



Education and Culture

# Leonardo da Vinci

**DEZVOLTAREA UNEI LINII DE GHIDARE, CONSILIERE ȘI  
INFORMARE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI**

**Raport final**

**„Analizarea necesităților de consiliere din cadrul IMM-urilor în  
scopul dezvoltării abilităților sociale pe baza modelului MCT”**

**Renata Lisowska  
Jarosław Ropega**

**Iunie 2005**

## **Structura raportului**

1. Caracteristicile sectorului IMM-urilor din țările relevante:
  - 1.1 Italia
  - 1.2 Olanda
  - 1.3 Polonia
  - 1.4 Portugalia
  - 1.5 România
2. Metodologia studiului
3. Rezultatele studiului
  - 3.1 Caracteristicile firmelor studiate
  - 3.2 Identificarea și analizarea necesităților referitoare la îmbunătățirea și dezvoltarea continuă a abilităților sociale în cadrul firmelor aparținând sectorului IMM-urilor
  - 3.3 Efecte anticipate ale implementării politicii de calitate în cadrul IMM-urilor
4. Concluzii pentru proiect (cu accent special pe consultanță pentru IMM-uri)

## **Introducere**

Scopul acestui raport este de a prezenta rezultatele chestionarului și evaluarea curentă a necesităților de dezvoltare a abilităților sociale. O parte importantă a acestui raport se axează pe acțiunile care trebuie întreprinse în acest domeniu, adică identificarea necesităților de instruire precum și alegerea domeniilor și metodelor care pot fi utilizate în cadrul firmelor cercetate.

Raportul pune accent pe rolul integral al resurselor umane în crearea oricăror activități care să sprijine implementarea politicii de calitate în cadrul firmelor menționate. Astfel, o analiză detaliată a necesităților exprimate poate constitui o bază pentru viitoarele acțiuni vizând îmbunătățirea sistemului de management al calității prin utilizarea judicioasă a resurselor umane.

Raportul conține de asemenea seturi de date trimise de parteneri individuali.

### **1. Caracteristicile sectorului IMM-urilor din țările relevante:**

#### **1.1 Italia**

Întreprinderile italiene din domeniul industriei și serviciilor (exceptând secțiunea monetară și financiară) sunt în număr de aproximativ 4,2 milioane de unități. Acestea ocupă 15,4 milioane din forța de muncă dintre care 10 milioane de angajați aduc o valoare adăugată de 574 mii de milioane de euro. Structura producției din Italia este caracterizată de prezența predominantă a întreprinderilor mici și numărul mic de întreprinderi mari. De fapt, dimensiunea medie a întreprinderilor din Italia este de aproximativ 3,7 de angajați.

Microîntreprinderile (cu mai puțin de 10 angajați) reprezintă 95,2% din întreprinderile din Italia. Acestea concentrează 48,3% din forța de muncă, 24,5% din numărul de angajați, 30,8% din cifra de afaceri și 34,4% din valoarea adăugată. Procentul de 67,0% din ocupare este reprezentat de angajarea pe cont propriu din cadrul acestui segment de întreprindere.

Întreprinderile mari (cu 250 de angajați și mai mult) sunt în număr de 3.123 și absorb 18,5% din forța de muncă (28,4% din angajați) și realizează 28,2% din valorarea adăugată totală.

Această analiză de studiu regional (Mercato del lavoro/Piața muncii), care face referire la datele pe 2003, subliniază următorii factori: gradul de ocupare nu crește la fel de mult ca în anul precedent, gradul de ocupare crește mai mult în industrie decât în sectorul serviciilor,

agricultura se dezvoltă de asemenea. Majoritatea contractelor cu normă parțială se referă la femei; contractele la termen se dezvoltă.

Pe de o parte, reducerea șomajului se referă la persoanele aparținând tuturor nivelurilor de educație, pe de altă parte femeile cu foarte multe studii și cele cu foarte puține studii sunt cele mai amenințate de șomaj.

### **Oferta de servicii de instruire și consultanță pentru IMM-uri**

Instruirea a devenit un element strategic precum și o sursă de dezvoltare: succesul întreprinderii rezultă din abilitatea acesteia nu numai de a aborda ci și de a anticipa constantele schimbări tehnologice și ale producției într-o manieră adecvată și într-un timp scurt, oferind soluția potrivită pentru diferite probleme.

Trebuie menționate două tipologii ale ofertei de instruire:

- Formare profesională
- Instruire de-a lungul vieții (adresată adulților, angajați sau șomeri), cu scopul de a îmbunătăți abilitățile și competențele muncitorilor, datorită schimbărilor rezultate în urma inovației tehnologice și organizaționale a proceselor de producție)

Instruirea de-a lungul vieții constă în trei linii principale:

- Acțiuni ale sistemului (creșterea calității ofertei și dezvoltarea gradului de ocupare)
- Acțiuni pentru sprijinirea recalificării și reorganizării angajaților organismelor de instruire (realizate de Regiune)
- Acțiuni adresate companiilor (adresate persoanelor angajate și persoanelor care riscă să își piardă locul de muncă)

În ceea ce privește Fondul Social European – Măsura D – Regiunii Lombardia i s-au alocat 182.097.103 € pentru perioada 2000-2006.

12549 de proiecte – dintre care 4960 de cursuri de instruire și 10.000 de certificate adresate unui număr de 120.000 de persoane – au fost finanțate din 2000 până în 2003.

## **1.2 Olanda**

Numărul total al întreprinderilor din Olanda din toate sectoarele economice depășește cu mult 700.000 de unități. Forța de muncă din Olanda se ridică la aproximativ 11,0 milioane de persoane din care 8,3 milioane sunt active pe piața muncii iar 7,1 milioane ocupă de fapt un loc de muncă. Produsul Național Brut al Olandei este în prezent de 454 miliarde de euro.

Structura producției din Olanda constă în aproximativ 50 la sută din întreprinderile mici și doar 10 la sută din totalul de întreprinderi au 10 angajați sau mai mult. Jumătate din întreprinderile din Olanda sunt situate în partea de vest a țării.

Întreprinderile mici (cu mai puțin de 10 angajați) au reprezentat în 1999 și 2004 aproximativ 90,4% din întreprinderile olandeze în vreme ce pe parcursul acestor ani s-a înregistrat o ușoară scădere de 0,7%. Procentul micro întreprinderilor (1 persoană) a crescut de la 45,5% în 1999 la 50,0% în 2004 ceea ce reflectă climatul antreprenoriatului din Olanda.

Numărul întreprinderilor mari (cu 250 de angajați și mai mult) a crescut de la 2585 în 1999 până la 2700 în 2004 și reprezintă un procent relativ mic dar stabil de 3,8% din numărul total. Datele macro economice a 1761 dintre aceste întreprinderi mari au fost evaluate statistic pentru anul 2002 rezultând o rată a ocupării de 14,4% din totalul forței de muncă și o cifră netă de afaceri de 524 miliarde de euro și un profit mediu (după impozitare) de 3,8% .

Analizând datele de la Biroul Central de Statistică (BCS) din Olanda din 1999 și până în 2004, numărul total al întreprinderilor a crescut între 1999 și 2004 cu 2,5%. Pe parcursul acestei perioade activitatea de afaceri a scăzut în agricultură (-12,6%), comerțul cu ridicata și cu amănuntul (-9,7%) în vreme ce industria producătoare a manifestat o ușoară creștere (+0,8%). Se observă o creștere semnificativă între 1999 și 2004 în domeniul construcțiilor (+16,0%) și cel imobiliar, al închirierilor și al altor activități (+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 în 2004 care a crescut de la 2,4% în 1999 la 2,7% în 2004.

Creșterea de personal este mai scăzută decât creșterea numărului de întreprinderi pentru aceste categorii de respectiv +4,6% și +2,1%. Totuși, situația este exact invers în ceea ce privește instituțiile de stat (și altele) care au angajat relativ mai multe persoane (+7,7%) în vreme ce numărul acestora era în scădere (-4,7%) între 2000 și 2002.

Numărul locuitorilor din Olanda crește cu 2,8% între 1999 și 2004. Analiza acestui studiu național subliniază faptul că gradul de ocupare crește cu 2,3% în perioada 1999 - 2004. Procentul femeilor angajate crește în total cu 4,8% între 1999 și 2004, însă mai lent decât între 2003 și 2004 (+0,5%). Numărul bărbaților angajați a înregistrat o scădere de 0,2% din 1999 până în 2004 cu o ușoară creștere de maxim 0,3%, însă o scădere de 0,9% din 2003 până în 2004.

Rata de ocupare crește mai mult în alte sectoare și instituțiile de stat (7,8%) decât în sectorul comercial (0,4%). Gradul de ocupare a femeilor este în creștere: 4,8% între 1999 și 2004.

În medie, șomajul înregistrat în 2004 a fost în total de 4,2% iar femeile sunt mai adesea șomere decât bărbații. Pentru tineri, în special băieții între 16 și 24 de ani, situația ocupării este mai problematică decât pentru adulți. În acest moment, în luna mai a anului 2005, numărul total de șomeri se ridică la aproximativ 400,000 (5,3%) și doar pentru 10% din aceste persoane există locuri vacante pe piața muncii.

### **Oferta de servicii de instruire și consultanță pentru IMM-uri**

Instruirea este furnizată de multe instituții de învățământ și companii private din Olanda. Directorii organizațiilor se așteaptă la un spirit de inițiativă și creativitate, de responsabilitate socială și la implicare a personalului acestora. În plus, directorii se concentrează pe îmbunătățirea continuă și specifică precum satisfacerea nevoilor clienților, dorința de autoreflexie și autoevaluare, învățarea continuă și cooperarea în cadrul unei echipe și între echipe.

Se oferă diferite tipuri de instruire dintre care principalele categorii sunt:

- Formarea profesională după caz pentru toate persoanele în vederea găsirii unui loc de muncă pe piața muncii
- Dezvoltarea competențelor după caz în vederea desfășurării efective și eficiente a activității organizației

Ambele tipuri de pregătire sunt oferite de instituțiile de învățământ la diferite niveluri sau realizate la locul de muncă de către un instructor intern sau instructor angajat de la o companie privată de instruire. Sistemul de învățământ din Olanda urmărește să ofere instruire și persoanelor dezavantajate, muncitori necalificați și șomeri. Nivelul de instruire furnizat are o gamă largă pentru a permite instruirea tuturor angajaților la propriul lor nivel conform cerințelor postului actual sau viitor în scopul creării unor bune oportunități de muncă pentru fiecare.

În general, dezvoltarea competențelor se bazează pe 5 pietre de temelie menționate în ISO 9004:

- Solicitățile viitoare referitoare la planurile și obiectivele strategice și operaționale
- Managementul anticipat și nevoile de succesiune ale forței de muncă
- Modificările procesului organizației, instrumentelor și echipamentelor
- Evaluarea competenței persoanelor individuale în scopul desfășurării unor activități definite, și

- Cerințele statutare și de reglementare, și standardele care afectează organizația și părțile interesate ale acesteia.

Instruirea este oferită atât bărbaților cât și femeilor. Instruirea sponsorizată de angajatori a crescut din 1993 (28%) în 1999 (41%).

### 1.3 Polonia

La analizarea sectorului IMM-urilor din Polonia nu trebuie să uităm că de fapt toate schimbările care s-au petrecut în acest sector au fost determinate în mare măsură de deceniile de economie planificată la nivel central. În consecință, sectorul privat al întreprinderilor mici și mijlocii a fost mai degrabă slab în această perioadă. La începutul anilor 1980 au avut loc modificări cantitative relativ rapide care au fost accelerate după 1989, mai precis în momentul în care a intrat în vigoare Legea Activității de Afaceri cu Actul Participării Entității Străine de Afaceri.

După 1989, în cursul perioadei de schimbări sociale, economice și politice, au apărut noi oportunități de dezvoltare. Totuși, aceste schimbări evolutive au fost însoțite de apariția treptată a unor amenințări cauzate de creșterea competiției pe piața internă rezultate în urma creșterii numărului de concurenți interni precum și a reducerii barierelor comerciale a căror eliminare completă a deschis noi oportunități pentru importul de bunuri produse în alte țări. În cursul anilor 1990 au apărut numeroase entități de afaceri însă puține dintre acestea au fost capabile să supraviețuiască mai mult de un an și foarte puține au reușit să se extindă și să se dezvolte. Lichidarea companiilor a crescut iar numărul entităților de afaceri existente (și efectiv înregistrate) din sectorul IMM-urilor s-a schimbat, atingând în prezent un nivel de peste 1 700 000 de firme ceea ce înseamnă 99,8% din totalul entităților de afaceri. Destul de semnificative, schimbările referitoare la cantitate, de exemplu numărul de firme din sectorul IMM-urilor din Polonia, sunt adesea corelate cu schimbările referitoare la calitate care au avut loc în acest sector.

În structura întreprinderilor mici și mijlocii, în funcție de sectoarele economiei, între 1994 și 2003 s-au putut observa schimbări lente manifestate prin creșterea numărului total de companii de fabricație și comerciale însă o scădere a numărului de companii din sectorul de servicii larg definit.

Participarea sectorului IMM-urilor la rata de ocupare a crescut de la 56,4% în 1994 la 68,1% în 2003. Aceste date demonstrează faptul că posibilitatea de ocupare a acestui sector trebuie să fi avut un efect semnificativ asupra reducerii șomajului din Polonia. De asemenea,

participarea sectorului IMM-urilor la crearea PNB a crescut de la 40% în 1994 la aproximativ 48,6% în 2003, cifrele includ firmele care activează în zona gri. Totuși, participarea acestuia la export în general între 1994 și 2003 a arătat o tendință descendentă specifică acestui sector deoarece IMM-urile nu sunt de obicei implicate în activitatea de export.

Datele prezentate mai sus indică faptul că sectorul IMM-urilor, ca și în țările dezvoltate, joacă un rol important în economia națională întrucât reprezintă o forță determinantă a creșterii economice și un factor important pentru reducerea șomajului. Întreprinderile mici și mijlocii contribuie la îmbunătățirea competitivității economice, creșterea eficienței, dezvoltarea infrastructurii economice (relații de cooperare la scară națională și internațională) precum și la dezvoltarea regională.

Sectorul IMM-urilor din Polonia întâlnește numeroase bariere în calea progresului precum: capital de pornire prea mic, finanțarea etapelor inițiale ale organizației de afaceri prin propriile resurse ale unui întreprinzător, calificările slabe ale conducerii și angajaților din aceste companii, lipsa unui sprijin din partea autorităților de stat sau locale, posibilități limitate de acordare a împrumuturilor, competiția crescândă cu entități de afaceri care activează pe piețele mondiale, naționale și locale, lipsa directorilor calificați cu abilități de conducere, de Tehnologie a Informației, finanțe și marketing necesare conducerii întreprinderilor mici și mijlocii.

### **Oferta de servicii de instruire și consultanță pentru IMM-urile din Polonia**

Aderarea Poloniei la uniunea Europeană înseamnă și faptul că întreprinzătorii polonezi vor avea acces la măsurile de asistență pentru IMM-uri disponibile în cadrul U.E. Cu toate acestea, pentru a se asigura că IMM-urile poloneze beneficiază de aceste oportunități în maniera cea mai eficientă, se pare că este necesară analizarea gamei de servicii de consultare și instruire existente și a eficienței acestora și evaluarea măsurii în care acestea corespund nevoilor întreprinzătorilor.

Serviciile care pot fi recunoscute ca acordând asistență firmelor din sectorul IMM-urilor:

- s-au născut din inițiativa unei politici publice naționale (sau regionale);
- sunt furnizate de instituții publice sau private (cea de-a doua acționând în baza unui mandat din partea sau în numele instituțiilor publice);
- vizează IMM-urile fie prin intenția explicită a acestora fie prin utilizarea efectivă a acestora, și sunt adresate fie întreprinderilor fie direct întreprinzătorilor;



- au o natură ne-financiară și sunt desemnate în primul rând în vederea furnizării de informații, sfaturi, instruire, etc. sau de asistență în conducerea unei afaceri (servicii contabile, juridice, etc.) pentru întreprinzători.

**Serviciile de asistență** cel mai frecvent oferite de furnizorii de servicii sunt: puncte de prim contact, servicii de informare specializate, instruire, servicii de consiliere și consultanță. Activitățile unora dintre furnizorii de servicii includ de asemenea furnizarea de spațiu și infrastructură (incubatoare, parcuri tehnologice), reunirea partenerilor potențiali de afaceri (baze de date), și asistență financiară combinată cu servicii de consiliere, instruire și informare.

Există o strânsă legătură între dimensiunea afacerii și rata de participare la serviciile de asistență. Această situație se datorează existenței numeroaselor bariere care împiedică utilizarea acestor servicii. Timpul și resursele umane ale celor mai mici companii sunt prea limitate pentru a beneficia de servicii de asistență în măsura în care firmele puțin mai mari o pot face. O companie mai mare este capabilă să împartă munca și să delege responsabilitățile între forța sa de muncă într-o măsură mai mare, ceea ce mărește abilitatea acesteia de participare la cursuri și programe de instruire.

Firmele poloneze ale sectorului IMM-urilor declară în principal două tipuri de servicii: servicii financiare și de informare profesionistă, și anume acestea caută servicii care le vor ajuta la soluționarea problemelor concrete întâlnite în desfășurarea activității. Se poate observa un mic interes în ceea ce privește consultanța legată de managementul operațional sau marketing.

Furnizorii de servicii comerciale private joacă un rol semnificativ în suplimentarea ajutorului oferit sectorului IMM-urilor. Se pot recunoaște câteva surse de *consultanță comercială*, acestea sunt următoarele: firme de consultanță, școli și universități private, birouri de contabilitate precum și instituții de instruire și consultare conduse de persoane fizice. Companiile cu o bună situație economică, care se așteaptă adesea la servicii profesionale, sunt clienții acestor instituții de instruire și consultare. Este de asemenea vital ca serviciile oferite să fie adaptate la necesitățile individuale ale clientului.

## 1.4 Portugalia

Pentru a înțelege sistemul de producție portughez este important să avem în vedere volumul de ocupare din Întreprinderile Mici și Mijlocii (IMM-uri). Mai mult de jumătate din ocuparea totală se regăsește în IMM-urile cu mai puțin de 50 de angajați. În Portugalia, IMM-

urile se ridică la 75% din ocuparea industrială și 83% din locurile de muncă din sectorul serviciilor (mediile UE sunt 57% și respectiv 69%).

În plus, numărul mediu de muncitori din IMM-urile portugheze este de 7,8; această cifră a scăzut în ultimii ani. Această scădere nu se datorează unei modificări în cadrul sistemului de producție ci în special tendinței descendente a economiei naționale.

Astfel, sistemul de producție portughez nu este încă suficient de dezvoltat și necesită îmbogățirea calității, și anume prin productivitate.

Ca și în alte state membre ale UE, IMM-urile sunt preponderente în economia portugheză. Contribuția acestora la numărul total de companii se apropie de media observată în UE-15. Același lucru este valabil și pentru distribuția subgrupelor (micro, mici și mijlocii). În Portugalia, micro companiile reprezintă 93,5% din totalul firmelor (UE-15: 93,2%), companiile mici ajung la 5,5% (UE-15: 5,8%) iar companiile mijlocii reprezintă 0,9% (UE-15: 0,8%). Există o diferență semnificativă între contribuția IMM-urilor la gradul de ocupare, care este mult mai mare în Portugalia (78,8%) decât în UE-15 în ansamblu (medie de 66,4%). Acesta este și cazul țărilor Europei de Sud precum Grecia (86,7%), Italia (80,3%), și Spania (79,3%). Această diferență este un indicator al dimensiunii relativ reduse a firmelor mari din Portugalia. [În mod caracteristic,] noua legislație privind relațiile de muncă (“Código de Trabalho”, 2003) stabilește linia de demarcare dintre companiile mijlocii și mari la 200 de angajați.

Întreprinderile Mici și Mijlocii (IMM-urile) joacă un rol important în dezvoltarea economică a Portugaliei. Acestea generează creșterea economică și au contribuit la creșterea gradului de ocupare. Ca și în alte țări europene, scăderea gradului de ocupare cauzată de reorganizarea întreprinderilor mari a fost parțial depășită de creșterea gradului de ocupare în IMM-uri. În prezent, IMM-urile reprezintă 45 la sută din totalul ocupării din sectorul privat. Însă ocuparea din IMM-uri este caracterizată de un nivel scăzut de calificare. Din perspectiva concurenței naționale și internaționale crescânde și a schimbărilor tehnologice, dezvoltarea resurselor umane în IMM-uri este esențială pentru supraviețuirea acestora. Cu toate acestea, mai multe studii desfășurate în IMM-uri au evidențiat faptul că aceste companii nu investesc aproape deloc în capitalul uman. Atât angajatorii cât și angajații raportează rareori nevoia de instruire și aproape niciodată pe cea de pregătire profesională. Aceasta se datorează în parte lipsei de orientare către dezvoltarea resurselor umane în IMM-uri, însă un alt motiv este acela că programele de instruire obișnuite nu pot ajunge la IMM-uri.

Pentru a stimula instruirea și dezvoltarea resurselor umane în cadrul IMM-urilor, guvernul portughez a stabilit un program special pentru furnizarea de instruire pentru IMM-

uri, Programul de Instruire pentru IMM-uri. Principalul obiectiv al acestui program este promovarea competitivității IMM-urilor prin îmbunătățirea abilităților manageriale ale patronilor, instruirea directorilor și angajaților acestora și prin urmare îmbunătățirea conducerii și organizației IMM-ului. Acest program diferă substanțial față de programele obișnuite oferite, atât din punct de vedere metodologic cât și instituțional.

*Exemple (dacă există) ale contribuției PFP la promovarea cu succes a includerii.*

În acest domeniu trebuie să subliniem câteva inițiative importante, și anume Programul – Servicii de Consultare, Instruire, Management și Asistență pentru Întreprinderi Mici furnizează servicii de asistență pentru întreprinderile mici, cu mai puțin de 50 de angajați, și este condus de diferite entități, precum IEFP (Institute of Employment and Vocational Training/Institutul de Ocupare a Forței de Muncă și Formare Profesională), AIP (Associação Industrial Portuguesa), AEP (Associação Empresarial de Portugal), CAP (Confederação dos Agricultores de Portugal), IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), INFTUR (Instituto de Formação Turística). Acest program a fost ales în 1999 de Comisia Europeană în calitate de unul dintre cele 10 Cele mai Bune Practici în vederea Planurilor Naționale de Ocupare a Forței de Muncă. Acesta constă într-o abordare integrată, orientată spre consolidarea competitivității întreprinderii, sprijinind în special soluționarea problemelor (consultanță) și investițiile continue în noi competențe și cunoștințe necesare dezvoltării antreprenoriale (formare profesională). Serviciile de asistență se bazează pe soluții adecvate și în vederea utilizării la locul de muncă. În baza Analizei Strategice și a Planului de Acțiune pe termen scurt, elaborat împreună cu întreprinzătorul, Consultantul-instructor sprijină realizarea utilizând materiale pedagogice pregătite pentru întreprinderile mici. Consultantul-instructor pregătește de asemenea întreprinzătorul și colaboratorii în ceea ce privește procurarea serviciilor altor furnizori externi necesare pentru realizarea Planului de Acțiune. Entitățile mici și mijlocii pot utiliza de asemenea „Participarea la Instruirea Individuală” pentru accesarea fondurilor publice, care reprezintă o aplicare la inițiativa însăși a entităților beneficiare mici și mijlocii pentru finanțarea participării muncitorilor acestora la activitățile de instruire nefinanțate de FSE și promovate de entități de instruire naționale sau din străinătate. Restricțiile sunt: maxim 20% din numărul total de muncitori ai fiecărei entități beneficiare, pentru entitățile cu mai mult de 50 de muncitori, și maxim 15 participanți/an pentru entitățile cu 50 de muncitori sau mai puțin (se va acorda prioritate acestor cereri). În unele cazuri, Planurile de Instruire Integrată (set de acțiuni structurate și coordonate de Partenerii Sociali în vederea sprijinirii unei și/sau a unui număr de cereri de finanțare) sunt orientate către directorii și muncitorii IMM-urilor, cum este cazul Sectorului Comerțului.

Există de asemenea posibilitatea ca muncitorii să obțină finanțare individuală prin FSE, facilitând accesul la programele de instruire de calitate promovate de entitățile private sau publice (Acces Individual la Instruire)

### **Măsuri speciale de sprijinire a instruirii pentru întreprinderile din sectoarele specifice ale economiei**

Cadrul de Sprijin Comunitar pentru Portugalia din 2000 până în 2006 (CSC III) este structurat în Programe de Intervenții Operaționale și la nivel Regional. Unele Intervenții Operaționale precum Învățământul sau Ocuparea Forței de Muncă, Instruire și Dezvoltare Socială, includ un set de măsuri din domeniul dezvoltării instruirii care se poate aplica în toate sectoarele de activitate. Cu toate acestea, există și alte Intervenții Operaționale sau Programe orientate către sectoare specifice precum Sănătatea, Agricultura sau Turismul care includ anumite măsuri prin care se urmărește stimularea instruirii la nivel de întreprindere. În general, firmele pot depune cereri de asistență publică pentru instruirea internă, atunci când activitățile de instruire nu fac parte dintr-un proiect mai amplu de dezvoltare a firmei, ci depind de cadrul și reglementările specifice ale Intervențiilor Operaționale.

## **1.5 România**

Cele mai recente date oficiale referitoare la economia României provin din rapoartele lunare ale Băncii Naționale. În februarie 2005 populația ocupată este de aproximativ 4.500.700 persoane. Populația ocupată în 2000 era de aproximativ 4.623.000 de persoane. În 2004 numărul persoanelor ocupate a scăzut la 4.420.900 de persoane. În 2005 continuă creșterea economică începută în 2000 și prin urmare 2005 este al 6-lea an consecutiv de creștere economică în România.

Anul 2003 a reprezentat al 4-lea an consecutiv de creștere economică. Contribuția sectorului privat la PIB cu 69,1% comparativ cu aproximativ 52% în 2002. Valoarea adăugată brută a crescut de asemenea cu 4,9% comparativ cu anul anterior.

Date complete referitoare la economia României sunt disponibile doar pentru anul 2002. La finele anului 2002, forța de muncă a României de aproximativ 8.500.000 număra doar 1.942.956 persoane ocupate în sectorul privat al IMM-urilor, din care 37% erau în industrie, 11% în sectorul construcțiilor, 4% în agricultură și 48% erau ocupate în domeniul serviciilor. În total 22,85% din populația activă era ocupată în IMM-urile private.

Spre sfârșitul anului 2002 erau înregistrate aproximativ 800.000 de întreprinderi, din care doar 345.000 erau active. 343.000 din aceste întreprinderi sunt IMM-uri. Majoritatea

dintre acestea sunt micro întreprinderi (89%), în vreme ce 9% sunt întreprinderi mici iar 2% sunt întreprinderi mijlocii.

Numărul persoanelor ocupate în România diferă de la un an la altul. Acesta a crescut în anul 2000 comparativ cu 1999, a scăzut cu 66.000 muncitori în 2001. În 2002 numărul persoanelor ocupate a scăzut sub numărul persoanelor ocupate în 1999. Această evoluție reprezintă unul din efectele unei politici demografice incoerente pe termen lung și ale frecventelor modificări ale legislației. Rata totală de ocupare scade în mod constant din 1999 din cauza faptului că populația activă îmbătrânește și din cauza efectului pe termen lung al imigrației.

Cu toate acestea, numărul persoanelor ocupate în cadrul IMM-urilor a crescut în mod constant în cursul anului 2001 (cu 1,3%) și 2002 (cu 4,6%). În schimb, numărul angajaților din întreprinderile mari a scăzut în mod constant (cu 6% în 2001 și 2% în 2002).

Performanțele IMM-urilor depind în mare măsură de prioritățile stabilite de patroni și directori. Conform Cartei Albe a IMM-urilor din România pe 2004, prioritatea numărul unu este creșterea utilizării instrumentelor de marketing (63%), urmată de instruirea intensivă a forței de muncă (56,41%), sisteme IT (52,35%), diversificarea producției (51,05%) și achiziționarea de noi tehnologii (50,76%).

### **Oferta de servicii de instruire și consultanță pentru IMM-uri**

Conform studiului național realizat de CNIPMMR în 2004, referitor la mediul de afaceri și performanțele IMM-urilor din România, publicat în anuarul „*Cartei albe a IMM-urilor din România*”, IMM-urile sunt preocupate de creșterea nivelului de pregătire a angajaților acestora prin instruire. Aproape 60% din cele 1378 companii intervievate au alocat fonduri pentru instruire în fiecare an.

Însă IMM-urile nu manifestă un grad special de mulțumire pentru ofertele de instruire de pe piață, din cauza caracteristicilor specifice ale nevoilor de instruire ale IMM-urilor. Prin urmare, este nevoie de abordări specifice ale directorilor IMM-urilor.

Deseori IMM-urile nu au timp și resurse pentru a accepta ofertele de instruire, sau poate nu recunosc faptul că au nevoie de instruire. Instruirea se desfășoară adesea ad hoc, ca reacție la o anumită problemă sau aspect.

Furnizarea de instruire pentru IMM-uri suferă de defecte de conținut, acces, flexibilitate și cost. Instructorii sunt adesea neexperimentați în ceea ce privește IMM-urile. IMM-urile sunt de asemenea preocupate de calitatea instruirii și obținerea informațiilor despre instruire.

În ceea ce privește livrarea instruirii, majoritatea directorilor IMM-urilor doresc instruire la cerere. Aceștia preferă cursuri scurte, activitate de grup și consiliere sau îndrumare, ca punți deasupra liniei de delimitare dintre instruire și consultanță care să satisfacă nevoile practice ale directorilor de IMM-uri, oferind asistență individualizată, concentrare pe IMM-ul în sine și interacțiunea persoanelor instruite.

Pentru a fi credibil în calitate de furnizor de instruire pentru IMM-uri, trebuie furnizate instrumente utile: acces mai bun și flexibilitate, granturi și informații despre specificul și calitatea instruirii, caracterul imediat și utilitate, materiale de actualitate și învățare în ritm propriu.

Există probleme în oferirea de instruire pentru IMM-uri referitoare la lipsa unui sprijin uman adecvat, prezentarea deficitară și nesiguranța tehnologiei.

Serviciile de instruire trebuie să fie mai proactive, integrate în furnizarea de servicii pe termen lung, implicând identificarea nevoilor de instruire, furnizarea serviciilor de instruire/consultanță în diverse domenii, asistență pentru implementarea și monitorizarea regulată a performanțelor și schimbărilor de mediu.

## **2. Metodologia studiului**

Scopul studiului este de a identifica nevoile IMM-urilor în domeniul îmbunătățirii și dezvoltării continue a abilităților sociale (metode moderne de comunicare interpersonală, construirea echipei și managementul echipei, metode creative de soluționare a problemelor, managementul crizelor/conflictelor, motivare, evaluarea personalului) în baza Modelului Fundației Europene pentru Management de Calitate.

Studiul a vizat firmele aparținând sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Italia, Polonia, Olanda, România, Portugalia și respectarea următoarelor criterii:

- (i) nu au mai mult de 249 de angajați, la 31.12.04,
- (ii) implementează MCT sau urmează să facă acest lucru în viitorul apropiat,
- (iii) sunt entități de afaceri independente și nu părți din organizații mai mari și de asemenea sunt cel puțin 50% proprietate privată,
- (iv) activează în sectorul serviciilor de fabricație, producție și tehnologice, sectorul construcțiilor sau sectorul transporturilor (următoarele fac excepție de la studiu: serviciile comerciale, de reparații și imobiliare),
- (v) au fost înființate înainte de 31.12.03

Studiul de cercetare s-a desfășurat prin interviuri directe și expedierea formularelor

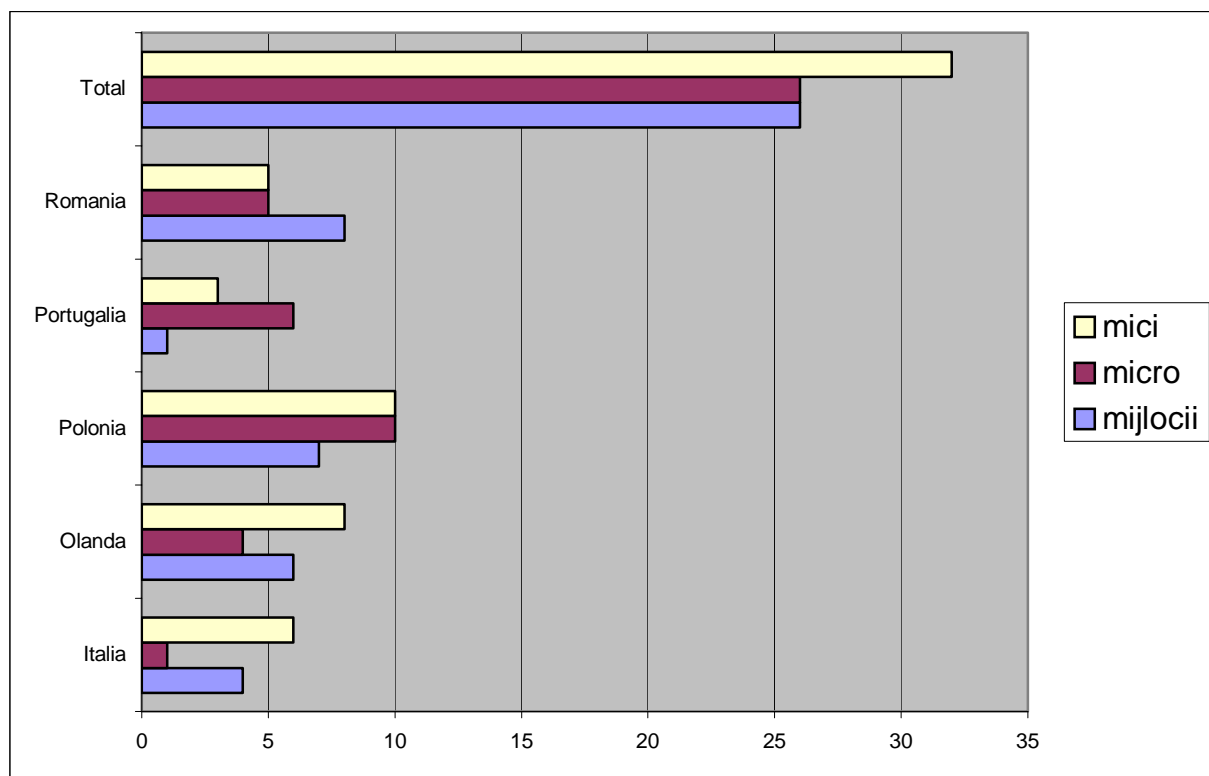
studiului prin poșta tradițională sau cea electronică. Interveniurile au fost conduse împreună cu proprietarii sau coproprietarii firmelor și angajații acestora. S-au expediat 681 formulare ale studiului și s-au primit 84 de răspunsuri (vezi figura 1).

Tabelul 1 Structura firmelor clasificate în funcție de dimensiunea acestora

### STRUCTURA FIRMELOR

Tara	mijlocii	micro	mici	Total
<i>Italia</i>	4	1	6	<b>11</b>
<i>Olanda</i>	6	4	8	<b>18</b>
<i>Polonia</i>	7	10	10	<b>27</b>
<i>Portugalia</i>	1	6	3	<b>10</b>
<i>Romania</i>	8	5	5	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>84</b>

Figura 1 Structura firmelor clasificate în funcție de dimensiunea acestora în procente



Pentru analiză se vor utiliza următoarele: rezultatele studiului prin chestionar, rapoarte de la întâlnirile cu patronii sau directorii companiei și date statistice.

### 3. Rezultatele studiului

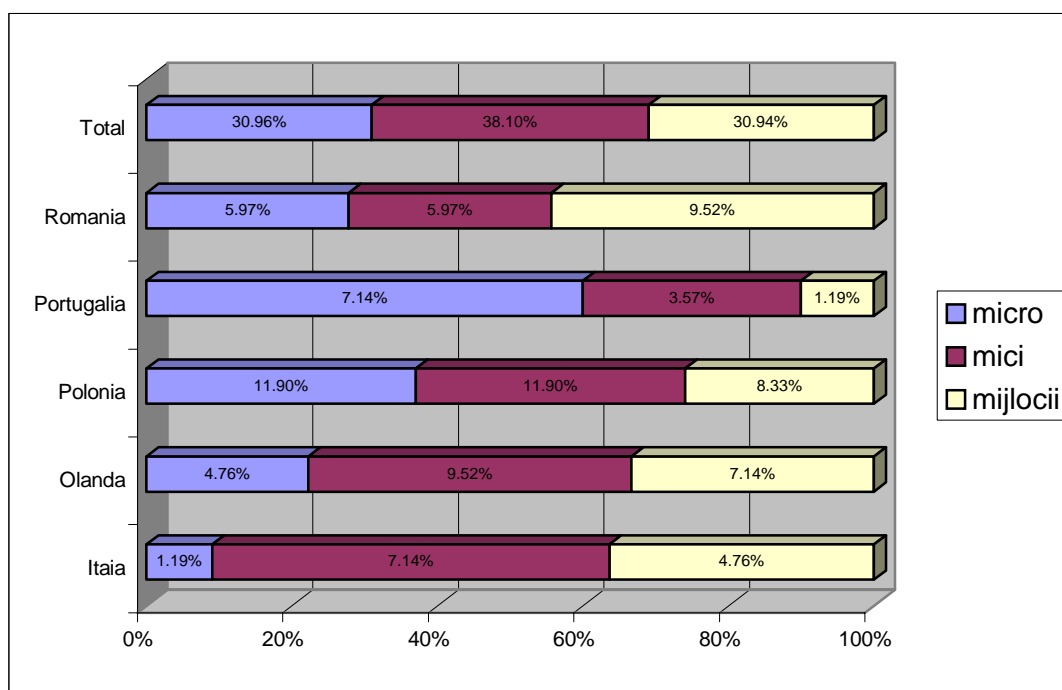
#### 3.1 Caracteristicile firmelor studiate

Din firmele studiate 30,96 % erau de tip micro, 38,10% de tip mic și 30,94% de tip mijlociu (vezi figura 2).

Tabel 2 Structura firmelor studiate clasificate în funcție de dimensiunea acestora

Țara	micro	mici	mijlocii
<i>Italia</i>	1,19%	7,14%	4,76%
<i>Olanda</i>	4,76%	9,52%	7,14%
<i>Polonia</i>	11,90%	11,90%	8,33%
<i>Portugalia</i>	7,14%	3,57%	1,19%
<i>România</i>	5,97%	5,97%	9,52%
<b>Total</b>	<b>30,96%</b>	<b>38,10%</b>	<b>30,94%</b>

Figura 2 Structura firmelor studiate clasificate în funcție de dimensiunea acestora



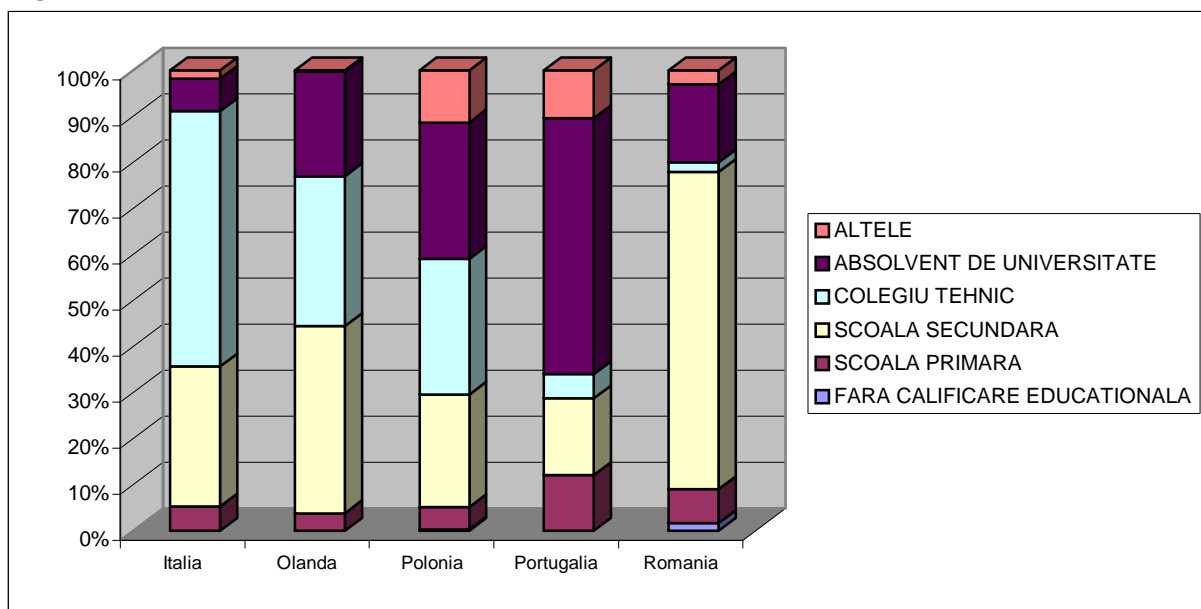


La analizarea nivelului de pregătire a personalului angajat din firmele studiate, este bine de subliniat faptul că aproximativ 63% dintre acestea au studii secundare generale sau tehnice. Se poate observa un procentaj ridicat în special în firmele din Italia (în jur de 86%), Olanda (73,13%) și România (71%). Un număr mare de angajați cu studii superioare (aproximativ 23%) este un semn pozitiv pentru dezvoltarea firmelor (vezi figura 3). După cum se observă din datele prezentate, la analizarea firmelor există un mare potențial uman a cărui implicare efectivă va fi posibilă doar ca rezultat al unor instruiți interne și externe care să influențeze dezvoltarea viitoare a firmelor.

**Tabel 3 Studii**

Studii	Țara					TOTAL
	Italia	Olanda	Polonia	Portugalia	Romania	
FARA CALIFICARE EDUCATIONALA			0.27%		1.66%	0.77%
SCOALA PRIMARA	5.36%	3.83%	4.94%	12.04%	7.35%	6.12%
SCOALA SECUNDARA	30.36%	40.64%	24.43%	16.75%	68.88%	45.47%
COLEGIU TEHNIC	55.36%	32.52%	29.37%	5.24%	2.16%	17.87%
ABSOLVENT DE UNIVERSITATE	7.14%	22.70%	29.64%	55.50%	16.93%	24.17%
ALTELE	1.79%	0.31%	11.34%	10.47%	3.03%	5.59%
<b>TOTAL</b>	<b>1.66%</b>	<b>19.29%</b>	<b>32.34%</b>	<b>5.65%</b>	<b>41.07%</b>	<b>100.00%</b>

**Figura 3 Studii**



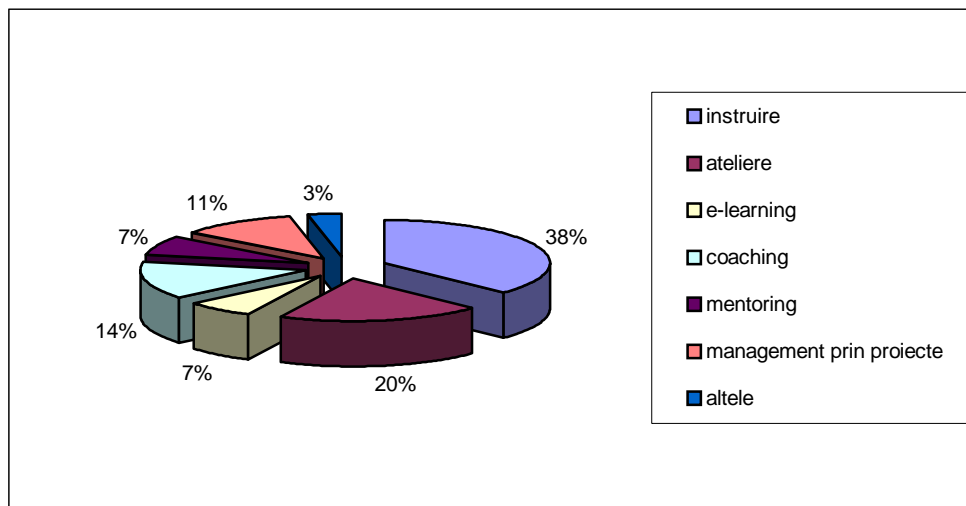
În majoritatea firmelor studiate mai mult de o persoană face parte din conducerea firmei ceea ce creează posibilități de planificare și implementare a politicii de dezvoltare a firmei bazate calitate.

### 3.2 Identificarea și analizarea necesităților referitoare la îmbunătățirea și dezvoltarea continuă a abilităților sociale în cadrul firmelor aparținând sectorului IMM-urilor.

Angajatorii încep să înțeleagă faptul că, odată cu creșterea generală a concurenței, o echipă eficientă, profesionistă și flexibilă este cheia supraviețuirii și dezvoltării unei companii. Acest fenomen este în conformitate cu teoriile recunoscute de managementul strategic din literatura de specialitate, precum școala de abilități și învățare care a luat naștere în anii 1990 și care considera că o firmă cu resurse umane excelente, unice și dificil de reconstruit sau recreat, bine integrate și cooperante beneficiază de un avantaj competitiv. Rezultatele cercetării noastre furnizează informații importante cu privire la interesul manifestat de firme pentru dezvoltarea abilităților sociale ale angajaților lor<sup>1</sup>. Merită subliniat totuși faptul că în cazul sectorului IMM-urilor acest interes vine în special din partea patronului.

În firmele studiate metodele de dezvoltare a angajaților cel mai des utilizate sunt mai degrabă tradiționale precum instruire (38%) și ateliere (20%) (vezi figura 4). Trebuie subliniat faptul că în firmele olandeze și românești, managementul prin proiecte este de asemenea o metodă foarte răspândită.

**Figura 4 Metode de dezvoltare a angajaților**

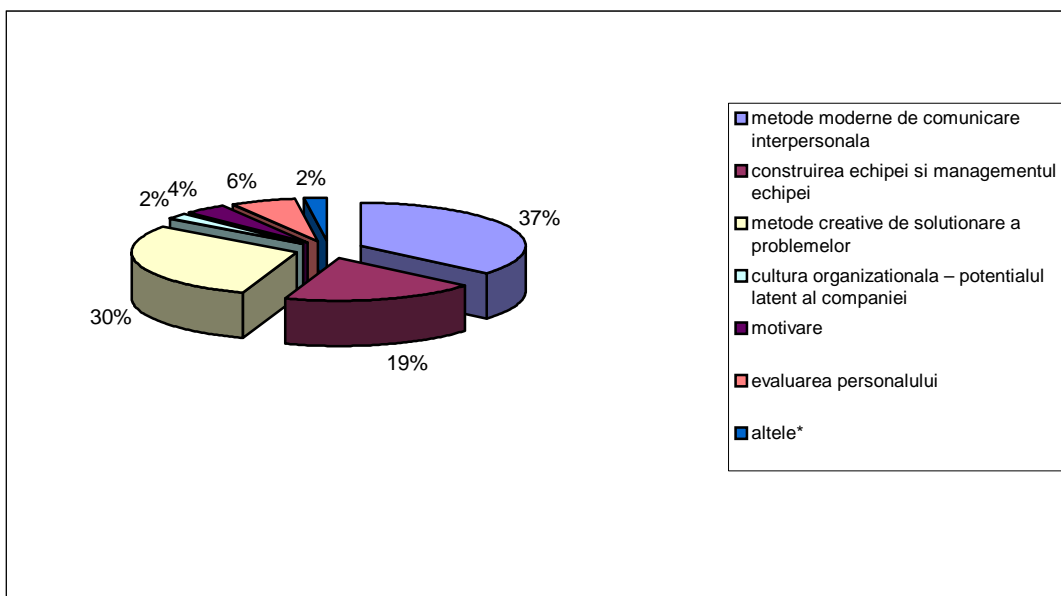


<sup>1</sup> *Abilitățile sociale* sunt modele de comportament social care îi fac pe oameni competenți în contextul social, adică aceștia sunt capabili să exercite influența dorită asupra celorlalți. *Abilitățile sociale* reprezintă o construcție utilizată pentru a descrie comportamentul specific și observabil, orice manifestare privind utilizarea propriilor abilități și cunoștințe într-o manieră adaptată la o situație socială. *Abilitățile sociale* nu includ doar manifestările unui comportament acceptat din punct de vedere social sau care se abțin de la un comportament neacceptat din punct de vedere social (care poate fi numit pur și simplu adaptare socială) ci și comportament care poate facilita „interacțiunile frumoase, plăcute în orice situație”.

Aceasta rezultă din faptul că aceste acestea sunt metodele cel mai des oferite pe piața de dezvoltare a personalului, de obicei furnizate de firme independente de consultanță și instruire. Așa cum arată interviul, necesitățile de instruire trebuie observate la momentul oportun înainte ca firma să aibă pierderi iar angajații să ia decizia de a părăsi firma. O diminuare a eficienței și rotației angajaților sau o atmosferă agravantă între aceștia poate indica faptul că instruirea este necesară. Unul din obiectivele care pot fi obținute prin instruire este creșterea eficienței muncii și prin urmare creșterea profitului generat în principal de schimbările calitative mai degrabă decât de cele cantitative. De asemenea, integrarea angajaților și oportunitățile schimbului de experiență sunt beneficii și mai valoroase ale programelor de instruire care ar trebui să ofere angajaților abilitățile care le permit să învețe mai departe și să își dezvolte experiența profesională.

Așa cum au arătat respondenții noștri, există o strânsă legătură între creșterea activității unei organizații și angajații acesteia sau patronul însuși, o legătură care nu poate fi ignorată în mediul dinamic curent. Nu este surprinzător atunci faptul că în aproape toate țările (cu excepția României) jumătate din firmele studiate și-au exprimat interesul pentru îmbunătățirea abilităților sociale ale angajaților în următoarele domenii: metode moderne de comunicare interpersonală (37%), metode creative de soluționare a problemelor (30%) și construirea și conducerea unei echipe (19%) (vezi figura 5).

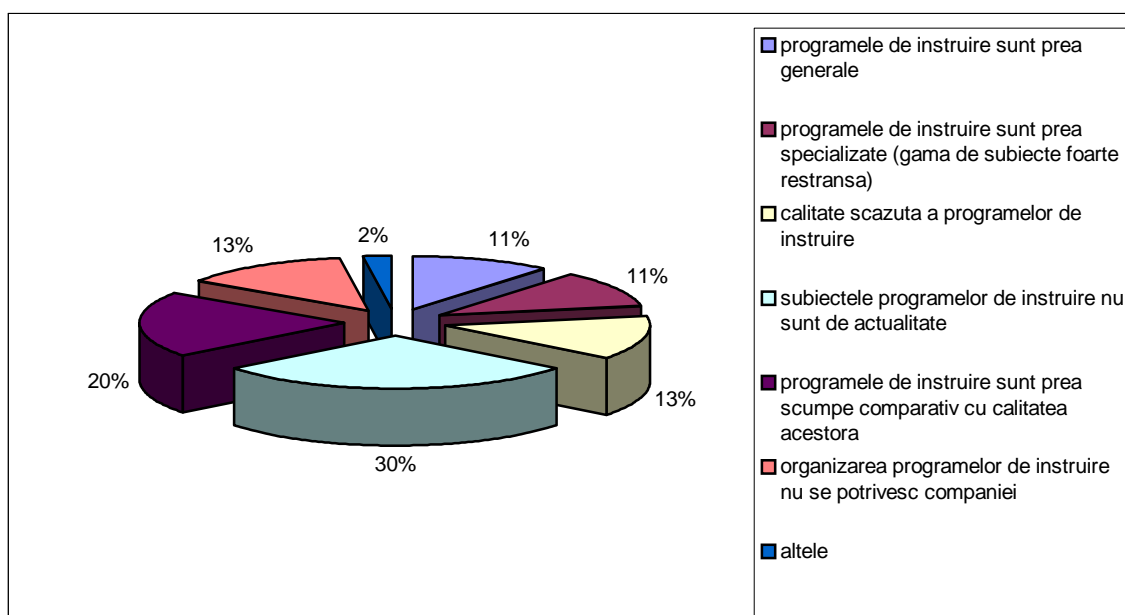
**Figura 5 Domeniile de interes ale firmelor studiate pentru dezvoltarea abilităților sociale**



Analiza participării firmelor studiate la programe de instruire în ultimii trei ani demonstrează faptul că majoritatea firmelor studiate au participat de fapt la programe de instruire dintre care însă 75% au primit instruire în domenii neafectate dezvoltării abilităților sociale.

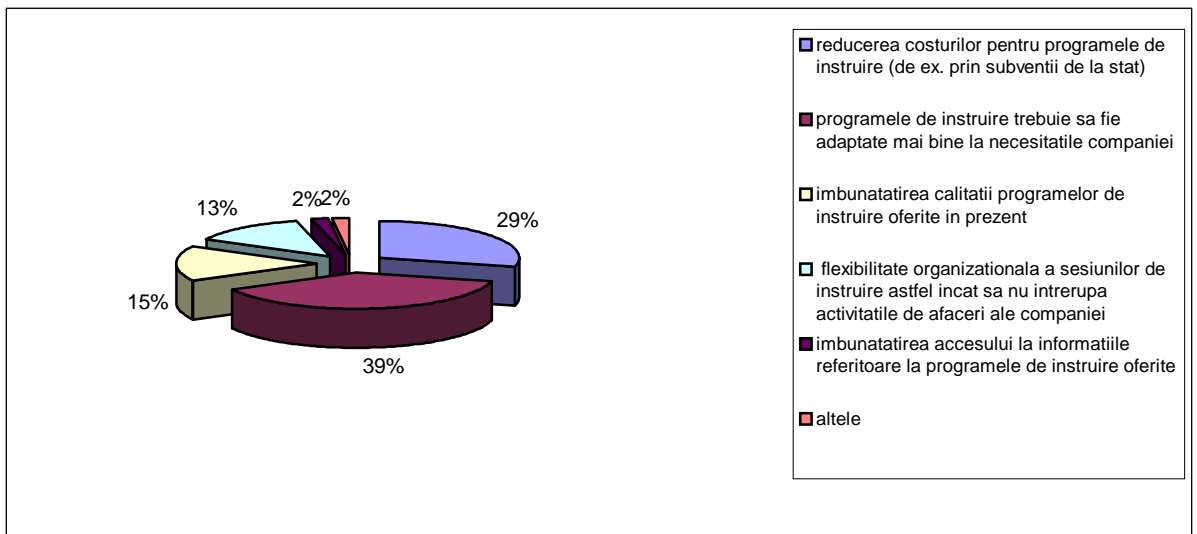
Calitatea ofertei de instruire a fost evaluată destul de critic de 43% din firmele studiate. Cele mai multe motive de critică menționate au fost următoarele: programele de instruire sunt prea generale (30%), costuri prea mari pentru programele de instruire comparativ cu calitatea acestora (20%), calitate redusă a obiectului de studiu al programelor de instruire (13%) și organizare neadecvată a programelor de instruire (13%) (vezi figura 6).

**Figura 6 Motive de nemulțumire cu privire la calitatea programelor de instruire legate de dezvoltarea abilităților sociale**



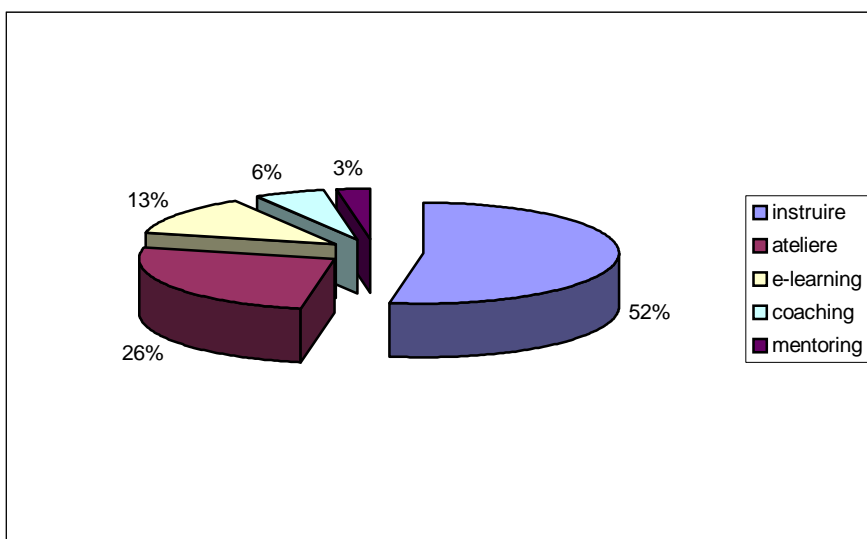
Evaluarea scăzută a calității programelor de instruire a condus la o implicare relativ activă a firmelor în ceea ce privește stabilirea așteptărilor privind programele de instruire. În ceea ce privește așteptările de instruire, acestea au fost următoarele: o adaptare mai bună la nevoile companiei 39%, reducerea costurilor programelor de instruire (de ex. prin subvenții din resurse publice) 29%, îmbunătățirea calității programelor de instruire oferite în prezent 15%, îmbunătățirea flexibilității organizaționale a sesiunilor de instruire 13% (vezi figura 7).

**Figura 7 Așteptările firmelor cu privire la programele de instruire**



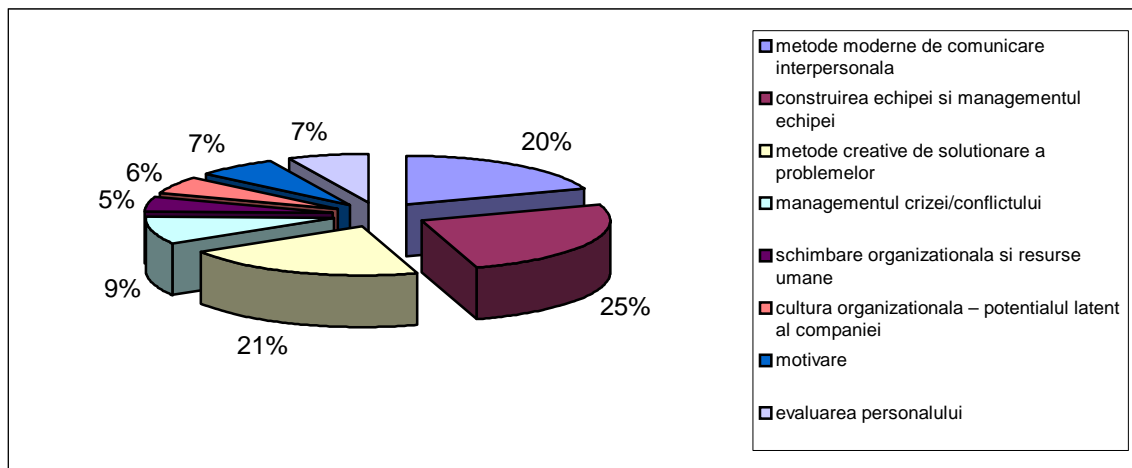
Conform firmelor studiate, cele mai dorite subiecte de instruire legate de abilitățile sociale sunt următoarele: metode creative de soluționare a problemelor, conducerea unei echipe, metode moderne de comunicare interpersonală și motivare. Cu toate acestea, metodele cel mai frecvent utilizate pentru dezvoltarea abilităților sociale sunt mai degrabă tradiționale, adică instruire 52% și ateliere 26%. Unele dintre firmele studiate au decis să utilizeze metode moderne de instruire precum: coaching, mentoring, management prin proiecte și e-learning (13%) (vezi figura 8).

**Figura 8 Metode care urmează a fi utilizate în viitor pentru dezvoltarea abilităților sociale**



Aproape 24% din firme au manifestat interes pentru utilizarea metodei e-learning de dezvoltare a abilităților sociale în următoarele domenii: construirea echipei 25%, metode creative de soluționare a problemelor 21% și metode moderne de comunicare interpersonală (vezi figura 9).

**Figura 9 Domeniile de interes ale firmelor pentru dezvoltarea abilităților sociale prin e-learning**



### 3.3 Conștientizarea calității în IMM-uri

Majoritatea firmelor studiate au strategii cu scopuri bine definite. 80% dintre acestea au confirmat faptul că strategiile lor au avut ca scop politici de calitate. Mai mult de jumătate dintre acestea au implementat un sistem de management al calității, în special seriile de certificare și standarde ale ISO 9001. 70% din angajații firmelor studiate au participat la dezvoltarea obiectivelor companiei iar directorii au ținut cont de părerile angajatorilor cu privire la acest lucru. În jur de 78% din IMM-urile studiate au un proces sistematic de dezvoltare și definire a obiectivelor companiei.

Firmele studiate utilizează cel mai mult instrumente de dezvoltare a sistemului de calitate bazat pe sistemul de recompensare și motivare (48% de răspunsuri). Politica de recrutare a companiei este subordonată politicii de calitate a companiei în 82% din firmele studiate. O astfel de politică are drept urmare faptul că fiecare angajat ocupă o poziție care corespunde în întregime abilităților sale.

75% din firmele studiate au organizat un sistem de colectare regulată a datelor importante pentru companie și doar 46% din IMM-uri au un sistem de benchmarking cu privire la alte companii.

Peste jumătate din firmele studiate nu beneficiază de nici un program **Ponad połowa ankietowanych firm wskazywała na brak systemu podnoszenia kwalifikacji pracowników, poprawę w tym zakresie może przynieść program szkoleniowy obejmujący wszystkich pracowników (42% wskazań).**

Cele mai importante date referitoare la calitate, conform așteptărilor clienților, s-au ameliorat în 95% din IMM-urile studiate. Doar 50% din IMM-uri reclamă faptul că indicatorii financiari de bază au crescut mai repede decât cei ai concurenței și doar 40% din firmele studiate reclamă faptul că procesele companiilor au fost modernizate comparativ cu alte companii. 78% din firmele studiate au definit nevoile curente și potențiale ale clienților interni și externi.

Doar angajații a 40% din IMM-urile studiate primesc în mod regulat instruire care să îi pregătească să răspundă în mod corespunzător clienților interni și externi. 80% din firmele studiate au un sistem permanent de îmbunătățire a cooperării cu clienții însă doar 60% din IMM-uri studiază de asemenea satisfacția clienților. Per ansamblu, 80% din firme realizează studii referitoare la satisfacția angajaților.

#### **4. Concluzii pentru proiect cu accent special pe consultanță pentru IMM-uri**

Datele prezentate în raport confirmă faptul că obiectul de studiu al raportului este la fel de important pentru economiile țărilor partenere ale proiectului. Toate rezultatele studiului indică faptul că există un interes semnificativ din partea întreprinzătorilor cu privire la calitate. Cunoașterea importanței acesteia este de asemenea indicată de nevoia ardentă de acțiune în vederea sporirii importanței managementului bazat pe calitate. Este foarte interesant felul în care sunt definite domeniile de afaceri în care se desfășoară acest proces. În ciuda anumitor diferențe ale rezultatelor studiului din țările relevante, se poate observa o tendință de apreciere a potențialului uman al angajaților (echipelor) în implementarea soluțiilor de management bazat pe calitate. Acesta este un semn pozitiv al tranziției evolutive de la stilurile de conducere tradiționale (stil autoritar) la stilurile moderne de conducere (stil democratic, stil social, stil de super lider). O astfel de schimbare a avut ca urmare poziția unui lider în calitate de facilitator cu angajații care participă la stabilirea și îndeplinirea obiectivelor firmei. Analizarea nevoilor din acest domeniu și identificarea instrumentelor adecvate pentru satisfacerea nevoilor deschid oportunități pentru implementarea stilului de conducere bazat pe calitate.

Acest raport indică iar rezultatele studiului din țările relevante confirmă faptul că există o nevoie comună pentru următoarele

- o cercetare amănunțită a ofertei curente de instruire pentru instituțiile publice și private cu privire la managementul bazat pe calitate,
- o identificare precisă a nevoilor și așteptărilor de asistență pentru IMM-uri în domeniul managementului bazat pe calitate,
- pregătirea programelor de instruire separată pentru personalul de conducere
- pregătirea programelor de instruire separată pentru ceilalți angajați

Satisfacerea nevoilor de mai sus reprezintă o provocare vitală pentru planificarea și dezvoltarea politicii de management bazat pe calitate.