, experiență de învățare organizațională tradusă prin existența și funcționarea unor scheme care facilitează învățarea în organizații.

4.2. Construirea profilului grupului de muncă

Dimensiunile și descrierile caracteristicilor grupului de muncă (de nivelul performanței în învățarea organizațională) sunt:

- caracteristici structural-funcționale ale grupului de muncă:
 - mărimea grupului (grupurile de muncă de dimensiuni mici sunt considerate a facilita învățarea organizațională comparativ cu grupurile de dimensiuni mai mari);

- structura grupului (structurile plate și flexibile, cu o durată de viață determinată sunt considerate a facilita învățarea organizațională comparativ cu structurile ierarhice, rigide sau cu o durată de viață nedeterminată);
- heterogenitatea grupului, grupul care facilitează învățarea organizațională este mai degrabă heterogen decât omogen din diverse puncte de vedere (gen, vârstă, experiență de formare, experiență profesională, vechime în organizație etc.);
- norme ale grupului (flexibile, adaptabile, deschise la nou);
- roluri în grup (caracterizate de complementaritate și reciprocitate);
- coeziunea grupului (coeziunea moderată este considerată a facilita învățarea organizațională într-o măsură mai mare decât o coeziune ridicată).
- *caracteristici ale sarcinilor de muncă*: sarcini de muncă dinamice, diverse, în continuă schimbare, non-rutiniere; stimulative, provocatoare etc.;
- *managementul resurselor umane*:
 - motivarea oamenilor;
 - capacitatea de a oferi feed-back-uri pozitive;
 - capacitatea de a stabili standarde clare pentru o bună performanță, de a evalua corect performanțele;
 - capacitatea de a sprijini atât dezvoltarea echipei cât și a membrilor ei;
 - capacitatea de a se manifesta empatic, asertiv;
 - capacitatea de a realiza un echilibru între control și delegarea de autoritate etc.; stil participativ de conducere;
 - o viziune clară cu privire la dezvoltarea grupului de muncă prin învățare organizațională;
 - creativitate, capacitatea de a analiza variantele disponibile din diferite unghiuri; caută noi moduri de a optimiza performanțele lor și ale echipei; țin cont în luarea deciziei de piață, de tehnologii dar și de oameni;
 - pun sub semnul întrebării normele organizației dar propun subordonațiilor lor și o viziune referitoare la integrarea obiectivelor lor în cele ale organizației etc.;
- *managementul sarcinilor*:
 - capacitatea de a alege și defini obiective, gestionarea eficientă a resurselor, eficiența în situații de criză etc.;
 - managerul stabilește o relație între sarcinile de muncă și sarcinile de învățare (identifică sarcinile de învățare asociate cu sarcinile de muncă, trasează sarcini de învățare, corelează sarcina cu potențialul de învățare al fiecăruia, alocă resurse pentru învățare, evaluează

rezultatele învățării, atât ca proces, cât și ca produs, recompensează rezultatele pozitive ale învățării, sancționează lipsa învățării etc.);

- *comportament etic*: onestitate, altruism, generozitate, disponibilitatea de a acorda ajutor persoanelor care le înconjoară, disponibilitatea de a împărtăși cu alții rezultatele învățării, de a-și asuma responsabilitatea în cazul unor eșecuri etc.;
- *comunicare*: empatie, abilități de comunicare verbală și nonverbală; eficiență interpersonală (siguri de ei, motivați, dau dovadă de sensibilitate și tact în relațiile cu ceilalți, rezolvă conflictele în mod eficace, își păstrează calmul în situațiile critice etc.); caracteristica de grup deschis;
- *tipul de centrare*: centrare pe individ versus centrare pe grup, centrare pe om versus centrare pe sarcină;
- *instrumentalitatea grupului*: poziția și autoritatea grupului în organizație, orientarea spre clienți; achiziția, conversia și crearea de cunoștințe menite să faciliteze atingerea scopurilor organizaționale.

4.3. Construirea profilului organizației care învață

Dimensiunile și descrierile organizației care învață sunt:

- *structură organizațională*: structură organizațională adecvată (flexibilă; învățarea este direct dependentă de felul cum sunt gestionate cunoștințele și cum este organizată munca); structura formală facilitează învățarea, adaptarea și schimbarea; încurajează învățarea dincolo de granițele structurii formale;
- *cultură organizațională*: care prețuiește valoarea, răsplătește progresul, nu se orientează doar asupra rezultatelor; favorizează dezvoltarea personală, promovează noul, vede formarea ca o investiție, recompensează învățarea; vede învățarea ca fiind elementul cheie pentru succesul organizațional;
- *comunicare organizațională*: organizație deschisă, comunicare intergrupuri; sistemul de comunicare facilitează transferul lateral al informației și reduce apariția punctelor de acumulare inertă de informație;
- *managementul organizației*: implicarea directă și concretă a liderilor în dezvoltarea autocontrolului în învățare, construirea modelelor mentale, împărtășirea viziunii, învățarea în echipă și utilizarea unei gândiri sistematice, de ansamblu; rezolvare de problemele în mod sistematic; experimentare, învățare din propriile experiențe și ale altora; abilități de transfer al cunoștințelor.
- *performanța organizației*: eficiența și eficacitatea organizației; stabilitate economică, resurse, evoluție dinamică.

Toate acestea fiind luate în considerare, schimbările cheie care implică tranziția la un sector de IMM-uri competitiv, vor lua în considerare următoarele:

- *Crearea, promovarea și implementarea proceselor de învățare în cadrul IMM-urilor.* În contextul economiei bazate pe cunoaștere, IMM-urile au un impact semnificativ asupra creșterii economiei românești. Educația și dezvoltarea umană au ajuns să reprezinte apanajul economiei viitorului deoarece resursele fizice sunt limitate, iar producția va continua să fie transferată în țările cu costuri reduse. De asemenea, procesele de învățare organizațională au avantajul de a se propaga mai bine și mai repede în IMM-uri decât în organizații de dimensiuni mai mari.
- *Crearea și implementarea unor strategii de dezvoltare a resurselor umane din IMM-uri, ca premisă a creșterii performanțelor acestora în noul context economico-social.* Întreprinderile mici și mijlocii tind să acorde o importanță mai mare resurselor umane, decât organizațiile de dimensiuni mai mari, prin prisma structurii ierarhice simplificate, care favorizează interacțiunea sporită între factorii decizionali și cei de execuție, concomitent cu interesul și atașamentul angajaților pentru organizație mai accentuate, ale cărei consecințe sunt o implicare semnificativă din partea angajaților în problemele apărute;
- *Oferirea de consultanță și activități de formare pentru resursele umane din IMM-uri,* astfel încât să crească capacitatea acestora de a se implica în proiecte de dezvoltare pentru atragerea fondurilor Uniunii Europene; am arătat, în analiza diagnostic de mai sus, că Uniunea Europeană este direct interesată de sprijinul acestui sector și, drept urmare, realizează studii de diagnosticare, stabilește strategii și programe, alocă fonduri pentru dezvoltare, care pot fi valorificate de resursele umane din IMM-uri.

5. Concluzii

Interacțiunea cu ceilalți, participarea activă la dezvoltarea resurselor umane și recunoașterea performanței individuale de către ceilalți, pot fi motive de a studia și de a dobândi dezvoltarea profesională. Îmbunătățirea performanțelor individuale generează, prin extensie, rezultate organizaționale favorabile. Abilitatea de a genera și de a utiliza cunoștințele și inovarea sunt principalele surse de creștere și avantaj competitiv.

Există un avantaj diferențial pentru organizațiile a căror forță de muncă poate învăța mai repede decât cea a competitorilor. Astfel, dezvoltarea resurselor umane reprezintă soluția care se concentrează asupra competențelor organizaționale în primul stadiu, training-ul și ulterior dezvoltă angajații, prin

educație, pentru a satisface cerințele pe termen lung ale organizației și scopurile individuale privind cariera și valoarea angajaților.

Dezvoltarea oamenilor, ca parte a strategiei de resurse umane, se referă la experiențele de învățare organizaționale, în primul rând, dar nu exclusiv, la locul de muncă, pentru a dobândi obiectivele de afaceri și creșterea organizațională.

Dezvoltarea resurselor umane a câștigat un permanent rol în IMM-uri agenții, dar și la nivel național, crescând un doar ca disciplină academică, dar și ca temă centrală în zona perfecționării, a progresului.

Caracteristicile IMM-urilor permit adaptarea ușoară la schimbare, impusă de economia bazată pe cunoaștere, în sectoare economice tehnice și tehnologice, în care înnoirea permanentă este cheia succesului.

Flexibilitatea crescută a IMM-urilor, contactul permanent al întreprinzătorului cu organizația, capacitatea de a produce bunuri și servicii care să satisfacă diferite nevoi și cereri, mediul organizațional favorabil schimbării și inovării, reprezintă elementele care explică performanța crescută a sectorului IMM-urilor.

Spre deosebire de organizațiile mare, IMM-urile se bucură de un număr de avantaje, precum numărul redus de angajați, care favorizează comunicarea și propagarea schimbării în organizație, o proporție mai mică de bunuri tangibile, management simplu și economic, spirit antreprenorial, adaptabilitate și schimbare la mediul extern în schimbare, potențial de dezvoltare, dar și relații interpersonale și coeziune mai intense.

În România, IMM-urile oferă condițiile necesare pentru a obține profitabilitate și pentru a promova resursele umane ca resurse strategice, cu limite care derivă din maturizarea insuficientă în cea perioadă de tranziție, de la regimul comunist la democrație.

Bibliografie

- Archibugi, D., Lundvall, B.A. (2001). *The Globalizing Learning Economy*, Ed. Oxford University Press, Oxford, 2001, pp. 21-23, ISBN 978-0199258178
- Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action and perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass., pp. 57-63, ISBN 978-0201001747
- Alavi, M., Leidner, D., „Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field”, *The 32nd Hawai International Conference on System Sciences*, 1999, pp. 13-27
- Beardwell, I., Holden, L. (2001). *Human Resources Management, a Contemporary Approach*, Third Edition, Ed. Financial Times Prentice Hall, pp. 272-273, ISBN 0-273643169
- Chivu, I. (coord.), Popescu, D., Cucu-Ciuhan, G., Ciucurel, M., Ciocârlan-Chitucea, A., Popescu, D., Stănescu, A. (2009). *Învățarea Organizațională și Dezvoltarea Resurselor Umane*, 2009, pp. 29-35, ISBN 978-6065052567, Editura ASE, București
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., „SME Marketing in Practice”, *Marketing Intelligente & Planing*, Vol.19, No. 1, 2001, pp. 6-11, ISSN 0263-4503

- Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2008). *Entrepreneurship and Small and Medium Enterprises Management*, pp. 234-245, ISBN 978-9737094209, Editura Economică, București
- Parrott, G., Roomi, M.A., Holliman, D., „An analysis of marketing programmes adopted by regional small and medium-sized enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprises Development*, Vol. 17, No. 2, 2010, pp.184-203
- Popescu, D., Chivu, I., Scarlat, C., Ciocârlan-Chituca, A., Popescu, D.O., „Human Resources Development within Romanian Small and Medium Enterprises in a Knowledge Based Economy”, *Metalurgia International*, vol. XV, nr.7/2010, pp. 48-52, cotație CNCIS: ISI ISSN 1582–2214
- Redman, T., Wilkinson, A. (2006). *Contemporary human resource management: text and cases*, 2nd Edition, Pearson Education, p. 418, 2006, ISBN 0-201-59613
- Vladoi, A.D., Mihoc, F., Curmei, C., „Specific Approaches of Modern Technology Marketing within SMEs on B2B Market”, *Proceedings of 3rd International Conferince on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, ICEIRD 2010, Novi Sad, Serbia, May 27-29, 2010, pp. 802-809
- Romanian Government, *Annual Report 2007 – Small and Medium-Sized Enterprises of Romania*, Project financed within The European Union’s PHARE Programme, ISSN 1454-0576
- White Charter of Romanian SMEs*, Seventh Edition, Bucharest, 2009, pp. 130-145, ISBN 978-9731806365
- http://www.mimmc.ro/files/Raport_Anual_IMM_2008.pdf, accesses on the 6th of April 2010, own calculations (the exchange rate Lei/Euro was considered to be 3,52 in 2006, 3,34 in 2007, 4,10 in 2009)
- <http://www.bnro.ro/Publicatii-periodice-204.aspx>, Monthly Bulletin, December 2009, accessed on 29.03.2010