



CE ESTE
ANTREPRENORIATUL?
INSTRUIREA
ANGAJATILOR?
O CHELTUIALĂ SAU O INVESTIȚIE?



CE ESTE
ANTREPRENORIATUL?
INSTRUIREA
ANGAJATILOR?
O CHELTUIALĂ SAU O INVESTIȚIE?

CUPRINS

Introducere	3
Ce este antreprenoriatul?	6
• Să definim antreprenoriatul și întreprinzătorul	
• Profil. Ce tipuri de întreprinzători există?	
• Care este motivația care determină comportamente antreprenoriale?	
• Născut sau devenit? Antreprenoriatul în educație și perspective academice	
• Importanța antreprenoriatului în viața economică și socială. Situația în România	
• Viitorul antreprenoriatului	
• Concluzii	
Instruirea angajaților – o cheltuială sau o investiție?	22
• Instruirea la locul de muncă	
• Etapele procesului de instruire	
• Recomandări privind îmbunătățirea practicilor privind procesul de instruire	



1

Introduzione

Introducere

A încerca să definești antreprenoriatul nu este simplu, pentru că nu există o perspectivă unitară, clară a acestui termen. Mai mult, literatura românească este extrem de săracă în acest sens, cu atât mai mult cu cât amprenta specifică economiei post-centralizate, în tranziție și în final „de piață” generează în jurul nostru realități care nu respectă teorii universale. Desigur prezentul material a fost conceput nu după rigorile unui referat, dar cu precădere pentru cititorul obișnuit care vrea să înțeleagă și să treacă prin filtrul propriu aceste noțiuni. Considerăm clară tendința de „așezare”, de „limpezire” a mediului economic românesc. Perspectiva integrării în Uniunea Europeană, globalizarea economiei mondiale, mediul concurențial cu reguli înrădăcinate ne forțează să tragem linie și să facem socoteală.

În același timp, sunt necesare clarificarea unor noțiuni și promovarea valorilor antreprenoriale. Trecut din „patron” în „manager” întreprinzătorul român trebuie să își găsească o identitate și o istorie proprie cu care să se distingă în mozaicul european.

În sensul cel mai plastic, antreprenoriatul înseamnă manifestarea în afaceri prin care un individ este capabil să transforme o idee demnă de ficțiune în realitate profitabilă. În practică, antreprenoriatul are multe fețe și manifestări, începând cu afaceri care sunt conduse de la domiciliul cuiva, la francizări în locații potrivite și până la a transforma o idee nouă și unică într-o firmă în dezvoltare. Fie că o privim ca pe o afacere nouă, copierea unui model de succes sau cumpărarea unei firme existente, toate vor purta amprenta întreprinzătorului. Și probabil asta le va face de succes sau nu. Nu vom începe o polemică cu ce/cine a fost mai întâi: întreprinzătorul sau antreprenoriatul? Dar vom aborda subiecte de dezbateră: născut sau devenit antreprenor?”

Autorii acestei broșuri au ales o interpretare personală și entuziastă a termenilor, venită din educația, experiența și interesul deosebit pentru aceste subiecte. Chiar noi suntem antreprenori și este o onoare și o bucurie să împărtășim din perspectiva proprie.

Și instruirea este un subiect interesant de dezbătut. Mai mult, instruirea angajaților din perspectiva unui întreprinzător „care plătește” include aspecte pe care teoria resurselor umane nu le surprinde. Pentru acest subiect am privit cu un ochi de întreprinzător care are angajați și cântărește costurile instruirii, „amortizarea investiției”, cu celălalt din perspectiva de trainer și furnizori de instruire și cu mintea pentru a cuprinde nevoia și beneficiile finale ale instruirii.

Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperație – ANIMMC oferă cititorilor acest material în cadrul „Programului național multianual pe perioada 2005-2008 pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale în rândul femeilor manager din sectorul IMM” și vă invită la dezvoltarea acestor teme de mare relevanță și aplicabilitate atât în cercetare academică dar și în activitatea de zi-cu-zi a oricărei firme.

Autorii

**Succes și
bucură-te
de afacerea
ta!**



A close-up photograph of a person's hands typing on a silver laptop keyboard. The person is wearing a dark, long-sleeved shirt. Their right hand is holding a white card or document. The laptop is open, and the keyboard is the central focus. An orange semi-transparent graphic element, resembling a stylized keyboard or a speech bubble, is overlaid on the right side of the image, containing the text.

**Ce este
antreprenoriatul?**

Ce este antreprenoriatul?

Să definim antreprenoriatul și întreprinzătorul

Termenul „antreprenor” vine din franceză și este explicat prin „cel care acționează”.

Antreprenoriatul are mai multe definiții: poate fi definit ca proces („a privi lucrurile de așa natură încât să vezi soluțiile la probleme și a percepe nevoi care pot fi transformate în oportunități de afaceri”), ca o practică („crearea unei noi organizații, a unor proceduri și mai ales inițierea unei afaceri”) sau ca un mod de a gândi („predispoziția pentru risc și implicare în inițierea și dezvoltarea de afaceri; concentrarea pe „ce poate fi” și „ce ar fi”). În prezent noțiunea de antreprenoriat devine din ce în ce mai importantă deoarece au loc schimbări tehnologice, economice, sociale și psihologice care generează nevoia de acțiuni, oportunități.

Conform lui Schumpeter (primul sociolog care a folosit termenii de întreprinzător și antreprenoriat în sensul modern) antreprenoriatul ar putea fi considerat un proces inovativ de schimbare, în cadrul căruia sunt generate noi produse, noi combinații și noi proceduri. Desigur inerent acestui proces îi este „creația distructivă” prin care procesul inovativ interferează cu procedurile deja existente și redimensionează, distruge sau realocă resursele, structurile și capitalul de cunoaștere.

Întreprinzătorul are rolul „motorului” în promovarea inovării și interferează în echilibrele sistemelor care funcționează deja. Schumpeter a subliniat importanța valorii explicative a perspectivei istorice pentru înțelegerea antreprenoriatului și a modului cum se dezvoltă acest fenomen. Din practică, antreprenoriatul înseamnă să cauți și să înțelegi „ce este necesar” „ce lipsește” „ce se schimbă” și „ce vor cumpăra consumatorii în viitorul apropiat”. Antreprenoriatul este profund legat de responsabilitate. E adevărat că nu mai raportezi unui șef direct, dar ai clienți, furnizori, angajați, investitori, creditor, familie și responsabilități legale imense. Plus auto-evaluarea, cea mai clară oglindă. Antreprenoriatul înseamnă competiție: nu doar cu altă firmă, în primul rând cu tine însuși și aspirațiile care te animă. Antreprenoriatul ne duce cu gândul la diversitate. Oricine poate deveni întreprinzător dacă are dorința de a se dezvolta, curiozitatea de a înfrunta provocările și depăși obstacolele.

Antreprenoriatul înseamnă întotdeauna activitate intensă și dedicare; e vorba de pasiune și viziuni personale. Întotdeauna antreprenoriatul reflectă dorința de a fi cel mai bun, de a obține performanță cu orice preț.

În final antreprenoriatul are legătură cu dezvoltarea personală și libertatea financiară. Puține lucruri în viață sunt atât de generoase și complete ca o experiență antreprenorială: te implică profesional, social, uman. Îți schimbă modul de a privi o activitate, pe cei din jurul tău, pentru că alegi când, unde și cu cine muncești.

Dacă nu găsim o definiție unitară, de o frază, putem încerca să definim antreprenoriatul prin efectele sau procesele sale. Antreprenoriatul este o încercare grea, din moment ce multe din firmele nou create eșuează. Nu există o rețetă, o formulă pentru activități și dezvoltarea afacerilor: activitățile antreprenoriale sunt substanțial diferite în funcție de tipul și domeniul de activitate. Este important pentru că implică crearea de noi structuri și locuri de muncă.

Antreprenoriatul poate fi descris astfel: căutarea de noi produse, de noi metode de producție, noi piețe și noi forme de organizare. Are la bază inovația (caută să genereze profituri mari în perioade scurte prin asumarea riscului) și dorința de schimbare. Întreprinzătorii privesc lumea așa cum o vor ei nu neapărat așa cum este de fapt. Așadar cea mai importantă calitate a unui întreprinzător și a unei activități antreprenoriale este abilitatea de a vedea o oportunitate. Ce este o oportunitate? Este un viitor dorit care e diferit de prezent. Este o credință că este posibil să se realizeze acest lucru. Oportunitatea depinde de persoană, de mediu, de accesul la resurse și de încadrarea în prezent.

Reținem cele trei componente ale antreprenoriatului:

1. Să identifici o oportunitate.
2. Să urmărești această oportunitate dincolo de resursele existente
3. Să crezi că această oportunitate poate fi și realizată.

Așadar antreprenoriatul implică multă creativitate.

În prezent noțiunea de antreprenorat devine din ce în ce mai importantă deoarece au loc schimbări tehnologice, economice, sociale și psihologice care generează nevoia de acțiuni și oportunități.

Privit comparativ se ridică următoarele întrebări:

- Sunt diferențe naționale în activitățile antreprenoriale?

• Antreprenoriatul este legat indisolubil de creșterea economică națională?

• De ce unele țări sunt mai “antreprenoriale” decât altele?

• Ce se poate face pentru creșterea numărului celor care au acțiuni antreprenoriale?

Aceste întrebări generează profile de țară din perspectivă antreprenorială.

a) **Profilul asiatic agresiv** (China, Hong Kong, Japonia, Singapore) caracterizat de:

antreprenoriat oportunist (AO) scăzut, antreprenoriat “de necesitate” (AN) foarte scăzut, antreprenoriat de extindere (AE) a pieței foarte scăzut. Sunt puține femei de afaceri comparativ cu bărbații și un procent scăzut de adulți identifică oportunități de afaceri; cunosc un întreprinzător și cred că știu cum să înceapă o afacere. Diferențele între venituri sunt mici.

b) **Profilul est european** (Croatia, România, Bulgaria, Ungaria) caracterizat de:

AO scăzut, AN foarte scăzut, AE foarte scăzut. Număr mic de femei de afaceri comparativ cu bărbații și un procent scăzut de adulți: identifică oportunități de afaceri, cunosc un întreprinzător și cred că știu cum să înceapă o afacere. Diferențele între venituri sunt mici. Sectorul agricol are o pondere însemnată și există un nivel scăzut de investiții cu capital de risc și investiții informale.

c) **Profilul Uniunea Europeană Extinsă** caracterizat de:

AO moderat, AN foarte scăzut, AE moderat. Procentul de femei de afaceri este în creștere și un procent ridicat de adulți identifică oportunități de afaceri, cred că au abilități de întreprinzător, cunosc un întreprinzător, și au o teamă ridicată de eșec. Diferențele între venituri sunt mici iar costurile sociale sunt ridicate și există un nivel moderat de investiții în capital de risc și investiții informale.

d) **Profilul fostelor colonii britanice** (Australia, Canada, Noua Zeelandă, Africa de Sud, Statele Unite ale Americii) caracterizat de:

AO crescut; AN foarte scăzut, AE crescut. Sunt puține femei de afaceri

comparativ cu bărbații iar un procent ridicat de adulți: identifică oportunități de afaceri, cred că au abilități de întreprinzător, cunosc un întreprinzător și au o teamă scăzută de eșec. Diferențele între venituri sunt moderate, costurile sociale ridicate și un nivel moderat de investiții în capital de risc și investiții informale.

e) **Profilul America Latină** (Argentina, Brazilia, Chile, Mexic) caracterizat de:

AO crescut; AN crescut; AE crescut. Femeile încep să ajungă bărbații în ceea ce privește implicarea în afaceri și un procent ridicat de adulți identifică oportunități de afaceri, cred că au abilități de întreprinzător sau cunosc un întreprinzător. Sectorul agricol este substanțial, există un procent ridicat de șomeri cu vârste mai mici de 25 ani. Aici întâlnim cele mai mari diferențe între venituri, cele mai mari bariere de inițiere și înregistrare a afacerilor. Costurile sociale sunt ridicate, nivelul de investiții în capital de risc și investiții informale este moderat.

f) **Profilul Asiei în dezvoltare** (India, China) caracterizat de:

AO crescut, AN crescut, AE crescut. Femeile încep să crească în procentele de implicare în afaceri și un procent ridicat de adulți: identifică oportunități de afaceri, cred că au abilități de întreprinzător și cunosc un întreprinzător. Sectorul agricol este substanțial, există un procent ridicat de șomeri cu vârste mai mici de 25 ani. Sunt diferențe mari între venituri, care coexistă cu cele mai mari bariere de inițiere și înregistrare a afacerilor iar nivelul de investiții în capital de risc și investiții informale este moderat.

Este surprinzător că în țările dezvoltate antreprenoriatul nu este atât de agresiv ca și în economiile mai puțin dezvoltate, iar explicația stă în cultură și mentalitate (pentru procentul femei-bărbați de afaceri), în motivație (referitor la cei care doresc și cred că se pot desfășura pe cont propriu). În majoritate, întreprinzătorii sunt de obicei motivați de altceva decât stricta necesitate, dar urmăresc oportunități deosebite și caută extinderea piețelor. Diferențele între venituri și mai ales de gen nu par a influența semnificativ apetitul pentru afaceri și investitorii standard au rezerve față de noile firme cu risc mare. Antreprenoriatul nu are vârstă, culoare, gen și nu este neapărat legat de nivelul

de trai. În final să nu uităm că antreprenoriatul este mai mult decât o activitate provocatoare: ce poate fi mai bine decât să îți concentrezi eforturile și să ai realizări pe măsură?

Ce este un întreprinzător? O persoană cu aptitudini deosebite și care generează și controlează schimbarea. Simplist, o sămânță de întreprinzător este în oricine dorește să lucreze pentru sine. Putem intra în detalii: întreprinzător este cel care organizează, conduce operațional și își asumă riscuri în activități de afaceri, în speranța câștigului. Este cel care are dorința de a începe o afacere și a o dezvolta conform viziunii proprii. Nu există întreprinzători tipici: pot conduce afaceri mici sau grupuri de firme. Chiar dacă acționează din fața calculatorului de acasă sau din mijlocul unei platforme de producție, întreprinzătorii sunt promotori ai noului și schimbării.

Conceptul de întreprinzător este foarte generos și i se pot aplica nenumărate perspective. Se ridică o serie de întrebări. Oricine conduce o afacere este întreprinzător? Mulți nu ar considera un vânzător ambulant de ziare, un tânăr care dactilografiază teme de colegilor pe bani sau o gospodină care vinde prăjituri drept întreprinzători veritabili, deși de obicei aceștia ascund „vlăstarele” viitorilor oameni de afaceri de succes. Contează dacă afacerea se desfășoară part-time? Deși unele activități temporare sunt de obicei considerate hobby-uri, când generează venituri suplimentare asigură de fapt testarea unor abilități antreprenoriale în piață cu riscuri minime. Calea unui întreprinzător poate fi de a lucra într-un serviciu o vreme pentru a se întreține și a învăța mai multe despre asta, cât timp își așteaptă momentul potrivit pentru șansa sa. Timpul cât lucrează îl poate folosi pentru a-și crea o rețea de cunoștințe personale și profesionale precum și de a „scana” potențiali colaboratori. Totuși nu trebuie să confundăm managerii cu întreprinzătorii. Îi diferențiază implicarea în problemele administrative ale firmei și apetitul pentru risc și investiții.

**Întreprinzătorii
sunt „motoare”
ale noului și
schimbării.**

Când și în ce condiții poate fi considerat un colaborator „pe cont propriu”

întreprinzător? Putem considera că principalul obiectiv al oamenilor care lucrează „pentru ei” este să „se angajeze singuri” sau să angajeze și alte persoane, dacă e necesar, pentru un salariu moderat. Unii rezistă în acest sistem chiar și o viața. Această abordare este numită „modă” de afaceri și în general nu are planuri de creștere și maturizare.

Poate fi numit întreprinzător o persoană care inițiază o nouă afacere chiar dacă nu aduce nici un concept inovativ sau întreprinzători sunt numai cei care vin cu idei noi de afaceri? Dacă cineva adaptează un concept mai vechi, deja existent, dar într-o modalitate nouă, îl considerăm inovator și antreprenor? Cel care înființează o nouă afacere va putea fi considerat antreprenor tot restul vieții sale sau antreprenoriatul este o caracteristică temporară? Există elemente de serialitate sau ciclicitate ale antreprenoriatului? Antreprenoriatul ar putea, într-un context mai larg, să fie privit ca o parte din ciclicitatea firmei. O idee nouă este dezvoltată într-un concept de marketing. Apoi este înființată o firmă sau un departament special într-o firmă care există deja și i se dă responsabilitatea de a exploata și dezvolta ideea. Inițial există un avantaj al „primului venit” în piață care exploatează noul concept. Apoi piața și concurența se maturizează și se produc profituri la eforturi inovative mici. Apoi ciclul începe din nou pe măsură ce noi concepte și idei iau locul celor vechi care sunt depășite. Are loc un progres permanent și continuu.

Considerăm întregul, grupul care ia parte la actul antreprenorial ca și întreprinzători sau numai inițiatorul? Putem considera o persoană care moștenește o afacere ca și întreprinzător? Din momentul în care a moștenit-o este practic a sa, inclusiv banii și riscul asociat. Această persoană poate să vândă afacerea, să investească în certificate de trezorerie și să trăiască restul vieții din dobânzi. Altfel se poate gândi să conducă el afacerea sau să o reorienteze. Atunci persoana care a moștenit o mică afacere dar a reorientat-o în noi domenii poate fi numită întreprinzător? Întrebările de mai sus au ca scop înțelegerea noțiunii de antreprenorat și a numeroaselor sale forme de expresie. Le putem răspunde fiecare în mod diferit, în funcție de propriile noastre matrici de interpretare a acestui fenomen. Putem spune însă fără să greșim că antreprenoriatul este mai mult o atitudine decât o profesie. Majoritatea oamenilor aleg să fie angajați într-o entitate publică sau privată și să construiască o carieră, dar pentru mulți care hotărăsc să devină întreprinzători aceasta e „ce trebuie”, se simt „la locul lor”.

În concluzie, antreprenoriatul și întreprinzătorul pot fi văzuți în diferite perspective, și asta face subiectul așa de interesant.

Profil. Ce tipuri de întreprinzători există?

Activitățile antreprenoriale sunt extrem de variate ca și structuri și dimensiuni. De exemplu, un întreprinzător poate lucra în cadrul unei structuri non-profit pentru a genera beneficii pentru comunitate sau abilitățile sale specifice se pot dezvolta în slujbe cu jumătate de normă pentru studenți, precum și încercările celor care au mai mult de un serviciu.

Întreprinzători pot fi producători agricoli care adaugă valoare recoltelor tradiționale sau experimentează noi tehnici de cultură. Sau cei care fac o carieră din preocupările lor de timp liber.

Povești antreprenoriale de succes sunt și cazuri de entități „un om” dar și corporații internaționale, pentru că singurele limite ale unui întreprinzător în afaceri sunt creativitatea și accesul la resurse. Putem schița un profil de întreprinzător raportându-ne la calitățile necesare:

1. Capacitate intelectuală

- Abilitate să învețe repede și ușor, să observe, să culeagă, să selecteze și să evalueze obiectiv faptele
- Judecată bună
- Informare și educare continuă
- Raționament inductiv și deductiv
- Abilitate să sintetizeze și să analizeze
- Imaginație creativă, gândire originală

2. Abilitate să înțeleagă oamenii și să lucreze cu ei

- Respect pentru alții, toleranță
- Abilitate să anticipe și să evalueze reacțiile umane
- Ușurință în stabilirea de contacte umane
- Abilitate să câștige încredere și respect, să lucreze în echipă

3. Abilitate să comunice, convingă și să motiveze

- Abilitate să asculte
- Ușurință în comunicarea orală și scrisă
- Abilitate să învețe și să instruiască oamenii
- Abilitate să convingă și să motiveze

4. Maturitate intelectuală și emoțională

- Independență în a trage concluzii obiective
- Abilitate să reziste la presiune și să poată trăi cu frustrări și uneori în nesiguranță
- Abilitate să acționeze hotărât, calm și obiectiv

- Abilitate de a-și asuma riscuri
- Auto-control în orice situație
- Flexibilitate

5. Ambiție personală și inițiativă

- Suficient de multă încredere în sine
- Ambiție puternică
- Spirit întreprinzător
- Curaj, inițiativă, profesionalism și perseverență în acțiune

6. Etică și integritate

- Dorință reală de a avea un impact pozitiv
- Principii clare și mature
- Abilitate să admită limitele competenței și provocările concurenței
- Abilitate să admită greșelile și să învețe din eșecuri

7. Sănătate fizică și mentală

Reținem ca și caracteristici unice ale întreprinzătorului: nivele foarte ridicate de motivație și determinare, un control și planificare internă foarte bună și toleranță pentru risc și situații neclare.

Care este motivația care determină comportamente antreprenoriale?

Fiecare (întreprinzător) are propriile sale motive pentru care a ales să se implice în inițierea și dezvoltarea unei afaceri. Însă dincolo de motivele particulare, specifice fiecărei persoane, există o serie de motive comune, care pot fi identificate în cazul tuturor persoanelor care aleg o carieră antreprenorială.

Dintre acestea cele mai importante sunt:

- Posibilitatea de a experimenta independența și autonomia din perspectiva
- Nevoia de a deține control (decizional și asupra acțiunilor proprii)
- Nevoia de autorealizare socială și financiară

Existența unor motive întemeiate, a intereselor reale și a resurselor necesare, reprezintă condiții esențiale pentru inițierea unei afaceri, dar ele pot asigura succesul doar dacă sunt dublate de competențe antreprenoriale specifice și de cunoștințe de bază din domeniul antreprenoriatului (legislația în domeniu, utilitatea unui plan de afaceri și structura acestuia, managementul resurselor umane, management strategic și financiar, facilități

și oportunități de finanțare existente, etc.).

În general putem identifica patru mari tipuri de motivații:

- **supraviețuirea** este motivația celor care crează firme și întreprind activități economice pentru că au puține alternative;

- **antreprenoriatul ca mod de viață** se referă la cei care aleg calea de a fi „proprii stăpâni” pentru a-și atinge scopurile personale;

- **antreprenoriatul creșterii economice** include întreprinzători care au fost atrași, educați și determinați să înceapă afaceri, să creeze bogăție și locuri de muncă în comunitate;

- **antreprenoriatul ca și carieră** îi include pe cei care au pasiunea de a construi/gestiona sisteme și experimentează pe tot parcursul vieții mai multe afaceri. Uneori inițiază o afacere, o aduc la nivel de profitabilitate și o vând. Capitalul obținut îl folosesc pentru a o lua de la capăt.

Din punct de vedere al mediului de afaceri, motivațiile se referă la a lansa noi idei de afaceri, a depăși competitorii, a inova și a contribui la dezvoltarea socială.

Născut sau devenit? Antreprenoriatul în educație și perspective academice

Antreprenoriatul începe să devină o adevărată știință în economiile moderne. Primul curs pe această temă a fost ținut în 1947 la Harvard. De atunci, s-au construit teorii solide pe această temă, este studiat în universități și generează polemici. Există păreri care consideră că un întreprinzător nu este neaparat un proprietar de mică afacere. Totuși cea mai importantă întrebare este „un întreprinzător se poate forma, instrui, dezvolta sau e un talent unic care nu se poate replica?”. Pentru o lungă perioadă de timp s-a crezut că întreprinzătorii sunt persoane speciale, care sunt pur și simplu născuți să fie învingători, cu abilitatea și dorința de a avea propriul drum. Totuși în ultimii 20 de ani s-a descoperit că întreprinzătorii învață ce să facă și, prin extindere, pot învăța „cine” să fie. Această teorie susține că nu e niciodată prea devreme sau prea târziu să începi să fii întreprinzător. Astfel au fost luate măsuri de tipul educației antreprenoriale, rețelelor antreprenoriale, incubatoarelor de afaceri, site-uri de internet, proiectelor de mentorat.

Perspectivile academice includ: publicații specializate, centre și programe de dezvoltare antreprenorială, educație antreprenorială în toate nivelele de învățământ.

fiecare an, adică mai mult decât populația Americii de Nord (415 milioane persoane).

În ultimul timp, teoriile și atenția s-au mișcat de la individul - întreprinzător la procesul antreprenorial. Astfel, datorită importanței deosebite a antreprenoriatului și efectelor sale în societate, s-a ridicat și la nivel central problema creșterii antreprenoriatului de succes. S-a demonstrat că de fapt cei mai importanți factori necesari unui antreprenoriat de succes au legătură strânsă cu factorii sociali care pot fi ameliorați în vederea creșterii numărului de noi afaceri:

- sistemul educațional este văzut ca o influență puternică în atitudinea față de antreprenoriat;
- taxele, reglementările și alte aspecte structurale ar trebui adaptate în sensul simplificării și relaxării, pentru a încuraja oamenii să înceapă afaceri proprii mai simple și mai profitabile;
- adaptarea unor forme de protecție socială, inclusiv a unui sistem de protecție al șomerilor, ar scădea riscul începerii unei noi firme. Întreprinzătorii ar trebui să fie tratați la fel ca și angajații;
- acces la finanțare în stadii incipiente pentru a ajuta întreprinzătorul să pună în practică idei comerciale bune;
- consultanță profesionistă accesibilă și utilizabilă;
- este în interesul societății în ansamblu să ajute la crearea de medii economice dinamice în care să poată înflori antreprenoriatul.

S-a observat că întreprinzătorii vizionari dezvoltă inovarea, creează locuri de muncă și contribuie la o economie națională și globală dinamică. În acest sens s-au dezvoltat o serie de politici și practici ale infrastructurii private și publice pentru creșterea și susținerea antreprenoriatului.

În România există eforturi guvernamentale susținute pentru dezvoltare antreprenorială, prin programe speciale de instruire, editare de materiale, susținere acces la consultanță, programe de finanțare nerambursabilă. Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperatie este promotorul antreprenoriatului în România. Conform documentelor de programare și în special Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU) 2007-2013 promovarea culturii antreprenoriale este obiectiv specific al POS DRU. De asemenea un loc special îl ocupă antreprenoriatul și în Programul Operațional Sectorial "Creșterea competitivității prin îmbunătățirea accesului pe piață a întreprinderilor, în

special a IMM", în care insuficienta dezvoltare a abilităților antreprenoriale și dezvoltarea slabă a culturii antreprenoriale sunt identificate ca și probleme-cheie. Documentele de programare stau la baza viitoarei alocări a fondurilor structurale după integrarea în Uniunea Europeană. În cadrul PND 2007-2013 (Planul Național de Dezvoltare) sunt reflectate următoarele politici UE privind antreprenoriatul, pentru Implementarea Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității prin îmbunătățirea accesului pe piață a întreprinderilor, în special a IMM":

- Susținerea investițiilor productive
- Susținerea accesului pe piețe externe și a activităților de internaționalizare a întreprinderilor, în special a IMM
- Dezvoltarea infrastructurii de afaceri și a serviciilor de consultanță pentru afaceri
- Dezvoltarea accesului la finanțare a întreprinderilor, în special a IMM

Strategia Guvernamentală pentru susținerea dezvoltării IMM pe perioada 2004-2008 este structurată pe 5 priorități strategice: dezvoltarea capacității competitive a IMM, îmbunătățirea accesului IMM pe piețele externe, promovarea culturii antreprenoriale și întărirea performanțelor manageriale, crearea unui mediu de afaceri favorabil înființării și dezvoltării IMM și îmbunătățirea accesului IMM la finanțare.

Aceste informații sunt foarte importante deoarece un întreprinzător își poate planifica și orienta activitatea în funcție de strategiile pe termen lung. În sfârșit, România va avea un mediu de afaceri mai predictibil. Menționăm că împărțirea pe programe sectoriale, măsuri și priorități este folosită și la alocările de fonduri, în sensul că anumite sume vor putea fi utilizate numai pentru destinația aprobată.

Viitorul antreprenoriatului

Foarte multe din administrațiile din ziua de azi dau dovadă crescândă de interes pentru promovarea și dezvoltarea antreprenorială. Oamenii sunt încurajați să înceapă afaceri noi fie prin măsuri fiscale (reducerea taxelor, a impozitelor pentru clădiri, investiții), crearea de infrastructură și sisteme de comunicații care să faciliteze acest proces. Încurajarea din partea statului ar trebui să continue pe măsură ce din ce în ce mai mulți legiuitori înțeleg că firmele crează locuri de muncă și „cresc” rezultatele regiunilor. Guvernul dezvoltă strategii proprii pentru încurajarea activității antreprenoriale și

promovarea susținută a tehnologiilor. Sunt voci care spun că statele ar trebui să aibă fonduri proprii pentru capital de risc, și o parte din aceste fonduri să fie investite în afaceri locale.

De asemenea ar trebui să continue și susținerea societății în general pentru antreprenoriat. Acest suport este critic atât în ceea ce privește motivarea dar și recunoașterea publică. Nu trebuie să uităm că un factor covârșitor de influență în dezvoltarea socială este mass media care ar trebui să joace un rol important și constructiv prin prezentarea spiritului antreprenorial în țara respectivă și cu povești de succes care să exemplifice cum se întâmplă în realitate. În fine, firme mari cu politici de responsabilitate socială ar trebui să fie interesate în dezvoltarea acestui subiect: o practică este de a permite „experimente antreprenoriale” în interiorul firmelor pentru tineri. Aceste firme pot contribui semnificativ la creșterea interesului și importanței domeniului prin capitalizarea pentru Cercetare și Dezvoltare în mediul hipercompetitiv de afaceri din ziua de azi. Deși până acum toată lumea a fost fascinată de fenomenul antreprenoriatului, este imperios necesar să se treacă la acțiune și să se consolideze măsuri active de dezvoltare și susținere.

Concluzii

Definiția antreprenoriatului a evoluat în timp pe măsură ce viața și structurile economice au devenit mai complexe. Noțiunile care au fost identificate ca „majore” în studiul noilor afaceri sunt: asumarea riscului, inovarea, crearea de bogăție. Decizia de a începe o activitate antreprenorială este compusă din mai mulți pași:

1. Decizia de a părăsi cariera și modul de viață actual
2. Decizia că o experiență antreprenorială este dorită
3. Decizia că sunt întrunite condițiile interne și externe pentru crearea unei noi afaceri.

Pentru cei care „nu sunt prea tineri pentru a fi întreprinzători” o afacere proprie va interveni firesc în primii ani de activitate. În schimb pentru cei care iau calea dezvoltării profesionale și ulterior iau în considerare posibilitățile propriei firme există o serie de factori care trebuie analizați în decizia de a părăsi o carieră prezentă: sunt persoane dezvoltate, pregătite și experimentate în poziții de management care simt că „nu mai pot crește”, „nu sunt satisfăcuți” de cum decurge viața lor profesională. Pe de altă parte, o carieră asigură de obicei un nivel financiar de rezistență care într-o economie

zbuciumată precum cea românească cântărește greu în decizia finală. Dorința de a începe o activitate proprie este puternic influențată de cultură, sub-cultură, familie, profesori și mediul social. Oricare din aceste noțiuni poate acționa pentru a cataliza decizia, de la suportul guvernamental pentru dezvoltarea de afaceri până la modele personale din familie și mediu. Dincolo de stadiul în care vedem antreprenoriatul ca „o idee bună”, potențialul întreprinzător trebuie să își asigure educația necesară, abilitățile de management și resursele financiare pentru lansarea în afaceri. Și nu în ultimul rând, trebuie să înceapă. Fiecare drum începe cu un prim pas.

Studiul antreprenoriatului are relevanță în ziua de azi, nu doar pentru că ajută întreprinzătorii să-și atingă mai bine scopurile personale ci datorită contribuțiilor economice ale noilor afaceri cu rezultate pentru toată lumea. Pe lângă creșterile economice și crearea de locuri de muncă, acțiunile antreprenoriale au în sine o influență pozitivă în dezvoltare și progres. Se poate spune că guvernele susțin financiar și sistematic cercetarea și aplicarea inovațiilor, dar s-au înregistrat puține succese în transmiterea către mediul de afaceri, în produse și servicii. Deși parteneriatele între universități, mediul academic și firme sunt încurajate, nu sunt foarte folosite. Aceasta creează o nișă pentru întreprinzător; acesta nu are de obicei cunoștințe tehnice foarte avansate sau educație deosebită, dar funcționează ca un liant, un catalizator între procesul dezvoltării inovative, între creștere economică și revitalizare. Studiul academic este esențial pentru organizarea unei educații corespunzătoare a potențialilor întreprinzători și întărirea legăturii cu mediul economic esențial pentru bunul mers al societății în general. Ne dorim dezvoltarea preocupărilor academice pe teme economice actuale în primul rând și pe tema antreprenoriatului în particular.



INSTRUIREA ANGAJAȚILOR

O CHELTUIALĂ SAU O INVESTIȚIE?

INSTRUIREA ANGAJAȚILOR O CHELTUIALĂ SAU O INVESTIȚIE?

Fără personal, afacerea nu poate exista. Sunt afaceri numite și „afacere-om” care generează venituri și supraviețuiesc în piața o perioadă, dar dezvoltarea și creșterea celor mai multe afaceri se face cu oameni.

Fără angajați, banii nu pot fi investiți sau cheltuiți, utilajele nu pot fi puse în funcțiune și nici materia primă și materialele nu pot fi utilizate. În buna desfășurare a activității, trebuie să se urmărească foarte atent personalul și eficiența sa. Pentru a fi eficient, el trebuie să lucreze în echipă, să alcătuiască un conglomerat care să genereze produsul/serviciul final.

Angajații ideali sunt organizați, au țeluri și orientări profesionale comune, sunt motivați, posedă aptitudinile și competențele necesare și trebuie să fie informați și dezvoltați continuu. Ce face mai departe pentru dezvoltarea afacerii un inițiator de firmă, care are deja câțiva angajați cu care a demarat activitatea?

Deși unii întreprinzători pot cădea în capcana de a considera că doar ei personal pot susține și dezvolta firma proprie, este total greșit să crezi că investiția în capitalul uman este doar o cheltuială.

E adevărat, viziunea și determinarea trebuie să vină din partea „creatorului” dar ideile bune sunt valoroase oricine le produce. Aceasta pentru că proprii angajați asigură cunoștințe, competențe, pricepere, rațiune, înțelegere, atitudini de succes individuale sau colective. Alături de capitalul financiar și fizic al unei firme, acestea reprezintă baza produselor și serviciilor care sunt oferite clienților și consumatorilor finali.

În cadrul unei firme, indiferent de mărimea acesteia, politica de dezvoltare a resurselor umane trebuie să fie parte a strategiei de dezvoltare.

Un întreprinzător de succes, fie că se ocupă direct sau are un director de resurse umane, trebuie să știe în orice moment:

- **câte persoane și ce grad de competență** sunt necesare în orice moment al dezvoltării firmei;
- care sunt **cele mai eficiente modalități** de atingere a gradului de

competență așteptat (instruirea propriilor angajați pentru a lărgi competențele sau angajări suplimentare pentru a aduce un suflu nou și pentru a crea o pepinieră de talente pentru dezvoltare);

- cum va trebui să-i ajute **să se dezvolte** (prin învățarea în procesul muncii și în afara muncii propriu-zise);
- cum va analiza **ce să facă cu angajații** (dezvoltând planuri etapizate de formare individuală, deschizând drumuri în carieră);
- cum asigură **recompensarea și condițiile** cele mai optime care să îl încurajeze pe angajat să rămână;
- cum creează un **climat de muncă** în care angajații să acționeze mai mult în echipă decât individual;

Orice dezvoltare presupune și o investiție; investiția în instruirea propriilor angajați este însă mai dificilă decât achiziția ultimei tehnologii în domeniu. Foarte multe teorii au confirmat faptul că există o legătură directă între nivelul de dezvoltare al unei firme și dezvoltarea personală a tuturor celor care o compun.

Nu contează doar „cantitatea angajaților” (adică numărul lor), este esențială calitatea acestora (gradul lor de instruire și dezvoltare personală).

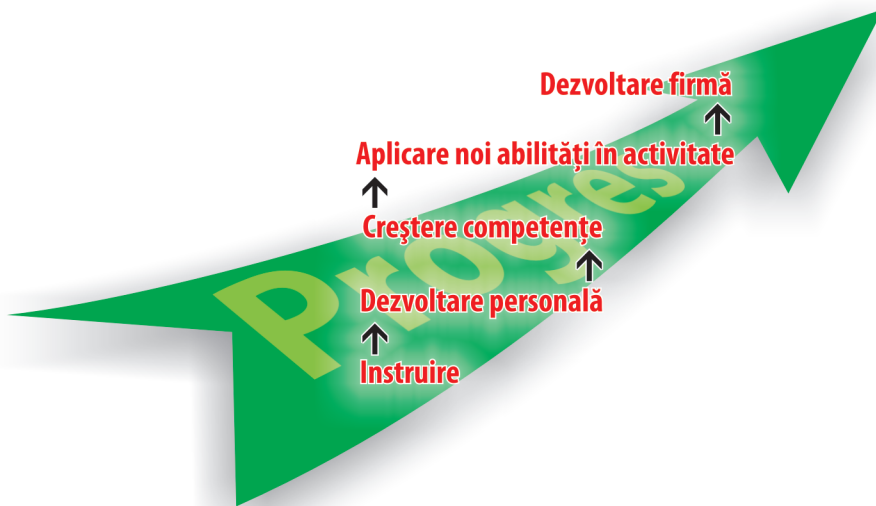
Toate acestea alcătuiesc un plan de dezvoltare a resurselor umane din firmă și trebuie să fie un document flexibil și nu unul aplicabil automat pentru orice mișcare de personal. El trebuie să stabilească un sens al dezvoltării care să corespundă pragmatic necesităților și care să ajute efectiv la aplicarea strategiei dorite.

Un plan bine alcătuit este cel orientat spre obținerea de rezultate. Altfel balanța „cheltuială-investiție” se înclină în partea stângă.

Dacă nu avem un plan nu vom putea aprecia/cuantifica existența și măsura succesului, „amortizarea investiției în instruire”. De asemenea, dacă investim într-un angajat care părăsește firma pierdem de două ori: am avut atât o cheltuială dar ne-am ajutat și concurența căruia i-am livrat un om instruit.

Care ar trebui să fie consecința investiției în instruire?

Când este instruirea o investiție?



Care este rolul întreprinzătorului în acest proces ?

1. Cunoașterea **potențialului** fiecărui angajat
2. Cunoașterea **activităților depuse** de fiecare angajat
3. Cunoașterea **experienței anterioare** a acestora
4. Determinarea **aspirațiilor profesionale și personale** ale angajaților
5. Oferirea unui **model propriu** (o atitudine deschisă față de instruire și dezvoltare)

Dacă informațiile de la primele 4 puncte pot fi extrase din discuții directe, CV-uri, chestionare de evaluare sau alte teste specifice care există, cel de-al 5-lea rol, cel de model propriu, este un proces direct de interacțiune dintre manager și fiecare angajat.

Instruirea la locul de muncă

Mulți întreprinzători-manageri omit posibilitatea de a încuraja dezvoltarea abilităților personale ale angajaților la locul de muncă și deci dezvoltă afacerea fără investiții majore în instruirea personalului. Această atitudine poate fi riscantă pe termen lung. Totuși întreprinzătorii s-au dovedit în mare majoritate buni instructori, interesați de oamenii cu care muncesc și cu preocupări de a crea cadrul și atmosfera care să genereze învățarea la locul de muncă. Întreprinzătorul are un nivel crescut de responsabilitate inclusiv față de resursele umane și poate deveni un instructor capabil a-i ajuta pe angajați să-și extindă simțul răspunderii și posibilitatea de a lua propriile decizii. Această abordare, care lasă loc experimentului și permite greșeli, duce la o învățare de valoare mai mare decât pierderile suferite, fiind considerată una dintre cele mai puternice instrumente de pregătire și dezvoltare a angajaților unei firme.

Ce presupune rolul de model propriu ?

→ este recomandabil uneori să oferiți directive specifice și sfaturi specifice fiecărui angajat, pe baza supervizării acestuia

→ puteți încuraja reflecția, făcând din acest lucru o componentă a supervizării și evaluării (prin exemplul personal)

→ puteți să provocați un angajat: aceasta ar putea însemna să extindeți responsabilitățile acestuia sau să-i dați să realizeze o activitate nouă lăsându-l să-și aleagă metodele de realizare puteți proteja un angajat de presiunile de muncă în perioada în care își dezvoltă și își consolidează aptitudinile nou dobândite în cadrul unui curs de instruire.

Instruirea în afara locului de muncă

Dezvoltarea de noi abilități și acumularea de noi cunoștințe sunt absolut necesare pentru angajații firmei. În orice moment o firmă poate să-și dezvolte activitatea, să lanseze un nou produs sau serviciu, să-și diversifice activitățile prin dezvoltarea produselor și serviciilor proprii sau să-și adapteze strategiile de dezvoltare noilor tendințe ale pieței, unor noi parteneri sau oportunități de afaceri. În aceste condiții, de cele mai multe ori, s-a demonstrat că instruirea angajaților proprii poate avea efecte mult mai benefice pentru firmă decât recrutarea de noi angajați. Aceasta în primul rând pentru că se păstrează echipa. Deci trebuie să se apeleze la experiențe exterioare pentru angajați, care să le permită o dezvoltare și viziune complexă, diversificată asupra

problemelor. Procesul de instruire al personalului firmei cuprinde mai multe etape succesive:

Etapa 1 – identificarea nevoilor imediate de instruire:

- Ce cursuri de instruire dorește angajatul
 - Observarea problemelor cu care se confruntă angajatul în munca de zi cu zi
 - Evaluarea informală a competențelor și abilităților angajaților
- Observarea, lucrul direct cu oamenii și discuțiile de evaluare formale și informale vă ajută să vă faceți o impresie despre calitățile și deficiențele angajaților dumneavoastră:
- Cunoașterea lucrurilor care le plac cel mai mult în activitatea profesională și a celor pe care le agreează mai puțin, precum și a aspirațiilor lor pe termen lung
 - Cunoașterea mai bună a exigențelor muncii lor, dar și a oportunităților care li se oferă. În plus, dumneavoastră puteți fi în posesia unor informații sau idei despre noile priorități ale firmei, ca întreg, precum și despre perspectivele și cerințele pe care le implică acestea

Etapa 2 – analiza posibilităților de instruire:

- Obținerea informațiilor despre instruirile necesare angajaților dvs.
- Selectarea celor mai adecvate oferte (costuri, certificare, perioadă etc.)
- Verificarea compatibilității între nivelul de instruire și nivelul angajatului (studii, cerințe etc.)

De unde puteți lua aceste informații: de la furnizorii de instruire locali (centre de calificare/recalificare/perfecționare de stat sau private), instituții de învățământ, firme care acordă consultanță în diverse domenii, organizații guvernamentale și neguvernamentale din zona care derulează diverse proiecte care includ și instruire etc.

Cum puteți găsi acești furnizori: presa locală, națională, internet, sediul instituțiilor publice, TV local, mass-media, alte surse.

Culegeți toate informațiile existente și analizați-le: costuri, cerințe minime, perioada de instruire, atestarea cursului de către un organism autorizat etc.

Etapa 3 – instruirea propriu-zisă:

- Participarea angajaților la instruire
- Autoevaluarea instruirii (angajatul)
- Evaluarea instruirii (angajator)

Participarea unui angajat la instruire trebuie bine pregătită în firmă: redistribuirea sarcinilor angajatului participant la instruire către alți angajați pe perioada cursului, asigurarea legăturii permanente cu angajatul (telefonic, e-mail, direct) pe perioada cursului, planificarea implementării noilor cunoștințe în firmă. La întoarcerea în firmă, provocați o discuție pentru a afla părerea angajatului despre instruire și acordați-vă timp pentru a vă uita în materialele primite de acesta. Analizați impactul instruirii asupra firmei dumneavoastră: ce a fost util, ce se poate pune în practică imediat, ce schimbări pot fi realizate pe termen lung.

Etapa 4 – asigurarea punerii în practică a instruirii:

→ Sprijinirea angajatului pentru consolidarea instruirii (să obțină alte informații necesare la locul de muncă sau în firmă să i se asigure mijloacele de punere în practică)

→ Analiza informativă ulterioară instruirii: încercați să reflectați și să analizați care a fost câștigul angajatului și al organizației ca urmare a instruirii

De dumneavoastră depinde acum să transformați cheltuiala într-o investiție profitabilă! Oferiți toate oportunitățile care îl ajută pe angajat să-și îmbunătățească performanța la locul de muncă. Dezvoltarea personală trebuie să sporească gradul de încredere în forțele proprii, conștiința identitară și bagajul de cunoștințe, ceea ce contribuie mai departe la dezvoltarea colectivă. La rândul ei, firma are de câștigat de pe urma perfecționării competențelor, a productivității crescute și a capacității angajaților de a se adapta la schimbare într-un mod pozitiv și de a face față concurenței externe.

Etapa 5 – perfecționarea ca urmare a instruirii:

- Actualizare continuă a informațiilor
- Adaptarea informațiilor obținute la specificul firmei
- Trecerea la o etapă superioară a instruirii

Recomandări privind îmbunătățirea practicilor privind procesul de instruire

Procesul de instruire poate fi continuat! Atenție însă: dezvoltarea nu se reduce numai la cursuri. Rolul dumneavoastră în dezvoltarea altor oameni este unul considerabil, tocmai fiindcă sunteți aproape de munca lor de zi cu zi. Managerul trebuie să asigure un echilibru perfect între angajat – post – firmă, în sensul corelării aspirațiilor și abilităților individuale cu cele ale firmei. Instruirea trebuie să permită angajatului dezvoltarea într-o direcție în care există deja ceva nativ, dar și voința proprie de a se dedica acelei activități.

O eroare clasică constă în a crede că instruirea și dezvoltarea pot să asigure competența oamenilor în munci pentru care nu sunt potriviți temperamental, sau pentru care nu au nici o aptitudine înnăscută. Această eroare apare frecvent în cazul firmelor tinere și dinamice și în perioade de schimbare rapidă. Se ajunge astfel la situații în care cineva ocupă un post pentru care n-ar fi fost niciodată recrutat în mod deliberat. Uneori apar greșeli în procesul de recrutare: cineva poate să se priceapă foarte bine la unul din aspectele activității, dar să fie nepotrivit pentru altele. În asemenea cazuri, este aproape sigur că, mai devreme sau mai târziu, se va sugera, ca posibilă soluție, instruirea și dezvoltarea angajatului. Dar acestea nu pot aduce rezultatele dorite: instruirea și dezvoltarea nu au cum să transforme persoana respectivă în alta. În cazurile cu adevărat grave, ajung să sufere atât individul, cât și firma, iar prelungirea situației echivalează cu o prelungire a agoniei. Dacă instruirea și dezvoltarea ar putea avea într-adevăr un rol într-o asemenea situație, acesta este de a ajuta persoana în cauză să se pregătească pentru un alt post, în aceeași firmă sau în altă parte.

Exemplu

Ilie Mihăiță din Tulcea administrează o pensiune agro-turistică în Delta Dunării, cu 20 de angajați. El spune că a preferat să investească resurse financiare importante în instruirea personalului, păstrându-și astfel echipa de încredere: „Mi-am dat seama că turiștii care-mi călcau pragul erau nemulțumiți de modul de comunicare cu personalul pensiunii. Am aplicat în acest sens niște chestionare de analiză a gradului de satisfacere a clienților mei. Toate bune și frumoase, cazare excelentă, mâncare de asemenea, numai că personalul avea un comportament de multe ori neadecvat în comunicarea cu

aceștia. Am luat decizia să contactez o societate comercială care asigură cursuri de instruire în comunicare și relații cu publicul și am trimis la instruire, pe cheltuiala mea, personalul cheie din pensiune. Investiția, rezonabilă din punct de vedere financiar, a fost amortizată chiar foarte repede prin creșterea numărului de turiști care vin la pensiune datorită schimbării radicale a comportamentului angajaților față de clienți”.

Recomandări privind îmbunătățirea practicilor privind procesul de instruire:

- Îndrumarea este calea cea mai eficientă de a ajuta un angajat (sau mai mulți) să-și dezvolte competențele și să învețe din propriile greșeli. Cum se poate realiza îndrumarea: discutarea problemei (nevoii de instruire), clarificarea aspectelor divergente, stimularea găsirii soluțiilor și sintetizarea problemei

- Discutarea „stângăciilor” doar cu persoana în cauză, fără participarea întregului personal; uneori este necesar să fie reluate anumite aspecte ale instruirii folosind cât mai mult tact și înțelepciune

- Adaptarea metodelor de instruire și pregătire trebuie să fie un proces atent condus, să se considere în mai mare măsură nevoile specifice fiecărui angajat precum și capacitatea lor de percepere, adaptare și aplicare a informațiilor noi

- Monitorizarea permanentă a progresului angajaților după perioadele de instruire are ca scop clarificarea unor aspecte și luarea celor mai adecvate decizii pentru perioada de implementare a schimbării

Am vorbit foarte mult de instruire și resursa umană din perspectivă depersonalizată. Dar angajații sunt în primul rând oameni, și apoi profesioniști și potențiali „generatori de rezultate”. Este bine cunoscut faptul că motivarea este esențială în asigurarea rezultatului. Dacă nu există interes pentru instruire și dezvoltare profesională, întreprinzătorul poate asigura toate condițiile interne și externe, fără succes. Pentru că „trebuie să ai cu cine”.

Există mai multe moduri în care întreprinzătorul poate genera, îmbunătăți și menține motivația pentru instruire. Ele pot fi rezumate după cum urmează:

- Arătând un interes continuu în munca și evoluția lor, în progresul înregistrat de abilitățile lor, care se reflectă prin pregătire, revizuirea discuțiilor, instruire la locul de muncă și în afara acestuia

- Lărgind orizonturile și capacitățile lor, adăugând dimensiuni noi activității lor sau dându-le lucrări mai solicitante, când sunt capabili să se

ocupe de ele

- Implicându-i în procesul decizional la nivelul adecvat activității lor
- Recunoscându-le activitatea și laudând-o când este cazul
- Criticând constructiv și nu distructiv atunci când se confruntă cu probleme sau au o performanță scăzută
- Permițându-le accesul la întreprinzător atunci când cred că au nevoie
- Creând un sistem de remunerare care răsplătește inițiativa, munca susținută și succesul

În fine, pentru a da răspuns întrebării, „Instruirea angajaților o cheltuială sau o investiție?” trebuie să evaluăm modul cum aceasta a influențat per total activitatea. Este întotdeauna nevoie să se revizuiască activitatea personalului. Aceste operațiuni identifică și persoanele cu cele mai mari contribuții și cele care vor fi recompensate. De asemenea, îi identifică pe cei care nu au o contribuție conform așteptărilor și pe cei în legătură cu care trebuie să se ia niște acțiuni corective. Reviziile de personal trebuie să fie întotdeauna corelate cu așteptările și realizările efective ale acestora. A face o revizie eficientă înseamnă că țintele de performanță trebuie stabilite și acceptate și că există un sistem funcțional de monitorizare pentru a măsura realizările în comparație cu planurile.

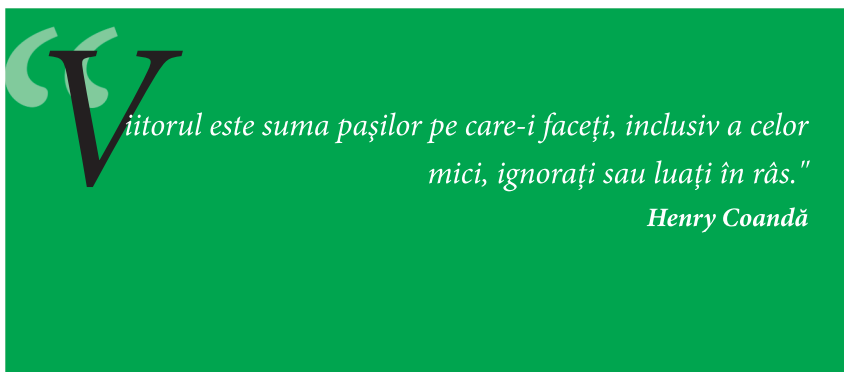
Revizuirea acoperă și evaluarea performanței. Ea se va concentra pe:

- Rapoarte ale activităților anterioare
- Domeniile tehnice acoperite
- Lucrul în echipă
- Conducerea echipei, supervizare, coordonare
- Marketing și relația cu clientul
- Instruire și auto-dezvoltare
- Caracteristici personale speciale
- Interes în viitor

Alegerea și gestionarea corectă a strategiei de instruire într-o firmă a fost și va fi o piatră de încercare pentru orice întreprinzător. Gândiți-vă că fiecare angajat vă reprezintă și face parte din „tabloul general”.

Fie că lucrați în domenii înalt specializate sau coordonați o echipă de oameni simpli, deciziile legate de factorul uman sunt întotdeauna grele și delicate pentru că omul are personalitate și conștiință proprie. Pe lângă necesitățile activității curente, alături de planurile de viitor, nu uitați că oamenii le place să afle lucruri noi, să se dezvolte. Folosiți instruirea atât ca un instrument de îmbunătățire a „calității” angajaților voștri dar și ca element de motivare și recompensă!

În final vă urăm o dezvoltare semnificativă, fie că sunteți pe baricadele antreprenoriatului sau creșteți prin angajații voștri.





**AGENȚIA NAȚIONALĂ
PENTRU ÎNȚREPRINDERI MICI ȘI MIJLOCII
ȘI COOPERAȚIE**

Programul național multianual pe perioada 2005-2008
pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale
în rândul femeilor manager din sectorul
Întreprinderilor Mici și Mijlocii
2006

Material elaborat de
Advisory Delta SRL în asociere cu **Fundația ProWomen**