



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

SME Counselling BULETIN INFORMATIV Nr. 2

Cuprins:

1. CONCLUZIILE ANALIZEI NECESITĂȚILOR DE CONSILIERE ÎN IMM-URI, ÎN VEDEREA DEZVOLTĂRII COMPETENȚELOR SOCIALE
2. ÎNTÂLNIRI INTERNAȚIONALE
3. DATE DE CONTACT

Concluziile analizei necesităților de consiliere în IMM-uri, în vederea dezvoltării competențelor sociale

P6 - AHE, Polonia a întocmit un raport final în baza rapoartelor naționale elaborate de celelalte organizații partenere ale proiectului. Scopul acestui raport este de a prezenta rezultatele studiului întreprins la niveluri naționale și de a evalua necesitățile actuale de dezvoltare a competențelor sociale. O parte semnificativă a acestui raport vizează măsurile care trebuie luate în acest domeniu, cum ar fi identificarea necesităților de perfecționare, precum și alegerea domeniilor și metodelor care pot fi folosite în firmele investigate.

În cele ce urmează sunt prezentate câteva dintre constatările principale:

- **Caracteristicile sectorului IMM-urilor în țările participante**

Italia: Întreprinderile italiene din sectorul de servicii și industrie numără aproximativ 4,2 milioane unități. Acestea au 15,4 milioane angajați, din care 10 milioane contribuie cu o valoare adăugată de 574 mii de milioane de euro. Structura sectorului producător din Italia este caracterizată de prezența majoritară a întreprinderilor mici și a unui număr redus de întreprinderi mari. De fapt, mărimea medie a întreprinderilor italienești este de aproximativ 3.7 salariați.

Microîntreprinderile (cu mai puțin de 10 salariați) reprezintă 95,2% din numărul total de întreprinderi italiene. Acestea concentrează 48,3% din forța de muncă, 24,5% din numărul total de salariați, 30,8% din cifra de afaceri și 34,4% din valoarea adăugată. În acest segment al întreprinderilor, 67,0% din forța de muncă ocupată o reprezintă cei care lucrează pe cont propriu. Întreprinderile mari (cu peste 250 salariați) sunt în număr de 3.123,

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

absorb 18,5% forța de muncă (28,4% din salariați) și generează 28,2% din valoarea adăugată totală.

Olanda: Numărul total de întreprinderi olandeze din toate sectoarele economice depășește cu puțin 700.000 unități. Forța de muncă olandeză însumează aproximativ 11,0 milioane de oameni din care 8,3 milioane sunt activi pe piața muncii, iar 7,1 milioane au un loc de muncă. Produsul intern național al Olandei este, în prezent de 454 miliarde Euro. Structura sectorului productiv olandez este formată în proporție de 50% din microîntreprinderi și numai 10% din totalul întreprinderilor au cel puțin 10 salariați. Jumătate din numărul total de întreprinderi din Olanda sunt situate în partea de vest a țării. Întreprinderile mici (cu mai puțin de 10 salariați) reprezentau în 1999 și 2004 aproximativ 90,4% din totalul întreprinderilor olandeze, în timp ce între acești ani a fost înregistrată o mică scădere

June 2005

fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

de 0,7%. Procentul microîntreprinderilor (1 persoană) a crescut de la 45,5% în 1999 la 50,0% în 2004, ceea ce reflectă climatul propice microîntreprinderilor private în Olanda.

Numărul de întreprinderi mari (cu peste 250 salariați) a crescut de la 2585 în 1999, la 2700 în 2004 și reprezintă un procent destul de mic, însă stabil, de 3,8% din numărul total de întreprinderi. Datele macro-economice ale 1761 din aceste întreprinderi mari au fost evaluate din punct de vedere statistic pentru anul 2002, rezultând o rată a ocupării forței de muncă de 14,4% din forța de muncă totală și o cifră de afaceri netă de 524 miliarde Euro, cu o medie de profitului (impozitat) de 3,8%.

În urma analizării datelor furnizate de Biroul Central de Statistică (CBS) din Olanda pentru perioada cuprinsă între 1999 și 2004, rezultă că numărul total de întreprinderi a crescut cu 2,5% din 1999 până în 2004. În această perioadă, activitatea economică s-a diminuat în sectorul agricol (-12,6%), comerțul cu amănuntul și cu ridicata (-9,7%), în timp ce industria producătoare a înregistrat o mică creștere (+0,8%). O creștere mare între 1999 și 2004 a fost înregistrată în construcții (+16,%) și sectorul imobiliar, al închirierilor și altor activități comerciale (+18,0%). Un rezultat interesant al studiului este numărul de instituții de învățământ (de stat și private - comerciale) – 2,7% din numărul total de organizații existente în 2004, înregistrând o creștere de la 2,4% în 1999 până la 2,7% în 2004.

Creșterea numărului de angajați este mai mică decât creșterea numărului de întreprinderi din aceste categorii, respectiv de +4,6% și +2,1%. Totuși, lucrurile stau exact invers în privința instituțiilor guvernamentale (și altele) care au mai mulți oameni (+7,7%) deși numărul lor a scăzut (-4,7%) între 2000 și 2002.

- Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

Numărul de locuitori ai Olandei a crescut cu 2,8% între 1999 și 2004. Din analiza acestui studiu național reiese că ocuparea forței de muncă a crescut cu 2,3% în perioada cuprinsă între 1999 și 2004. Procentul de femei încadrate în muncă a crescut și el cu 4,8% între 1999 și 2004, dar mai puțin între 2003 și 2004 (+0,5%). Numărul de bărbați încadrați în muncă a scăzut cu 0,2% din 1999 până în 2004, cu o mică creștere de maxim 0,3% %, însă o scădere de 0,9% din 2003 în 2004.

Rata ocupării în muncă a crescut mai mult în alte sectoare și în cazul instituțiilor guvernamentale (7,8%), decât în sectorul comercial (0,4%). Ocuparea în muncă a femeilor a crescut: 4,8% între 1999 și 2004.

În medie, în 2004 rata șomajului a fost de 4,2% din numărul total, femeile fiind mai predispuse decât bărbații. În cazul tinerilor, în special în cazul bărbaților cu vârste cuprinse între 16 – 24 ani, problema ocupării în muncă este mai stringentă decât în cazul adulților. La nivelul lunii mai a anului 2005, numărul total de șomeri era de aproximativ 400.000 (5,3%), numai pentru 10% din aceștia există posturi vacante pe piața muncii.

Polonia: În momentul analizării sectorului de IMM-uri din Polonia, trebuie avut în vedere faptul că practic toate schimbările care au avut loc în acest sector au fost influențate în mare măsură de decade de economie centralizată. Prin urmare, sectorul întreprinderilor private mici și mijlocii a fost destul de slab în acea perioadă. Schimbări cantitative destul de rapide au avut loc începând cu anii 1980, accelerându-se după 1989.

După 1989, în perioada de schimbări sociale, economice și politice, au apărut noi oportunități de dezvoltare. Totuși, aceste schimbări evolutive au fost însoțite treptat de amenințări, cauzate în principal de concurența în creștere pe piața internă, ca

June 2005

fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

urmărire a numărului din ce în ce mai mare de agenți economici interni, precum și ca urmărire a reducerii barierelor comerciale, a căror eliminare completă a deschis noi oportunități pentru importul de bunuri fabricate în alte țări. În perioada anilor 1990 au apărut o mulțime de societăți comerciale, însă puține dintre acestea au fost capabile să supraviețuiască mai mult de un an, iar foarte puține au reușit să se extindă și să se dezvolte. Lichidarea societăților comerciale a crescut, iar numărul de agenți economici existenți (înregistrați în prezent) în sectorul IMM-urilor s-a modificat, atingând în prezent peste 1 700 000 firme, reprezentând 99,8% din numărul total de persoane juridice. Este elocvent faptul că variația cantitativă, de exemplu, a numărului de firme din sectorul IMM-urilor din Polonia, este deseori asociat cu schimbările calitative care au avut loc în acest sector.

În ceea ce privește structura întreprinderilor mici și mijlocii, pe sectoare economice, între 1994 și 2003 se pot observa schimbări lente, constând într-o scădere a numărului total de societăți comerciale și producătoare, însă o creștere a numărului de societăți incluse în sectorul serviciilor.

Contribuția sectorului IMM-urilor la rata ocupării forței de muncă a crescut de la 56,4% în 1994, la 68,1% în 2003. Aceste date arată cum capacitatea de ocupare a forței de muncă în acest sector a avut un efect semnificativ asupra diminuării șomajului în Polonia. De asemenea, participarea sectorului IMM-urilor la generarea PIB a crescut de la 40% în 1994 la aproximativ 48,6% în 2003, cifrele incluzând firmele care funcționează în zone gri. Totuși, participarea acestui sector la exporturi în general, între 1994 și 2003 arată o tendință descrescătoare, caracteristică acestui sector, deoarece IMM-urilor nu sunt implicate, de obicei, în activități de export.

- Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

Portugalia: Pentru a înțelege sistemul de producție portughez, este important să se ia în calcul volumul de ocupare a forței de muncă în întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri). Peste jumătate din întreaga forță de muncă este încadrată în IMM-uri cu mai puțin de 50 de angajați. În Portugalia, IMM-urile ocupă 75% din forța de muncă în sectorul industrial și 83% din locurile de muncă din sectorul de servicii (mediile UE sunt de 57%, respectiv 69%). În plus, numărul mediu de muncitori din IMM-urile portugheze este de 7,8; această cifră a scăzut în ultimii ani. Acest declin nu este cauzat de vreo schimbare din sistemul de producție, ci în special de tendința de scădere a economiei naționale.

La fel ca în alte țări membre ale UE, IMM-urile predomină în economia portugheză. Contribuția lor la numărul total de companii este aproape de media înregistrată de UE - 15. Același lucru se aplică și repartizării pe sub-grupuri (micro, mici și mijlocii). În Portugalia, microîntreprinderile reprezintă 93,5% din numărul total de firme (UE-15: 93,2%), întreprinderile mici însumează 5,5% (UE-15: 5,8%) iar întreprinderile medii reprezintă 0,9% (UE-15: 0,8%). O diferență semnificativă există în ceea ce privește rata de ocupare a forței de muncă în IMM-uri, care este mult mai mare în Portugalia (78,8%) decât în UE-15 în general (o medie de 66,4%). Același lucru se întâmplă și în alte țări ale Europei de Sud, cum ar fi Grecia (86,7%), Italia (80,3%), și Spania (79,3%). Această diferență constituie un indicator al dimensiunii relativ mici a firmelor mari din Portugalia. O caracteristică este aceea că noua legislație care reglementează raporturile de muncă ("Código de Trabalho", 2003) stabilește limita dintre întreprinderile medii și mari la 200 salariați.

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) joacă un rol important în dezvoltarea economiei portugheze. Acestea generează

June 2005

fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

creștere economică și contribuie din ce în ce mai mult la ocuparea forței de muncă. La fel ca în alte țări europene, scăderea înregistrată în ocuparea forței de muncă, cauzată de reorganizarea întreprinderilor mari, a fost parțial compensată de creșterea ocupării în IMM-uri. În prezent, IMM-urile reprezintă 45% din totalul de ocupare a forței de muncă în sectorul privat. Însă ocuparea forței de muncă în IMM-uri este caracterizată de un nivel de competență redus. În prisma creșterii competitivității naționale și internaționale și a schimbărilor tehnologice, dezvoltarea resurselor umane în IMM-uri este esențială pentru supraviețuirea acestora. Cu toate acestea, câteva studii efectuate în IMM-uri au arătat că aceste societăți nu fac aproape deloc investiții în capitalul uman. Atât întreprinzătorii, cât și salariații acestora, reclamă rareori necesități de perfecționare și aproape niciodată formare profesională. Acest lucru se datorează parțial lipsei de orientare către dezvoltarea resurselor umane din IMM-uri, însă un alt motiv ar fi acela că IMM-urile nu sunt vizate de programe de perfecționare regulate.

România: În februarie 2005 populația salariată reprezenta aproximativ 4.500.700 persoane. În 2000, populația salariată era de aproximativ 4.623.000 persoane. În 2004 numărul de persoane angajate a scăzut la 4.420.900 persoane. Anul 2005 a continuat creșterea economică începută în 2000 și prin urmare 2005 este cel de-al șaselea an de creștere economică înregistrată în România. Anul 2003 a reprezentat cel de-al patrulea an de creștere economică. Contribuția sectorului privat la PIB a fost de 69,1% în comparație cu 52% în 2002. Valoarea adăugată brută a crescut de asemenea cu 4,9% în comparație cu anul anterior.

La sfârșitul anului 2002, forța de muncă a României era de aproximativ 8.500.000 persoane, cu numai 1.942.956 persoane angajate în sectorul IMM-urilor private, din

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

care 37% în industrie, 11% în sectorul de construcții, 4% în agricultură și 48% în servicii. Un total de 22,85% din populația activă era încadrată în IMM-uri private.

La sfârșitul anului 2002 erau înregistrate aproximativ 800.000 întreprinderi, dintre care numai 345.000 erau active. 343.000 din aceste întreprinderi sunt IMM-uri. Majoritatea sunt microîntreprinderi (89%), în timp ce 9% sunt întreprinderi mici și 2% întreprinderi mijlocii.

Numărul de oameni angajați în România variază de la an la an. Acesta a crescut în anul 2000 în comparație cu 1999, însă a scăzut cu 66.000 muncitori în 2001. În 2002 numărul de angajați a scăzut sub valoarea înregistrată în 1999. Această evoluție este unul dintre efectele unei politici demografice pe termen lung caracterizate de incoerență și al frecvențelor schimbări în legislație. Rata globală a ocupării în muncă a scăzut constant din 1999, ca urmare a faptului că populația activă îmbătrânește și ca urmare a efectelor pe termen lung ale imigrației.

Cu toate acestea, numărul de oameni angajați în IMM-uri a crescut constant în 2001 (cu 1,3%) și 2002 (cu 4,6%). În schimb, numărul de salariați ai întreprinderilor mari a scăzut constant (cu 6% în 2001 și 2% în 2002).

Performanțele IMM-urilor depind foarte mult de prioritățile stabilite de întreprinzători și manageri. În conformitate cu Carta Albă a IMM-urilor din România, în 2004, prima prioritate este creșterea folosirii instrumentelor de marketing (63%), urmată de perfecționarea intensivă a forței de muncă (56,41%), sisteme informatice (52,35%), diversificarea producției (51,05%) achiziția de tehnologii noi (50,76%).

June 2005

fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

- Metodologia studiului

Obiectivul studiului este acela de a identifica necesitățile IMM-urilor din punct de vedere al îmbunătățirii continue și al dezvoltării competențelor sociale (*metode moderne de comunicare interpersonală, consolidarea echipei și managementul echipei, modalități creative de soluționare a problemelor, management al crizelor/conflictelor, motivarea și evaluarea personalului*) pe baza criteriilor modelului EFQM.

Studiul a vizat firme care aparțin categoriei de întreprinderi mici și mijlocii din Italia, Olanda, Polonia, Portugalia și România, care întrunesc următoarele criterii:

- (i) *au sub 249 angajați*
- (ii) *implementează TQM sau vor implementa în viitorul apropiat*
- (iii) *constituie entități comerciale independente, ci nu părți din organizații mai mari și dețin capital privat în proporție de cel puțin 50%*
- (iv) *funcționează în sectorul manufacturier, de producție și servicii tehnologice, construcții, transporturi (următoarele fiind excluse din studiu: comerț, reparații servicii imobiliare)*
- (v) *au fost înființate până la 31.12.03.*

Studiul de cercetare s-a desfășurat prin intermediul interviurilor directe și/sau prin expedierea de chestionare prin poștă convențională sau electronică. Interviurile au fost luate proprietarilor sau co-proprietarilor de firme și salariaților acestora.

Structura firmelor care au completat chestionare este următoarea:

Tara	mijlocii	micro	mici	Total
Italia			7	7
Olanda	6	4	8	18
Polonia	7	10	10	27
Portugalia	1	6	3	10
Romania	8	5	5	18
Total	22	25	33	80

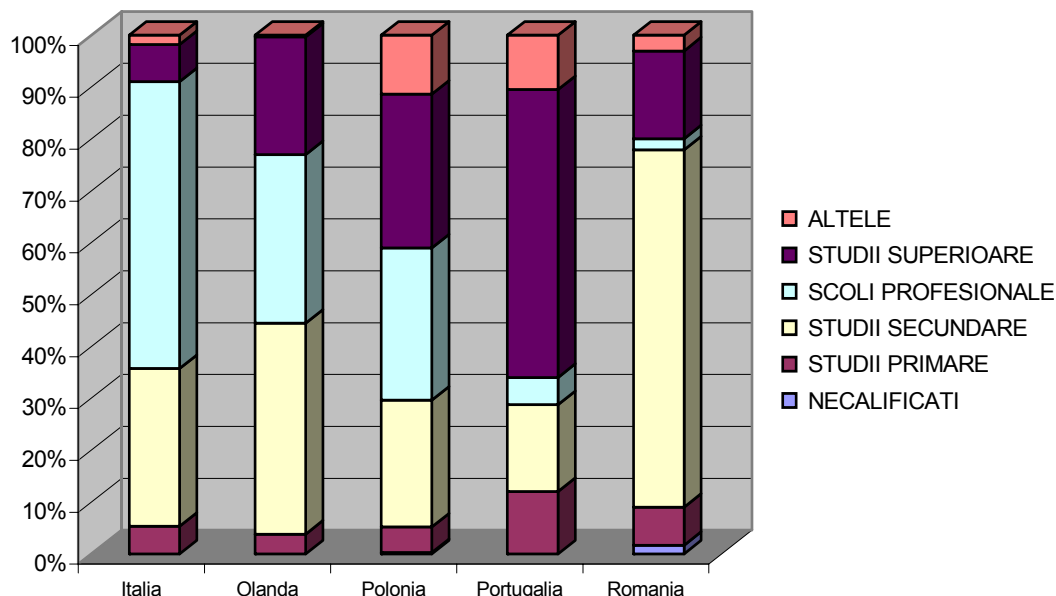
- Concluziile și rezultatele studiului

În ceea ce privește analizarea nivelului de educație al personalului angajat în firmele incluse în studiu, trebuie menționat faptul că aproximativ 63% din aceștia au absolvit instituții de învățământ secundar general sau tehnic. Un procent deosebit de mare poate fi observat în firmele italiene (aproape 86%), olandeze (73,13%) și române (71%). Numărul mare de angajați absolvenți de instituții de învățământ superior (aproximativ 23%) constituie un semn pozitiv al dezvoltării firmelor (vezi figura 3). Așa cum rezultă din datele prezentate, în firmele analizate există un mare potențial uman, a cărui implicare efectivă în domeniul managementului calității este posibilă numai ca urmare a perfecționării interne și externe, care influențează dezvoltarea viitoare a firmelor.

i Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.



DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI



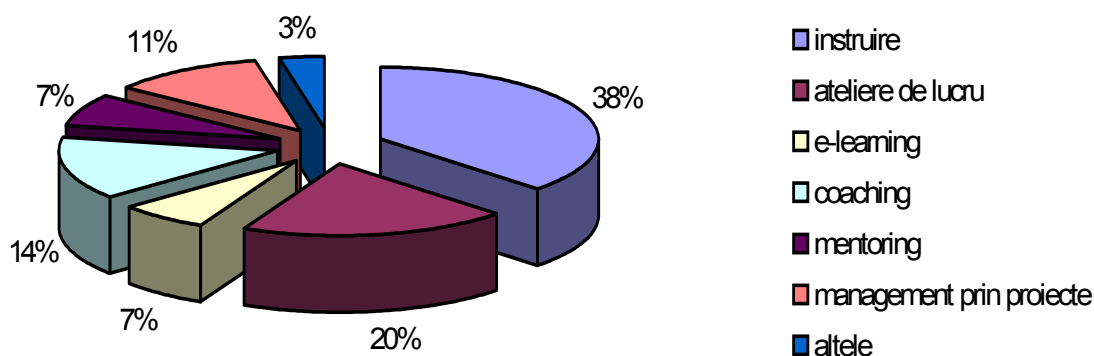
Salariații încep să înțeleagă că, în mediul din ce în ce mai competitiv în care se află, cheia supraviețuirii și dezvoltării întreprinderii este o echipă profesională, flexibilă și eficientă. Acest fenomen confirmă teoriile de management strategic recunoscute de literatura de specialitate, cum ar fi școala competențelor și a învățării, care a fost inițiată în anii 1990 și conform căreia, o firmă cu resurse umane excelente, unice și dificil de reconstruit sau regenerat, bine integrate și cooperante deține un avantaj competitiv. Rezultatele cercetării noastre furnizează suficiente date cu privire la interesul firmelor în dezvoltarea competențelor sociale ale salariaților lor¹. Trebuie menționat, totuși, că în cazul sectorului IMM-urilor, acest interes vine mai ales din partea întreprinzătorului.

Metodele cele mai frecvent folosite pentru dezvoltarea salariaților sunt cele tradiționale (38%) și atelierile de lucru (20%). Trebuie subliniat faptul că în firmele olandeze și române, managementul prin proiecte este, de asemenea, o metodă foarte populară.

¹ Competențele sociale constituie tipare de comportament social care fac ca individul să fie competent în contextul social, adică să fie capabil să exercite asupra celorlalți influența dorită. *Competența socială* este un termen folosit pentru a descrie comportamentul specific și observabil, orice semn de folosire a competențelor și cunoștințelor de către un individ într-un mod adaptat la situația socială. *Competențele sociale* include nu numai dovezi ale unui comportament acceptabil din punct de vedere social sau care se abține de la comportament inacceptabil din punct de vedere social (care poate fi numit pur și simplu adaptare), dar și comportamentul care facilitează „interacțiuni plăcute în orice situație”.

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI



Așa cum arată și participanții noștri, există o legătură strânsă între creșterea și dezvoltarea activităților organizației și salariații acesteia sau însuși întreprinzătorul, o legătură care nu poate fi ignorată în mediul dinamic din prezent. Nu este surprinzător faptul că în aproape toate țările (cu excepția României), jumătate dintre firmele incluse în studiu și-au exprimat interesul pentru îmbunătățirea competențelor profesionale ale salariaților lor în următoarele domenii: *metode moderne de comunicare interpersonală (37%), metode creative de soluționare a problemelor (30%) și consolidarea și conducerea unei echipe (19%)*.

În urma analizării gradului de participare a firmelor incluse în studiu la cursuri de instruire în ultimii trei ani, rezultă că majoritatea acestor firme au participat efectiv la cursuri de instruire, totuși 75% din acestea au beneficiat de instruire în domenii care nu au legătură cu dezvoltarea competențelor sociale.

Calitatea ofertei de cursuri de formare a fost evaluată mai degrabă critic de 43% dintre firmele care au participat la studiu. Cele mai des menționate motive ale criticilor au fost următoarele: *cursurile sunt prea generale (30%), costul prea mare al formărilor în raport cu calitatea lor (20%), calitate scăzută a materiilor cursurilor de formare (13%), și organizare necorespunzătoare a cursurilor de perfecționare (13%)*.

Conștientizarea calității în IMM-uri – Majoritatea firmelor participante la studiu dețin strategii cu obiective clar definite. 80% din acestea și-au confirmat strategiile incluzând politici de calitate printre obiective. Majoritatea au implementat sisteme de management al calității. Aproximativ 78% din IMM-urile supuse studiului dețin un proces sistematic de dezvoltare și definire a țărilor întreprinderii.

Cele mai importante date calitative, conform expectativelor clienților, s-au îmbunătățit în 95% din IMM-urile studiate. Numai 50% din IMM-uri susțin că indicatorii financiari de bază au crescut mai repede decât cei ai competitorilor, și numai 40% din firmele participante la studiu au afirmat că procesele companiilor lor au fost accelerate în comparație cu cele ale altor societăți. 78% din firmele participante la studiu au definit necesitățile curente și potențiale ale clienților interni și externi.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

Numai 40% din angajații IMM-urile participante la studiu au beneficiat de formare periodică, care i-au pregătit pentru a satisface cerințele clienților interni și externi. 80% din firmele participante la studiu dețin sisteme permanente de îmbunătățire a colaborării cu clienții, însă numai 60% din IMM-uri analizează și gradul de satisfacție a clienților. Jumătate din întreprinderi sondează în mod regulat gradul de satisfacție al angajaților.

Toate rezultatele studiului arată că există un interes semnificativ din partea întreprinzătorilor în ceea ce privește calitatea și TQM. Conștientizarea importanței acesteia este indicată de asemenea de nevoia stringentă de a începe luarea de măsuri pentru a spori și mai mult importanța managementului bazat pe calitate. În ciuda anumitor variații în rezultatele studiilor întreprinse în țările participante, se poate observa o tendință către aprecierea potențialului uman al angajaților (echipelor) pentru implementarea soluțiilor de management bazat pe calitate. Constituie, de asemenea, un semnal pozitiv al tranziției evolutive de la stilurile de management tradițional (stilul autoritar) către stilurile de management modern (stilul democratic, stilul social, stilul super-liderului). Astfel de schimbări au conturat rolul liderului de facilitator pentru angajații care participă la stabilirea și îndeplinirea țelurilor firmei. Analiza necesităților în acest domeniu și identificarea instrumentelor adecvate pentru satisfacerea nevoii de a deschide oportunități pentru implementarea stilului de management bazat pe calitate.

1. Întâlniri internaționale

Cea de-a doua întâlnire internațională a organizațiilor partenere ale proiectului SME a fost organizată de Byweb, în Portugalia, pe 11 – 12 martie 2005.



În afară de prezentarea stadiului proiectului, a grupurilor care lucrează la dezvoltarea produselor de proiect și aspecte de management al proiectului, cea de-a doua întâlnire a partenerilor a constituit o ocazie pentru dezbaterile și hotărârile unor aspecte critice pentru succesul proiectului:

- **Principalele competențe sociale necesare unui manager:**

- Capacitatea de a comunica
- Capacitatea de a colabora

- *Stima de sine și capacitatea de sinergie*
- *Capacitatea de a soluționa conflicte*
- *Capacitatea de a negocia*

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

June 2005
fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE
ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI
CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN
IMM-URI

- *Capacitatea de a face schimbări*
- *Capacitatea de învăța cum să învețe*
- *Capacitatea de a motiva*
- **Roluri ale managerului / consilierului din linia întâi**
 - *. Sprijin*
 - în moment de criză
 - în perioadele de tranziție și schimbare
 - *. Empatie*
 - crearea stimei de sine
 - crearea unei atitudini pozitive față de viață/muncă
 - furnizarea unei atitudini egale față de toată lumea
 - *. Soluționarea problemelor*
 - *. Angajamentul pentru dezvoltarea proprie*
 - intelectuală, socială, emoțională, spirituală
- **Consilierea în linia întâi ca parte a atribuțiilor unui manager**
 - *. Folosirea competențelor de bază pentru a îmbunătăți*
 - Comunicarea
 - Aptitudini de ascultare/ răspundere
 - Soluționarea problemelor
- **Caracteristicile consilierii din linia întâi:**
 - *Ascultare activă*
 - *Reacții/răspunsuri potrivite*
 - *Empatie*
 - *Intimitate, confidențialitate*
 - *Atitudine neacuzatoare*
 - *Dezvoltarea pe baza înțelegerii stării reale*
 - *Poziție nesuperioară*
 - *Integritate*
 - *Introspecție*
 - *Cunoștințe*
 - *Modestie*
 - *Interes pentru (auto) dezvoltare personală*
 - *Respect pentru ceilalți*
 - *Memorie bună a detaliilor și sentimentelor*
 - *Comportament etic*
 - *Auto-control*
 - *Împuternicire*
- **Un manager poate deveni un consilier din linia întâi dacă are:**
 - *competențe fundamentale de management pentru îmbunătățirea*
 - Comunicării
 - Abilități de ascultare / feedback
 - Soluționare a problemelor
 - *Stimă de sine*
 - *Adaptabilitate*
 - *Abilități de observare*
 - *Abilități de autoevaluare*
 - *Empatie*



CONSILIERE IMM

DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

2. Date de contact



P1 – ECOMET, România

Adresa: Splaiul Independenței, nr. 313

Telefon/Fax: + 402131 69564

E-mail: ecomet@ecomet.pub.ro Web site: www.ecomet.pub.ro



P2 - CNIPMMR, România

Adresa: Str. Victor Eftimiu, nr.2, intrarea 5, parter, camera 62, sector 1, 010154 București, România

Telefon: + 40213126893

Fax: +40213129198

E-mail: office@smeprojects.ro; Web site: <http://www.cnipmmr.ro>;
<http://www.smeprojects.ro>



P3 - API Varese

Adresa: Viale Milano 16 – 21100 Varese, Italia

Telefon: +39-0332-830200

Fax: +39-0332-830900

E-mail: europa@api.varese.it Web site: www.api.varese.it



P4 - Provincia di Varese

Adresa: Via Valverde, 2, 21100 – Varese, Italia

Telefon: +39 0332 252 700

Fax: +39 0332 252 796

E-mail: Cristina.Zambon@provincia.va.it Web site: <http://www.provincia.va.it>



P5 - Groen QA Expert bv

Adresa: Rietsnyderlaan 9, 1394 LC Nederhorst den Berg, Olanda

Telefon: +31 294 257635 Fax: +31 294 257695

E-mail: qaexpert@euronet.nl



P6 – The Academy Of Humanities And Economics

Adresa: ul. Rewolucji 1905r. nr 64, 90-222 Lodz, Polonia

Telefon: +48 42 631-58-32

Fax: 48 42 631-50-32

E-mail: mzawadzka@wshe.lodz.pl Web site: www.wshe.lodz.pl



P7 - Byweb Formacao e Informatica, unipessoal, lda.

Adresa: Av. das Cruzes, 718, 4505-011 Lourosa, Santa Maria da Feira, Portugalia

Telefon: +351 227 410 133

Fax: +351 227 410 134

E-mail: tpinto@byweb.pt Web site: www.byweb.pt



P8 - TEHNE

Adresa: Bd. Timisoara, nr. 37 T10-AP78, sector 6, București 061311, România

Telefon: 40 21 31 6 9530 Fax: +40 21 746 5339

E-mail: office@tehne.ro Web site: www.tehne.ro



P9 - APIMM Făgăraș

Adresa: Str. Republicii nr.18, 505200, Făgăraș, România

Telefon/Fax: +40 268 212459

E-mail: cidimm@xnet.ro scapaco@yahoo.co.uk



P10 - ROMPLUS COMPUTER CENTER SRL

Adresa: Str. Aurel Vlaicu 128, sector 2, București, România

Telefon: +40 21 210 9397 Fax: +40 21 2119298

E-mail: bogdan@romplus.com; rpl@dnt.ro Web site: www.romplus.com

Acest Buletin informativ a fost elaborat de **CNIPMMR, România**
Pentru mai multe informații vă rugăm vizitați website-ul oficial al proiectului: <http://www.smeskills.com>.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

June 2005
fax: +40 21 3126893; e-mail: proiecte@cnipmmr.ro



Leonardo da Vinci