

DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL „MICHELIN” ROMANIA

Marin Nicoleta-Andra

Profesor coordonator: Prof. univ. dr. Manole Cristina

I. Stadiul cunoașterii în domeniul dezvoltării resurselor umane în organizații

1.1. Motivația alegerii temei

În calitate de viitori lideri organizaționali sau de profesioniști în domeniul resurselor umane, cunoașterea principalelor probleme corelate cu implementarea și menținerea managementului dezvoltării resurselor umane într-o entitate este benefică pentru masteranzii în domeniul științelor economice și sociale, deoarece poate aduce avantaje membrilor echipei și muncii pe care o vor desfășura. Efectele pozitive ale dezvoltării resurselor umane includ:

- *îmbunătățirea calității muncii*: Programele de dezvoltare a resurselor umane îi pot învăța pe angajați cum să își îndeplinească sarcinile de lucru în mod eficient. Cu cât aceștia înțeleg mai bine așteptările managerului, cu atât calitatea muncii pe care o pot depune este mai ridicată
- *îmbunătățirea ratelor de retenție a angajaților*: Persoanele care simt că angajatorul sprijină formarea lor profesională pot simți o mai mare satisfacție față de posturile lor, ceea ce îi poate încuraja să continue să lucreze în cadrul companiei. Ratele ridicate de retenție pot ajuta departamentele de resurse umane să evite să cheltuiască timp și resurse pentru procese de recrutare costisitoare și frecvente.
- *construirea unor relații productive la locul de muncă*: Deoarece dezvoltarea resurselor umane necesită implicarea mai multor membri ai echipei, noii angajați au ocazia de a se întâlni cu colegii lor și de a primi sfaturi din partea acestora. Investiția în dezvoltarea resurselor umane ar putea, de asemenea, să-i facă să se simtă confortabil în contactul cu managerii lor, ceea ce poate îmbunătăți comunicarea dintre conducere și personal.
- *facilitarea implementării schimbării*: Introducerea schimbării în organizație prin intermediul dezvoltării resurselor umane poate ușura stresul angajaților legat de noile politici sau proceduri. Angajații pot înțelege mai bine scopul și beneficiile schimbării, ceea ce îi poate ajuta să se obișnuiască mai ușor cu inovațiile.
- *încurajarea colaborării la locul de muncă*: Crearea de conexiuni la locul de muncă poate facilita, de asemenea, colaborarea productivă a angajaților. Datorită dezvoltării resurselor umane, oamenii își pot cunoaște bine colegii de echipă și pot avea respect pentru explorarea a diferite perspective de evoluție.

Cunoașterea principalelor concepte din domeniul dezvoltării resurselor umane este importantă, deoarece domeniul se află în permanentă transformare, iar impactul este major asupra carierei angajaților.

Acestea sunt principalele motive ale alegerii temei lucrării, organizația în care s-a desfășurat cercetarea fiind o companie internațională de mare tradiție. În cadrul industriei, compania are o reputație de mult timp pentru excelență și pentru managementul carierelor angajaților.

Pentru a vedea ce probleme există în dezvoltarea resurselor umane, compania a angajat „manageri de carieră” pentru a-i ajuta pe lucrători și pe manageri să poarte discuții productive despre obiectivele și nevoile viitoare.

Managerii de carieră analizează, de asemenea, în mod pragmatic, performanțele anterioare ale unui angajat și seturile de abilități ale acestuia pentru a se asigura că va fi pregătit pentru succes într-o nouă poziție.

Echipa de resurse umane a organizației caută permanent oameni care îmbrățișează valorile promovate de organizație. Oamenii văd foarte repede că au o șansă de a se dezvolta lucrând în diferite poziții în diferite domenii ale companiei și pe măsură ce le sunt dezvoltate traseele de carieră în timp, ei aderă la problemele pe care se concentrează compania.

1.2. Investigarea literaturii de specialitate

În disciplina managementului general, de-a lungul evoluției sale, au fost consemnate schimbări semnificative și de aceea acesta a fost împărțit, în raport de scopul urmărit sau problemele care sunt abordate, în domenii complexe, specializate, printre care se numără și managementul resurselor umane (Ionică, 2009, p.125).

În literatura de specialitate au fost dezbătute și scrise multe subiecte cu privire la managementul resurselor umane referitoare la următoarele probleme (Adeniji, Osibanjo, 2012, p5):

- conținutul, practicile și aplicațiile managementului resurselor umane;
- întinderea și limitările domeniului.

În zilele noastre, mulți autori au folosit termenul de dezvoltare a resurselor umane (HRD) pentru a indica formarea și dezvoltarea angajaților, dezvoltarea carierei și dezvoltarea organizației, ca investiție a unei organizații în învățarea oamenilor săi, și ca parte a unei abordări moderne a managementului resurselor umane (Vinesh, 2014, p.213). Dezvoltarea resurselor umane se bazează pe convingerea că organizațiile sunt entități create de oameni, având ca piatră de temelie expertiza umană pentru a-și stabili și atinge obiectivele, iar profesioniștii din domeniul dezvoltării resurselor umane sunt susținători ai individului și grupului, ai proceselor de lucru și ai integrității organizaționale (Hassan, 2007, p. 436).

Dezvoltarea resurselor umane vizează (Alhalboosi, 2018, p. 1):

- (a) aspecte legate de personal: ocuparea forței de muncă, genul și numărul angajaților, repartizarea pe regiuni, pe niveluri de competență, pe tipuri de unitate;
- (b) educație și formare: coerența dintre competențele și nevoile serviciilor, programelor și curriculei, strategiile de învățare, disponibilitatea unor cadre didactice și formatori competenți, a unor infrastructuri adecvate;

- (c) managementul performanței: menținerea și îmbunătățirea calității serviciilor, stabilirea de standarde, sisteme de informare și de gestionare, practici de gestionare;
- (d) condiții de muncă: recrutare și detașare, definirea postului și a volumului de muncă, promovări și mobilitate în carieră, stimulente, modul și nivelul de remunerare, alte condiții de serviciu, gestionarea personalului și relațiile de muncă (Dussault, 1999, p. 4-5).

Dezvoltarea resurselor umane este un proces de dezvoltare și de acumulare de expertiză umană prin dezvoltarea organizațională și prin formarea și dezvoltare a personalului în scopul îmbunătățirii performanțelor (Swanson & Holton, 2001, p. 90):

- Domeniile de performanță includ organizațiile, procesele de lucru, grupurile și indivizii.
- Dezvoltarea organizațională este procesul de implementare sistematică a schimbărilor organizaționale pentru scopul îmbunătățirii performanței.
- Formarea și dezvoltarea este procesul de dezvoltare sistematică a expertizei indivizilor pentru scopul îmbunătățirii performanței.

Prin urmare, dezvoltarea resurselor umane este un set de sarcini sistematice pentru a îmbogăți competențele, cunoștințele și experiențele angajaților pentru a răspunde la ceea ce sunt nevoile în prezent și viitor, pentru atingerea obiectivelor.

Scopul dezvoltării resurselor umane este cel de a spori performanța individuală și de a îmbunătăți eficacitatea și productivitatea organizației (Tabibi, 2011, p. 166). În zilele noastre, dezvoltarea resurselor umane este considerată ca reprezentând cheia unei productivități mai mari, a unor relații mai bune și a unei profitabilități mai ridicate pentru orice organizație. Dezvoltarea adecvată a resurselor umane oferă beneficii nelimitate organizației în cauză. Unele dintre aceste beneficii sunt reliefate în următoarele considerații (Vasantham, 2015, p.30):

- dezvoltarea poate aduce competență, noi abilități, cunoștințe și atitudini ale oamenilor din organizație.
- cu ajutorul unui program adecvat de dezvoltare a resurselor umane, oamenii devin mai dedicați activităților desfășurate la locurile de muncă. Ei sunt evaluați pe baza rezultatelor lor, având un sistem acceptabil de evaluare a performanțelor. Un mediu de încredere și respect poate fi creat cu ajutorul programului de dezvoltare a resurselor umane.

Bădescu, Mirci și Bogre (2008) consideră că avantajele pe care le are pentru indivizi și organizație procesul de dezvoltare a resurselor umane se referă la:

- pregătirea oamenilor pentru a trece cu succes prin schimbările pe care le face o firmă, aceștia dobândind un grad mai mare de inventivitate și fiind mult mai informați; acceptabilitatea față de schimbare poate fi creată cu ajutorul dezvoltării resurselor umane, deoarece angajații și-au dezvoltat capacitatea de rezolvare a problemelor.
- creșterea performanței persoanei, precum și a echipei al cărei membru este;
- mărirea satisfacției muncii pentru membrii organizației.

În plus, există obiective speciale pentru dezvoltarea resurselor umane în organizație. În mod evident, toți liderii trebuie să participe la programe de dezvoltare a resurselor umane. Rezultatele

dezvoltării resurselor umane sunt: creșterea eficienței, a avantajelor, a răspunsului la piață prin accesul la organizație și activarea forței de muncă.

Obiectivele semnificative ale dezvoltării resurselor umane sunt următoarele (Allameh et all, 2012, p.44):

1. Accesul la competența organizațională.
2. Creșterea calității și a eficienței.
3. Promovarea în creștere și dezvoltare individuală.
4. Integrarea oamenilor în afaceri.

Indicatori de dezvoltare a resurselor umane la nivel organizational sunt considerați a fi (Riasudeen, 2013, p.4):

- instrumente/subsisteme/mecanisme de dezvoltare a resurselor umane, (de exemplu, departamentele de HRD, sistemele de evaluare, rotația posturilor, formarea și dezvoltarea etc.);
- procese de dezvoltare a resurselor umane (de exemplu, claritatea rolului, încrederea, deschiderea, pro-acțiunea, colaborarea etc.);
- rezultatele dezvoltării resurselor umane (de exemplu, angajați mai competenți, munca angajaților etc.);
- rezultate organizaționale (performanță îmbunătățită, profituri, diversificare, productivitatea imaginii etc.).

Tendința din prezent este aceea că evoluția pe plan profesional a unui angajat nu trebuie să fie analizată având în vedere doar calitatea acestuia de salariat într-o organizație, ci și alți factori ce privesc viața și evoluția de ansamblu a respectivei persoane. De aceea, poate fi făcută o distincție evidentă între (Iordache, Petreanu & Ignat, 2016):

- cariera obiectivă, ce se referă la dezvoltarea individului și la șansele de promovare pe care le are acesta;
- cariera subiectivă, care are în vedere modul în care persoana se percepe și rolul pe care îl deține munca în viața fiecărui individ.

Pentru a putea analiza cariera unei persoane, pot fi luate în considerare trei coordonate principale:

- coordonata spațială (reprezentată de organizație, indiferent de domeniul de activitate al acesteia sau de dimensiune);
- coordonata angajatului care este privit ca personaj colectiv (toți angajați unei organizații, independent de funcția pe care oamenii o ocupă la un anumit moment);
- coordonata temporală (ce se referă la toată durata vieții profesionale a angajatului).

Termenul de dezvoltare a resurselor umane este corelat cu cel de management al resurselor umane, fiind cel mai bun mijloc de a pregăti angajații și organizația pe baza activităților de dezvoltare organizațională, dezvoltare a carierei și pregătire profesională.

Procesul de dezvoltare a resurselor umane la locul de muncă este o parte integrantă a managementului performanței globale a organizațiilor. Dezvoltarea resurselor umane a fost diferențiată de educație și formare, dar este văzută ca un proces și un rezultat asociat cu ambele. Dezvoltarea se referă la schimbarea întregii persoane, nu doar a elementelor legate de pregătirea academică sau profesională, incluzând și cunoștințe sau abilități necesare pentru muncă. Dezvoltarea are loc în timpul vieții unei persoane și vizează creșterea unui individ de-a lungul carierei și a existenței sale (Gibb, 2013, p 10).

În contextul muncii și al organizațiilor, dezvoltarea era utilizată în trecut de obicei pentru a descrie formarea pentru manageri și profesioniști. Angajații trebuiau să fie instruiți, iar managerii și profesioniștii trebuiau să fie dezvoltați. Prin urmare, dezvoltarea avea semnificația unei învățări superioare și mai elaborată. Cu toate acestea, acum, când dezvoltarea personală devine parte integrantă a vieții pentru toți angajaților, conceptul de dezvoltare este aplicat mai larg la procesul de învățare.

Dezvoltarea resurselor umane, ca proces, înseamnă mai mult decât furnizarea de cursuri de formare la locul de muncă. Dezvoltarea resurselor umane se referă la un proces care include etape de observare (identificare necesități de dezvoltare), planificare, acțiune și revizuire, pentru a gestiona capacitățile și comportamentele cognitive, pentru a permite și a îmbunătăți performanțele individuale, de echipă și organizaționale în firmă (figura 1.1) (vezi Anexa 1).

Modelul dezvoltării resurselor umane se referă la existența caracterului permanent al activităților privind dezvoltarea angajaților, pentru fiecare etapă a modelului fiind prevăzute activități specifice (Blajin et al, 2015, p.121).

Acest model prezentat în figura 1.1 este explicat de (Gibb, 2013, p.3) în următorul mod:

- Dezvoltarea resurselor umane necesită observarea nevoilor de dezvoltare la locul de muncă la diferite niveluri și în diferite moduri, în timpul parcurgerii etapei de identificare a nevoilor de dezvoltare la locul de muncă.
- Pentru dezvoltarea resurselor umane este indispensabilă și planificarea, prin stabilirea de obiective pentru intervențiile de dezvoltare a resurselor umane la locul de muncă, în vederea obținerii unor tipuri specifice de rezultate.
- Aceasta implică acțiunea pentru furnizarea profesională a unor servicii privind dezvoltarea resurselor umane la locul de muncă utilizând o serie de tehnici specifice. Revizuirea activităților realizate există în proces prin evaluarea experiențelor și a rezultatelor dezvoltării resurselor umane, de la testarea cunoștințelor dobândite de cursanți până la evaluarea costurilor și beneficiilor.

Dezvoltarea profesională a unui angajat este, prin urmare, condiționată de activități de formare profesională sau perfecționare profesională.

Îmbunătățirea sistemului unei firme, eficiența organizațională și formarea personalului nu este ceva nou, dar, în comparație cu acestea, studiul formal al dezvoltării resurselor umane este încă în faza incipientă.

Există mai multe puncte de vedere și teorii cu privire la modul de realizare a viabilității economice, ale unei organizații, cu toate acestea, există trei teorii care tind să se impună. Potrivit lui Swanson și Holton (2009), aceste trei teorii sunt: teoria resurselor limitate, teoria resurselor durabile și teoria

resurselor umane. Aceste teorii ajută la abordarea utilizării surselor, a dezvoltării de resurse pe termen lung, a obținerii rezultatelor economice pe termen lung, și dezvoltarea *valorii pe termen scurt și lung din investițiile în dezvoltarea cunoștințelor și a expertizei la indivizi sau grupuri* (Swanson, 2001, p.308).

1.2.1. Teoria economică

Această teorie este limitată în literatura de dezvoltare organizațională, în comparație cu cea psihologică și teoria gândirii sistemice. Pentru a dezvolta o organizație sănătoasă care poate supraviețui, entitatea trebuie să găsească o modalitate de a genera mai multe venituri în comparație cu cheltuielile. Atunci când au în vedere teoria economică, profesioniștii din domeniul dezvoltării resurselor umane țin cont de resursele limitate. Teoria economică ar trebui să surprindă esența problemelor legate de utilizarea eficientă a resurselor pentru a atinge obiectivele productive într-un mediu competitiv.

1.2.2. Teoria psihologică

Acesta este un domeniu care nu duce lipsă de literatură de specialitate, care a fost elaborată pentru profesioniștii din domeniul dezvoltării resurselor umane . Domeniul include *teorii ale învățării, ale motivației umane, ale procesării informației, ale dinamicii de grup, și teorii bazate pe psihologie privind modul în care luăm decizii* (Swanson & Holton, 2009, p. 105) și surprinde aspectele umane de bază ale dezvoltării resurselor umane, precum și aspectele privind interacțiunea socio-tehnică dintre oameni și sisteme (Swanson, 2001, p. 304).

Teoria a jucat un rol important în analiza relației dintre învățare, performanță, schimbare și alte variabile. Atunci când se folosește teoria psihologiei se urmărește schimbarea observabilă a comportamentului unui angajat. Cercetările constată că experiența personală este o variabilă importantă care ajută la dezvoltarea cunoștințelor și a abilităților personale ale unui individ și că *aceste cunoștințe și abilități sunt utile, la rândul lor, pentru a îndeplini mai bine sarcinile zilnice acasă, la școală, și la locul de muncă* (Hurtienne, Ljubenko&Hurtienne, 2017, p.10)

Această teorie a fost construită pe baza unor extinse cercetări cantitative și calitative, care pot oferi indicatori pentru a releva implicațiile în domeniul dezvoltării resurselor umane.

1.2.3. Gândirea sistemică

Studiul dezvoltării resurselor umane este vast și include multe teorii" (Swanson & Holton, 2009, p. 128), dar nu *toate aceste teorii sunt fundamentale pentru dezvoltarea resurselor umane*. Cu toate acestea, pot fi aduse argumente că teoria sistemului este esențială pentru dezvoltarea resurselor umane. În cazul acestei teorii, sistemele trebuie înțelese punând un accent deosebit pe interdependențele și dinamica părților, pe modul în care acestea sunt organizate, și modul în care acestea lucrează împreună pentru a produce rezultate. Aceste etape sunt parcurse cu intenția de a înțelege sistemul și de a dezvolta metode pentru a îmbunătăți un sistem.

În dezvoltarea resurselor umane, un sistem este considerat un ansamblu de elemente în care performanța întregului este afectată de fiecare dintre părți. Gândirea sistemică este văzută în dezvoltarea resurselor umane de cercetători și profesioniști ca un sistem deschis care are capacitatea de a fi influențat de forțe externe.

Un concept care a evoluat mult în ultimele decenii este organizația care învață, ce este corelat cu procesul de dezvoltare al resurselor umane.

Cors (2003) afirmă că organizația care învață reprezintă structura în care angajații își dezvoltă în mod permanent capacitatea de a putea realiza rezultatele pe care și le doresc, și în cadrul căreia sunt concepute modele inovatoare de gândire, indivizii au adoptat aceleași idealuri prin liber consimțământ și totodată, oamenii învață cum pot să învețe împreună.

Wittrock (2010) vede învățarea ca fiind un proces ce are la bază realizarea unor asocieri între stimuli și cunoștințele care au fost anterior păstrate în memorie. Perspectivile multiple existente cu privire la învățare pot fi grupate în cinci școli de gândire: comportamentistă, cognitivistă, constructivistă, umanistă, și a învățării sociale (Marquardt și Waddill, 2004, p.185).

Teoria comportamentistă are la bază la ipoteza că învățarea are loc atunci când se produc modificări în comportamentul unui individ sub influența unor elemente din mediu.

Teoria cognitivistă se concentrează pe procesele interne referitoare la achiziția, înțelegerea și reținerea cunoștințelor.

Conform teoriei constructiviste, fiecare individ are o perspectivă proprie asupra experiențelor de învățare prin crearea unei construcții interne subiective a realității obiective.

Teoria umanistă consideră că un individ este capabil să-și determine singur nevoile de învățare și să își stabilească direcția pentru a putea realiza obiectivele pe care și le-a propus.

Teoria învățării sociale se referă contextul social în care individul învață, prin observare, imitare sau interacțiunea cu alte persoane.

Sambrook(2005) afirmă că un individ are posibilitatea să învețe la locul său de muncă în procesul muncii. În instruirea la locul de muncă este fundamental contextul, ce este influențat de dimensiunea organizației, stilul de conducere al liderilor și cultura organizațională, iar în procesul muncii are influență atât atitudinea persoanei care învață, cât și a celor ce contribuie la procesul de învățare. Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente și Valle-Cabrera (2005) au afirmat că învățarea organizațională este capacitatea unei organizații de a crea, achiziționa, transfera și modifica comportamentul pentru îmbunătățirea performanței. O schemă a procesului de învățare organizațională este prezentată în fig. 1.2 de la Anexa 1.

Într-o organizație este necesar să se respecte specificul învățării, în cazul adulților, ce trebuie să ia în considerare următoarele aspecte (Goraș Postică, 2002, p.11):

- persoanele adulte au nevoie să identifice motivele pentru care trebuie să învețe anumite lucruri;
- procesul de învățare în situația adulților este mai eficient prin experimentare;
- adulții privesc procesul de învățare ca un proces prin care sunt rezolvate problemele;
- motivația este mai mare atunci când oamenii aplică imediat cunoștințele dobândite;
- este necesar ca instrucțiunile să se concentreze mai mult pe proces și mai puțin pe informațiile care vor fi însușite;
- angajații trebuie să se implice în planificarea și evaluarea activităților de învățare pe care le desfășoară.

Senge (2016), creatorul conceptului de *organizație care învață*, consideră că învățarea în organizația de acest tip se bazează pe cinci „discipline de învățare”:

- măiestrie personală (personal mastery) care se referă la învățarea pentru a mări capacitatea personală scopul fiind acela de a ajunge la rezultatele vizate și de a crea un mediu organizațional care să îi sprijine pe angajați în procesul lor de dezvoltare pentru realizarea obiectivelor pe care persoanele și le-au propus;
- viziune comună (shared vision) privește identificarea unui sens pentru angajamentul echipei, existența unor imagini care sunt agreeate de oameni în privința viitorului care se dorește a fi atins precum și a principiilor și a practicilor care pot contribui la atingerea obiectivelor
- modele mentale (mental models) ce vizează lămurirea în permanență a imaginii oamenilor referitoare la lume precum și reflectarea în privința acestor imagini, având în vedere felul în care modelele influențează acțiunile și deciziile personale;
- gândire sistemică (systems thinking) se referă la un mod de gândire și un limbaj pentru descrierea și înțelegerea forțelor și corelațiilor ce au influență asupra comportamentului pe care îl au sistemele;
- învățare în echipă (team learning) vizează modificarea capacităților de comunicare și de gândire a unei echipe, pentru ca echipa să își dezvolte inteligența și abilitățile și să reprezinte mult mai mult decât totalitatea talentelor pe care le au membrii echipei.

Cariera angajaților, ca parte integrantă a sistemului de management al resurselor umane, este un element important al managementului organizațional care contribuie la obiectivele strategice ale organizației. Un sistem de gestionare a carierei bine dezvoltat permite organizațiilor să își consolideze capitalul uman, să se adapteze mai ușor la schimbările constante, să obțină o calitate mai bună a performanțelor profesionale și să păstreze angajații talentați și dedicați în organizație (Rapuano, 2022, p.6).

Referitor la dezvoltarea carierei, care uneori este denumită dezvoltarea profesională, poate fi considerată un proces destul de complex, cu o anvergură mult mai mare comparativ cu ceea ce se numește pregătirea profesională, al cărui obiectiv esențial îl reprezintă însușirea cunoștințelor care au utilitate referitor la o anumită poziție profesională (Neacșu, 2022, p.139).

Dezvoltarea carierei are în vedere determinarea obiectivului și stabilirea acordului referitor la pregătirea profesională, dezvoltarea competențelor personale și feed-back-ul privind pregătirea profesională, evaluarea periodică a rezultatelor în raport de obiectiv și de acordul referitor la pregătirea profesională (Osoian, Zaharie, Petre, 2023, p.33).

Dezvoltarea carierei este un proces complicat și de lungă durată.. Adesea, dezvoltarea carierei se derulează ca un efort de organizație prin care organizațiile stabilesc sisteme, proceduri, și proiecte pentru a realiza dezvoltarea carierei angajaților (Herr, 2001, p.196). Dezvoltarea carierei a fost legată în mod indisolubil de două aspecte importante ale conceptelor de carieră de astăzi, nevoile individului și obiectivele strategice organizaționale.

Aceste două aspecte au fost explicate în modelele de dezvoltare a carierei prin corelarea nevoilor organizaționale cu nevoile individuale de carieră, după cum se arată în tabelul 1.

Tabelul 1. Dezvoltarea carierei

Nevoi organizaționale	Legătura:	Nevoile individuale de carieră
– Care sunt problemele majore ale organizației în următorii doi ani? – Care sunt nevoile și provocările esențiale cu care se va confrunta organizația în următorii doi sau trei ani? – Care sunt competențele critice, cunoștințele și experiența care vor fi necesare pentru a face față acestor provocări? – Câți angajați vor fi necesari? – Are organizația forța de muncă necesară pentru a face față provocărilor critice?	Se dezvoltă angajații într-un mod care realizează o legătură între eficiența personală și satisfacția realizării obiectivelor strategice ale organizației?	Cum pot găsi angajații oportunități de carieră în cadrul organizației? Angajații preferă organizația în care: – își folosesc punctele forte, – sunt abordate toate nevoile de dezvoltare ale unui angajat, – se oferă provocări angajatului, – există preocupări pentru interesele angajatului – valorile corespund valorilor angajatului, și stilului personal al acestuia.

Sursa: T Gutteridge, Z B.Leibowitz, J E.Shore, "Career Development SystemLinking Organizational Needs with Individual Career Needs", *Organizational Career Development*, Jossey Bassey Publication, 1993, p.2.

Aceste două nevoi au fost transformate în modele de dezvoltare a carierei. Planificarea carierei individuale și managementul carierei organizaționale relaționează conceptele și rezultatele ca fiind echilibrarea optimă a nevoilor organizației și nevoile individuale (Evrey, 2005, p.18).

Schimbările rapide și semnificative din punct de vedere social, economic și tehnologic afectează sistemul de gestionare a carierei angajaților și ridică necesitatea unei noi abordări a proceselor și practicilor de gestionare a carierei.

Managementul carierei și domeniul carierei în sine prezintă, de asemenea, interes pentru cercetătorii care pun accentul pe nevoile de educație pentru carieră, pentru specialiștii din domeniul sociologiei, care se concentrează pe analiza unor astfel de aspecte, precum și pentru guvern sau alte instituții publice (Van Laer, Verbruggen și Janssens, 2021, p.3547).

În consecință, în ultima vreme, cercetătorii au identificat necesitatea de a aplica o abordare mai cuprinzătoare și multidimensională a managementului carierei, care să integreze aspectele individuale, organizaționale și nivelurile de cercetare de mediu (de exemplu, piețele forței de muncă, nivelul statului, societatea) (De Vos et al., 2018,p.7).

Persoanele și organizațiile, care pot fi considerate ca sisteme autonome, sunt interconectate și interacționează între ele în ceea ce privește gestionarea carierei. În același timp, organizațiile și indivizii, ca sisteme, sunt înglobate într-un sistem la scară mai mare, cum este piața forței de muncă, care, la rândul său, influențează deciziile legate de carieră ale angajatorilor și angajaților. În mod similar, guvernele modelează piața în ceea ce privește opțiunile, economia și structura socială.

Sistemul de management al carierei organizaționale există în cadrul unui mediu complex și poate fi considerat el însuși un sistem complex (Rapuano, Valickas, 2021, p.47), care este format din elemente foarte interconectate, este dinamic și greu previzibil.

Managementul carierei poate fi privit ca procesul care vizează proiectarea și implementarea obiectivelor, strategiilor și planurilor care să ofere unei organizații posibilitatea de a-și satisface nevoile de resurse umane, iar indivizilor atingerea obiectivelor pe care și le propun în privința carierei.

Așa cum consideră cercetătorii în domeniul managementului resurselor umane, managementul carierei reprezintă un model care se ocupă de interdependențele funcționale ce se stabilesc între planificarea carierei individuale, planificarea carierei organizaționale și dezvoltarea carierei.

1.3. Explicarea conceptelor

McLean și McLean (2001) susțin că o singură definiție a dezvoltării resurselor umane pentru contextul global ar putea să nu fie posibilă, deoarece mediul de lucru este în continuă schimbare și evoluție. În plus, scopurile, conceptele teoretice și influențele variază de la o țară la alta, în concordanță cu factorii interni (organizaționali) și externi (naționali) ai acestora. Ruona (2000) sugerează că urmărirea unei singure definiții globale a dezvoltării resurselor umane este nerealistă, deoarece probabil nu se va ajunge niciodată la un consens.

Procesul de definire este îngreunat și mai mult de natura evolutivă a conceptului. De exemplu, conceptul de dezvoltare a resurselor umane a început prin a fi pur și simplu sinonim cu „formare”, iar apoi a evoluat în „formare și dezvoltare”, și apoi în dezvoltarea resurselor umane.

Manole și Nica (2018), consideră că sistemul formării profesionale care este corelat cu dezvoltarea resurselor umane necesită prezentarea unei clarificări în privința termenilor care pot fi utilizați:

- *Educația* este reprezentată de o activitate de învățare ce se desfășoară pe termen lung, scopul fiind reprezentat de instruirea ființelor umane în vederea îndeplinirii a unor roluri în societate (lucrători, membri ai unei familii, cetățeni).
- *Instruirea* se referă la o activitate care vizează dobândirea unor cunoștințe și a unor aptitudini caracteristice unei profesii sau efectuării unei operațiuni, interesul acestei activități fiind legat de sarcina ce revine unui lucrător sau de cerințele unui post.
- *Perfecționarea* este reprezentată de o activitate de învățare, care se îndreaptă cu precădere spre necesități viitoare, nu imediate, și care are în vedere mai mult realizarea unui progres în carieră.

Luând în considerare toate modalitățile prin care este definită formarea profesională, trăsăturile definitorii ale acesteia sunt (Manole, Nica, 2018, p. 160):

- reprezintă o continuare a educației precedente;
- constituie o primă etapă a carierei, ce este urmată de perfecționare care este facultativă;
- are oricare dintre formele prin care se desfășoară o activitate educațională (inițiativă, stimularea creativității, instruire etc.);
- e o obligație sau un drept.

Pentru îmbunătățirea formării profesionale, există necesitatea de a acționa în următoarele aspecte (Manole, Alpopi, Colesca, 2011, p.208):

- cunoașterea, cât mai amănunțită, a cererii de formare și a evoluției acesteia;
- existența unei evidențe clare privind formarea profesională a angajaților din organizație;
- informarea celor interesați cu privire la posibilitățile de formare;
- motivarea angajaților și sprijinirea persoanelor care doresc să își îmbunătățească formarea;
- realizarea unui plan de acțiune pentru formare.

Cu toate acestea, McGoldrick et al. (2002) sugerează că procesul de definire a dezvoltării resurselor umane este influențat de lipsa limitelor și a parametrilor și de lipsa de profunzime a dovezilor empirice ale unor aspecte conceptuale ale dezvoltării resurselor umane, cum ar fi cele ale managementului strategic al resurselor umane, organizarea învățării și managementul cunoștințelor. De asemenea, apar confuzii cu privire la „scopul”, la „locația” și „beneficiarul vizat” al dezvoltării resurselor umane. Acest lucru a fost complicat și mai mult de încercările de a defini conceptul de dezvoltare a resurselor umane dintr-o perspectivă internațională sau globală (Wang & McLean, 2007).

Din ce în ce mai mult, DRH operează într-un context global. Companiile multinaționale, de exemplu, operează funcții de DRH și de învățare la nivel global. Având în vedere potențialul de acoperire al DRH în corporațiile globale, acesta este în măsură să implice angajații și liderii în problemele societății, prin influențarea leadershipului și educarea angajaților în domeniul responsabilității sociale și problemelor de etică. Dezvoltarea resurselor umane poate instrui liderii să fie conștienți de etică, să înțeleagă drepturile omului și să fie conștienți de problemele de guvernanta corporativă (Garavan, Mc Guire , 2010, p. 499-500)

În termeni economici, procesul de dezvoltare a resurselor umane ar putea fi descris ca fiind acumularea de capital uman și investirea efectivă a acestuia în dezvoltarea unei economii.

În termeni politici, dezvoltarea resurselor umane pregătește oamenii pentru participarea ca adulți la procesul politic, în special în calitate de cetățeni într-o democrație.

Din punct de vedere social și cultural, dezvoltarea resurselor umane îi ajută pe oameni să ducă o viață mai plină și mai bogată, mai puțin legată de tradiții.

Având în vedere importanța crescândă a capitalului uman ca factor de succes, DRH pe plan internațional are un rol major în dezvoltarea unei culturi care să se concentreze asupra problemelor societății.

În plus, la nivel global, dezvoltarea resurselor umane are o agendă specială în ceea ce privește demonstrarea respectului pentru diferențele culturale și în atitudinea față de impunerea valorilor, ideilor, credințelor atunci când se creează politici și politici globale de DRH.

Dezvoltarea resurselor umane la nivel global se poate angaja într-o varietate de acțiuni pentru a construi responsabilitate socială și etică în cadrul organizației, inclusiv: valorificarea părților interesate pentru a crea valoare pentru organizație, consolidarea brandului corporativ, ajutarea organizației să își reorienteze creșterea afacerii prin lărgirea concepției sale despre capacități, extinderea cadrului strategic de referință al organizației și contribuirea la crearea unui consens cu privire la ceea ce înseamnă aceste aspecte pentru părțile interesate.

II. Contribuții personale la realizarea lucrării

Pentru partea practică a acestei lucrări am ales să efectuez o cercetare la firma Michelin România prin metoda anchetei pe teren, la sediul firmei respective. În acest scop, am conceput un chestionar care include un număr de 25 de întrebări referitoare la procesul de dezvoltare a resurselor umane din firma Michelin, pe care l-am administrat unor angajați ai acestei firme.

2.1. Obiectivele și metodologia cercetării

2.1.1. Scopul cercetării

Scopul fundamental al cercetării mele îl reprezintă analiza procesului de dezvoltare a resurselor umane de la firma Michelin România, deoarece practicile de succes din domeniul resurselor umane din firmele de tradiție pot servi ca model pentru alte firme românești, în special pentru cele cu puțină experiență în managementul resurselor umane.

2.1.2. Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării efectuate la Michelin România se referă la:

- cunoașterea procesului de dezvoltare a resurselor umane utilizat de Michelin România;
- determinarea gradului în care formarea profesională influențează performanțele angajaților;
- determinarea gradului în care dezvoltarea carierei angajaților influențează satisfacția lor profesională.

2.1.3. Ipotezele cercetării

Pentru a efectua cercetarea urmărită, am luat în considerare următoarele ipoteze:

- 1) Cu cât procesul de dezvoltare a resurselor umane este mai bine conceput și procedura este mai clară, cu atât eficiența acestui proces va fi mai mare.
- 2) Dacă angajații consideră că firma nu se implică în formarea lor profesională, atunci performanțele lor vor fi reduse.
- 3) Cu cât are loc dezvoltarea carierei angajaților, cu atât satisfacția lor profesională va crește.

2.1.4. Descrierea metodei și a instrumentelor de cercetare

Pentru efectuarea cercetării, am putut opta între realizarea unei cercetări calitative (de exemplu prin metoda interviului sau observație), și cercetare cantitativă, prin metoda anchetei; am ales să folosesc metoda anchetei, care oferă o perspectivă mai corectă asupra problemei dezvoltării carierei angajaților la firma Michelin Romania.

Potrivit lui Septimiu Chelcea (2001), chestionarul de cercetare constituie o tehnică și un instrument pentru investigare, care este format dintr-o serie de întrebări scrise, însoțite uneori de imagini grafice, care sunt ordonate în mod logic și psihologic, și care, prin administrarea de către persoanele care realizează ancheta sau prin autoadministrare, se concretizează în răspunsuri (ce urmează a fi înregistrate în scris) din partea persoanelor care răspund.

În mod frecvent, după cum observa Bernard S. Phillips (1971, p. 90), pentru a realiza ordonarea întrebărilor în mod logic este luat drept criteriu timpul, subiectul fiind necesar să răspundă inițial la întrebări referitoare la trecut, apoi despre prezent și despre viitor. Alt criteriu de ordonare poate fi cel care se referă la gradul de abstractizare: la început sunt date răspunsuri la întrebările concrete și apoi la cele abstracte. În raport de tema abordată și de universul anchetei, va predomină ordinea logică sau psihologică.

Clasificarea chestionarelor este realizată în raport de mai multe criterii(Chelcea, 2001):

- În raport de **calitatea informațiilor**, se pot distinge două tipuri de chestionare:
 - a. chestionarele de date factuale, de tip administrativ, care vizează fapte obiective, care pot fi observate în mod direct și de alte persoane;
 - b. chestionarele de opinie, care se referă la datele care nu pot fi observate în mod direct.
Acest tip de chestionare nu este doar de opinie, fiind utilizate pentru a determina: atitudini, motivații și interese etc.
- În raport de **cantitatea informațiilor**, chestionarele pot avea o singură temă sau mai multe teme.
- În funcție de **forma întrebărilor**, a stimulilor, pot fi: chestionare cu întrebări închise, chestionare cu întrebări deschise și chestionare cu întrebări atât închise, cât și deschise.

Pentru această cercetare, consider că informațiile cele mai relevante se pot obține prin administrarea unui chestionar unor angajați ai firmei Michelin Romania.

BIBLIOGRAFIE

- 1) Adeniji A. & Osibanjo A., (2012), *Human Resource Management Theory & Practice*, Pumark Nigeria LTD Educational, Publishers.
- 2) Allameh SaM., Naftchali J. S., Pool J. K., Davoodi S. M. R., (2012), „*Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model*”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 2.
- 3) Alhalboosi AM, Faeq. (2018), *Human Resource Development*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- 4) Bădescu A., Mirci C., Bögre G., (2008), *Managementului Resurselor Umane – manualul profesionistului*, Proiectul Phare „Întărirea rolului funcției de resurse umane în organizații”, Timișoara.
- 5) Bălan C. & Ioniță D., (2011), „*Cercetare exploratorie privind învățarea organizațională în întreprinderile mici și implicații pentru învățământul superior economic*”, Revista „Amfiteatru Economic”, ASE București.
- 6) Blajin A, (2015), *Managementul resurselor umane*, Guvernul Republicii Moldova, Tipografia „Bons Office” Chișinău.
- 7) Cors R, (2003), *What is Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives*, Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison.
- 8) De Vos, A., Van der Heijden, B. I.J.M, & Akkermans, J. (2018). „*Sustainable careers: Towards a conceptual model*”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 117: 1-13.
- 9) Dussault G., (1999), "Human Resources Development: The Challenge of Health Sector Reform".
- 10) Evrey BG, (2005), *Organizational career development and an application over defence industry organizations*, İstanbul Üniversitesi.
- 11) Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.
- 12) Gibb S, (2013), *Human Resource Development*, Edinburgh Business School.
- 13) Goraș Postică V., (2002), *Învățarea ca dimensiune de existență a unei organizații*, Rubicon Managerial.
- 14) Gutteridge T., Leibowitz ZB, Shore JE, (1993), "*Career Development System Linking Organizational Needs with Individual Career Needs*", Organizational Career Development, Jossey Bassey Publication
- 15) Hassan A., (2007), "*Human resource development and organizational values*", Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 6, 2007 pp. 435-448.
- 16) Herr, E.L. (2001). „*Career development and its practice: A historical perspective*”, The Career Development Quarterly, 49(3), 196-211.
- 17) Hurtienne M, Ljubenko B & Hurtienne L., (2017), *Theoretical Foundations of Human Resource Development: Conceptual Visual Expansion*.
- 18) Ionică M., (2009), *Management în resurse umane și administrație publică*, Editura Universitaria, Craiova.
- 19) Iordache, R. M., Petreanu V & Ignat M., (2016), „*Dezvoltarea carierei în context organizațional*,” Conference: Simpozionul Național de Psihologie al Poliției Române.
- 20) Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R., 2005. „*Organizational learning capability: a proposal of measurement!*”, Journal of Business Research, 58 (6), pp. 715-725.
- 21) Manole C., Nica E., *Administrație și management public*, Ed. a 3-a, (2018), Editura ASE, București.

- 22) Manole C., Alpopi C. Colesca SE, (2011), „*The Strategic Role of Human Resources Development in the Management of Organizational Crisis Economie*”. Seria Management, Volumul 14, Numărul 1, 2011.
- 23) Marquardt, M. & Waddill, D., 2004. *The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning*. Action Learning: Research and Practice, 1 (2), pp. 185- 202.
- 24) McGoldrick, J., Stewart, J. & Watson, S.. (2002) *Understanding Human Resource Development: A research-based approach*, London, Routledge.
- 25) McLean, G. N., & McLean, L. (2001). „*If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?*” Human Resource Development International, 4, 313-326.
- 26) Neacșu E, (2022), *Dezvoltarea carierei profesionale de succes prin calitatea dezvoltării personale*, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/139-143_41.pdf, accesat pe 23.12.2023.
- 27) Osoian, C., Zaharie, M., Petre, A. (2023), *Tematică admitere master Managementul resurselor umane*, FSEGA, UBB.
- 28) Rapuano, V., & Valickas, A. (2021). *Application of Complexity Theory to Organizational Career Management System's Development*, Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, 85(1):47-64.
- 29) Rapuano V, (2022), „*Career management in organisations: the insights from literature review*”, *Social Transformations in Contemporary Society*, 2022 (10) ISSN 2345-0126.
- 30) Riasudeen, (2013), *Human Resource Development*, (2013), Pondicherry University.
- 31) Ruona, W.E.A. (2000) *Core beliefs in human resource development: A journal for the professional and its professionals*. Advances in Developing Human Resources, (7): pp. 1-28.
- 32) Sambrook, S., 2005. *Factors Influencing the Context and Process of Work-Related Learning: Synthesizing Findings from Two Research Projects*. Human Resource Development International, 8 (1), pp. 101-119.
- 33) Senge P et al, (2016), *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*, Ed.Trei, București.
- 34) Swanson Richard A., & Holton Elwood F. (2001), *Foundations of human resource development*, First Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 35) Swanson R. A. & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2 ed). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 36) Tabibi J, Khah V. S., Nasiripour A., Vahdat S, & Hessam,S, (2011), *Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals*, World Applied Sciences Journal 15 (2): 164-173.
- 37) Van Laer, K., Verbruggen, M., & Janssens, M. (2021). *Understanding and addressing unequal career opportunities in the 'new career' era: an analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management*. The International Journal of Human Resource Management, 32(16), 3547-3567.
- 38) Vinesh, (2014), "*Role of Training & Development in an Organizational Development*", International Journal of Management and International Business Studies, Volume 4, Number 2, pp. 213-220.
- 39) Wang, X., & McLean, G. N. (2007), "*The dilemma of defining international human resource development*", Human Resource Development Review, 6(1): pp. 96-108.

Anexa 1:

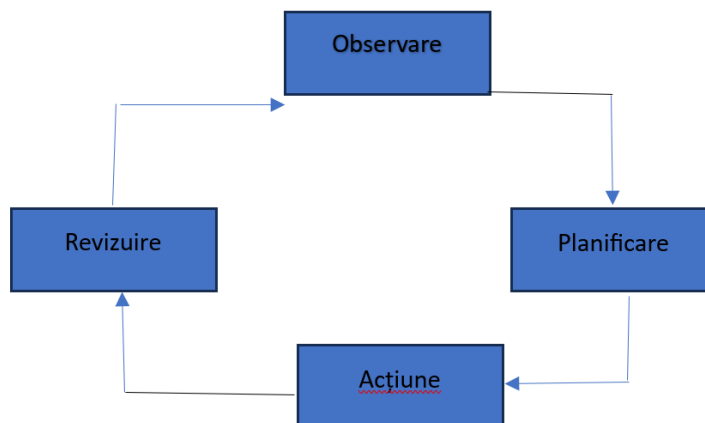


Figura 1.1 Procesul de dezvoltare a resurselor umane Sursa: S. Gibb, Human Resource Development, Edinburgh Business School, 2013, p. 3

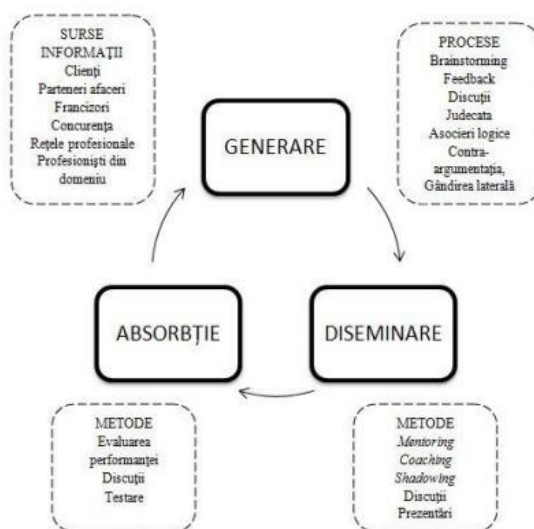


Figura 1.2. Procesul învățării organizaționale

Sursa: Bălan C, Ioniță D, (2011), *Cercetare exploratorie privind învățarea organizațională în întreprinderile mici și implicații pentru învățământul superior economic*, Revista „Amfiteatru Economic”, ASE, București, https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_1057.pdf, accesat pe 24.11.2023

Anexa 2:**CHESTIONAR PRIVIND ASPECTE ALE PROCESULUI DE DEZVOLTARE
A RESURSELOR UMANE LA MICHELIN ROMÂNIA****1.Care este genul dumneavoastră ?**

- a. Femeie ☐
b. Bărbat ☐

2. Care este mediul din care proveniți ?

- a. Urban ☐
b. Rural ☐

3.Vă rog să precizați intervalul de vârstă în care vă încadrați :

- a. între 18-25ani ☐
b. între 25-45 ani ☐
c. între 45-60 ani ☐
d. peste 60 ani ☐

4. Care este ultimul nivel de educație pentru dumneavoastră?

- a. Liceu ☐
b. Facultate ☐
c. Studii postuniversitare ☐

5.Cum a fost integrarea dumneavoastră în această firmă?

1. Ușoară ☐
2. Dificilă ☐
3. Nu pot să mă pronunț ☐

**6.Considerați că munca în cadrul companiei vă aduce satisfacțiile profesionale așteptate de
dumneavoastră ?**

- a. Da ☐
b. Nu ☐

7.Aveți capacitatea să îndepliniți cerințele postului pe care îl ocupați?

- a. Da ☐
b. În foarte mare măsură ☐
c. Nu mă pronunț ☐

8.Credeți că postul ocupat în prezent este potrivit pentru aspirațiile dumneavoastră?

- a. Da ☐
b. Nu ☐

9.Există o comunicare bună în firma Michelin ?

- a. Da ☐
- b. În foarte mare măsură ☐
- c. În mare măsură ☐
- d. În mică măsură ☐
- e. În foarte mică măsură ☐

10.Sunt disponibile toate informațiile pentru a vă desfășura munca în condiții optime?

- a. Da ☐
- b. Nu ☐
- c. Nu mă pronunț ☐

11.Resimțiți o presiune în timpul liber legată de problemele apărute la locul de muncă?

- a. Da ☐
- b. Nu ☐

12.Sunteți satisfăcut de colaborarea cu superiorul dumneavoastră ierarhic?

- a. Da ☐
- b. În mare măsură ☐
- c. Nu ☐

13.Ce v-ar motiva pe dumneavoastră personal în prezent să vă dezvoltați cariera ?

- a. Un salariu mai mare ☐
- b. Dorința de a avea altă poziție ierarhică ☐
- c. Păstrarea locului de muncă ☐

14.Considerați că firma Michelin este preocupată de dezvoltarea carierei dumneavoastră?

- a. Da ☐
- b. În mare măsură ☐
- c. În mică măsură ☐
- d. Nu ☐

15.Considerați că obținerea unor performanțele profesionale bune este răsplătite în mod adecvat de conducere firmei ?

- a. Da ☐
- b. În mare măsură ☐
- c. Nu ☐

16. A fost stabilit în cazul dumneavoastră un traseu al dezvoltării profesionale în firma Michelin?

- a.Da ☐
- b.Nu ☐

17. Sunteți preocupat de faptul că v-ați putea dezvolta profesional mai bine la această firmă?

a. Da ☐

b. Nu ☐

18. Este necesară urmarea unor cursuri de pregătire profesională pentru a vă dezvolta profesional ?

a. Da ☐

b. În mare măsură ☐

c. Nu ☐

19. Ați urmat cursuri pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale?

a. Da ☐

b. Nu ☐

20. Care a fost scopul pentru care ați urmat aceste cursuri ?

a. Pentru reamintirea unor noțiuni ☐

b. Pentru dobândirea de noi cunoștințe ☐

c. Pentru a promova ☐

21. Care este modalitatea dumneavoastră preferată de instruire ?

a. Clasică ☐

b. Pe platformă de e-learning ☐

22. Ar putea firma să se implice mai mult în dezvoltarea carierei angajaților?

a. Da ☐

b. Nu ☐

c. Nu mă pronunț ☐

23. Ar putea managementul firmei Michelin să facă mai mult pentru a dezvolta cariera angajaților ?

a. Da ☐

b. În foarte mare măsură ☐

c. În mare măsură ☐

d. În mică măsură ☐

e. În foarte mică măsură ☐