
Managementul carierei - pregătire și promovare profesională

Drd. Alexandru GRĂDINAR

Academia de Studii Economice - București

Abstract

Specialiștii în domeniul pilotajului carierei concep și elaborează **programe de pregătire și promovare profesională**, orientându-se în funcție de o serie de factori care urmează să contribuie la succesul programului. Succesul depinde în mare măsură de aplicarea unor metode corecte și adecvate, depinzând de subiectul care se va „pregăti profesional” – salariat sau manager și modalitatea – exterior sau interior. În final, **evaluarea procesului de pregătire este instrumentul pentru măsurarea succesului programului de pregătire și promovare profesională**. Tactica promovării profesionale, ca demers sistematic pe termen scurt și mediu de a obține un loc de muncă superior, se analizează în ultima parte a articolului.

Cuvinte cheie: carieră, pregătire profesională, programe, metode de pregătire pentru salariați și manageri

Odată stabilite necesitățile de instruire, rolul specialiștilor în acest domeniu devine acela de a concepe programe adecvate. Pentru atingerea obiectivelor scontate, realizatorii programelor de instruire elaborează strategii adecvate fiecărei situații concrete.

Pentru conceperea unui curs de **pregătire profesională** trebuie, în opinia noastră, să se țină seama de următoarele aspecte [1]:

- **elementele teoretice** capătă valoare în măsura în care pot fi aplicate la locul de muncă al cursantului, având rolul de a orienta, de a explica cauzele și de a promova realizări, performanțe;
- **experiența** reprezintă componenta importantă a procesului de pregătire profesională. Cel ce concepe programul va avea în vedere participarea activă a cursanților;
- **comunicarea** - problema dificilă a activităților practice. În proiectul planului de pregătire se rezervă un număr adecvat de ore pentru această problemă;
- **schimbările de atitudine** urmează schimbărilor de comportament.

Realizatorul programului trebuie să ia în considerare că oamenii învață în diferite moduri, capacitatea de învățare fiind influențată, la rândul ei, de o serie de calități ale celor care se instruiesc. În elaborarea programului de pregătire profesională se va ține seama de numărul orelor, de durata cursului, de nivelul de pornire și de sistemul de apreciere a rezultatelor.

La elaborarea proiectului programului de pregătire profesională este necesar să participe diferite compartimente, în funcție de specificul activității lor. Ca programul să fie relevant și eficient, este important să se găsească răspunsuri cu privire la: ce anume se încearcă să se realizeze prin acest program; ce anume se dorește să realizeze participanții la program; ce trebuie să conțină programul, pentru a putea realiza aceste scopuri; cum ar trebui structurat acest conținut; ce fel de metode de învățare trebuie folosite; cine ar trebui să conducă programul; unde și când ar trebui să aibă loc sesiunile de instruire; în ce măsură este cazul să fie consultați participanții în legătură cu tipul și sfera de acoperire a programului; cum ar trebui evaluat gradul de reușită al programului.

Obiectivele cursurilor de instruire se vor concretiza pe comportamentul final, respectiv pe rezultate.

Metodele de instruire reprezintă mijloacele prin care se intenționează să se comunice cursanților informații, idei, deprinderi, atitudini și sentimente. Metodele de instruire aplicabile pentru dezvoltarea cunoștințelor și a capacităților de înțelegere într-un context de muncă pot fi localizate: **în exterior**, când activități de instruire au loc în afara mediului profesional curent (expuneri/ discuții, instruire în sala de clasă, instruire programată, discuții în grup, analiza studiilor de caz, exerciții de simulare), cât și la **locul de muncă**, când activitățile de instruire se desfășoară în mediul profesional curent (instruire pe post - la locul de muncă-, învățare din experiența colegilor de muncă, mentorat/consiliere, delegarea sarcinilor, detașări, proiecte speciale).

În general, acolo unde perfecționarea profesională are loc în afara mediului de muncă, accentul se pune pe dobândirea aptitudinilor generale transferabile, și celălalt tip de instruire (la locul de muncă) pune accentul pe aptitudinile specifice, aferente postului ocupat.

Diversitatea cerințelor de pregătire profesională duce la existența unui mare număr de metode, dintre care o aplicabilitate mai largă o au pregătirea profesională la locul de muncă, pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției, rotația pe posturi, participarea la grupe eterogene de muncă, participarea ca instructor la programe de pregătire, participarea la ședințe.

Pregătirea profesională la locul de muncă presupune desfășurarea procesului de formare în situații profesionale reale și poate fi realizată prin

instruire specifică postului efectuată de anumite persoane desemnate, pregătire prin ucenicie utilizată cu precădere în cazul persoanelor care desfășoară activități meșteșugărești și pregătire de laborator care pune accentul pe formarea emoțională și pe formarea unui anumit comportament.

Pentru angajații care lucrează în cadrul unor compartimente și chiar pentru manageri se folosesc **metode de pregătire profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției**. Facem referire la **participarea la elaborarea de proiecte, lucrări și studii** și confruntarea cursanților cu probleme reale, nemaîntâlnite de ei până atunci; **delegarea unor sarcini noi** ceea ce îl fac pe salariat să își poată însuși noi deprinderi și cunoștințe profesionale; **înlocuirea temporară a șefului ierarhic** folosită pentru pregătirea profesională a managerilor.

Roatația pe posturi presupune trecerea unei persoane pe un alt post, din același compartiment sau din compartimente diferite, permițând astfel stabilirea evoluției posibile a salariatului și identificarea postului în care performanțele sale ar putea fi maxime.

Prin **participarea la grupuri eterogene de muncă** salariații își îmbunătățesc pregătirea profesională învățând de la ceilalți participanți, prin cunoașterea opiniilor și soluțiilor lor.

Participarea ca instructor la programele de pregătire îi determină pe salariați să-și autodetermine cerințele de perfecționare, pentru că oricât de bine ar fi pregătiți, pentru această activitate au nevoie de actualizarea pregătirii și de însușirea unor noi cunoștințe.

Participarea la ședințe poate reda o imagine mai completă asupra organizației și a problemelor cu care se confruntă, dar poate fi și o oportunitate de a schimba informații, idei și opinii în legătură cu modul de soluționare a problemelor, participanții având posibilitatea să cunoască și alte domenii decât cele cu care se confruntă în mod curent.

Pentru manageri, baza pregătirii o reprezintă completarea cunoștințelor teoretice și practice. Pregătirea este necesară atât pentru cei care intenționează să ocupe funcții de conducere, cât și pentru cei care dețin deja astfel de poziții. Pregătirea se poate realiza în diferite forme și de către diferite instituții specializate. Important este ca de fiecare dată să fie aleasă cea variantă care oferă maximum de eficacitate din punct de vedere al scopurilor urmărite.

Diversele metode utilizate în activitatea de dezvoltare managerială pot fi împărțite în trei mari categorii [2]:

Educația managerială - cursuri organizate de universități sau colegii din sectorul public, finalizate cu certificarea absolvirii - diploma de MBA, diplome de studii manageriale și diverse certificate profesionale eliberate în

urma examinării de către institutul pentru managementul de personal; nivelul de muncă fiind văzut ca experiență pe post, iar accentul se pune pe dobândirea de cunoștințe și pe teorie.

Instruirea managerială - cursuri interne și externe, cu scoaterea din producție, cu accent pe dobândirea de cunoștințe de specialitate și de deprinderi specifice postului necesitând un oarecare efort de învățare prin experiență, cu ajutorul exercițiilor practice înglobate în materia de curs.

Învățare prin experiență - „studiu prin practică”, respectiv activitate pe post, de obicei cu sprijinul și îndrumarea unui superior sau coleg mai experimentat.

Majoritatea abordărilor contemporane în materie de dezvoltare managerială se concretizează pe învățarea prin experiență practică direct pe post, considerând cursurile cu un rol eminent secundar. Metode de natură practică cel mai mult utilizate.

| METODA | TRASATURILE PRINCIPALE | AVANTAJELE SPECIFICE |
|--|--|--|
| Îndrumare/ Practică dirijată/ Mentorat | Implicarea deliberată și planificată a managerului în consilierea și sprijinirea managerilor stagiați pentru atingerea unei performanțe eficiente pe post. Presupune învățarea asistată prin descoperire. | Relevantă pentru cel care învață, îmbunătățește colaborarea. Feedback optim pentru cel care învață. |
| Delegare | Managerul conferă responsabilități specifice, autoritate și resurse. Performanța este permanent urmărită. | Cel care învață are posibilitatea să dețină în mod real responsabilitatea rezultatelor. |
| Proiecte | Se lucrează concentrat asupra unei probleme sau ocazii particulare, de către un individ sau o echipă, în vederea elaborării unor propuneri concrete, într-un interval dat de timp. | Poate asigura un grad foarte ridicat de implicare și angajament. Utilizează competențe în materie de rezolvare a problemelor și de negociere. |
| Detășări | Managerul este numit pe un post din cadrul altui departament sau al altei unități organizatorice, pentru o perioadă limitată de timp. | Experiență valoroasă derivată din îndeplinirea sarcinilor repartizate. Se pune la încercare capacitatea individuală de performanță. |

Sursa: G.A. Cole, Managementul personalului, Editura CODECS SA, 2000

Procesul de pregătire a managerilor urmează trei faze distincte: pregătirea prealabilă prin care se trezește interesul acestora pentru instruire, pregătirea efectivă și post-pregătirea când se asigură consultanță în procesul aplicării celor învățate. Pregătirea trebuie adaptată la nevoile și posibilitățile reale ale participanților pentru a nu risca să își piardă utilitatea.

Referitor la problemele care fac subiectul evaluării pregătirii profesionale, extrem de vaste și numeroase (cuprind nu numai pe cursanți și pe instructorii lor), se vor avea în vedere: contextul de învățare, conținutul cursului, metodele de predare folosite, materialele utilizate în cadrul programului.

A.C. Hamblin, în lucrarea „Evaluation and Control of Training” (1974), a identificat o serie de strategii de evaluare în legătură directă cu efectele instruirii. Potrivit opticii lui Hamblin, instruirea poate determina o reacție în lanț în cadrul organizației. Pentru fiecare etapă determinantă se poate alege o strategie specifică de evaluare: concentrată pe instruire; concentrată pe reacțiile cursanților; concentrată pe învățare; orientată spre comportamentul de muncă; orientată spre dezvoltare organizațională; analiză cost-beneficiu.

Evaluatorii au la dispoziție mai multe metode de colectare a datelor. Cele mai importante cuprind: interviuri cu părțile implicate/ chestionare (pot fi structurate, cu întrebări predeterminate sau relativ deschise, cu întrebări exploratorii etc.); observarea comportamentelor efectuate de observatori externi (instructori calificați sau manageri de linie/ supervizori); testarea prin probe practice de verificare a cunoștințelor sau deprinderilor dobândite; analiza materialelor de predare/ învățare folosite; analiza datelor de evidență pentru a vedea ce îmbunătățiri au fost aduse în activitatea organizației.

Informațiile colectate urmează să asigure datele de bază de care va depinde evaluarea, respectiv aprecierea valorii și a gradului de utilitate. În final, rezultatele evaluării vor fi puse la dispoziția uneia sau mai multora dintre părțile implicate: foști și potențial participanți, manageri, responsabili cu activitatea de instruire. Multe evaluări nu ajung să treacă dincolo de departamentul însărcinat cu instruirea, rezultatele fiind utilizate pentru a modifica viitoarele cursuri în lumina feedback-ului obținut, altele vor fi puse la dispoziția persoanelor cu rol de decizie.

Obiectivul instruirii profesionale reprezintă în fapt creșterea eficienței personalului muncitor. Scopul evaluării instruirii presupune estimarea modului în care obiectivul propus a fost realizat.

Evaluarea unui program de instruire profesională poate avea loc - așa cum se cunoaște, pe patru niveluri: ecoul, învățarea, comportamentul și rezultatele [3].

Evaluarea în termeni de ecou se referă la nota de mulțumire a cursanților față de calitatea cursurilor predate, aprecierea utilității acestora. Formula principală de investigare este pe bază de **chestionar** prin care se solicită evaluarea subiectului tratat, aprecierea instructorilor, beneficiul personal, propuneri de ridicare a calității cursului etc.

Învățarea constă în măsurarea cunoștințelor profesionale acumulate

de către cursanți. Pentru aceasta este necesară: operarea cu date cantitative, obiective, efectuarea de evaluări înainte și după programul de instruire, utilizarea în paralel cu grupul experimental a unui de control, **analiza statistică a datelor de performanță în spiritul relevării semnificației învățării realizate prin programul respectiv**. Instruirea asistată de calculator face posibilă utilizarea variatelor tehnici de verificare a cunoștințelor cu eficiență sporită. Automat, datele sunt colecționate, preluate și reprezentate sub forme diferite, așa cum sunt ele dorite de cei interesați.

Evaluarea comportamentului - activitatea cea mai dificilă. Pentru determinarea eficienței practice a unui curs de instruire, au fost sugerate câteva puncte-ghid: evaluarea eficienței înainte și după curs; aprecierea performanțelor de către colegi, superiori și subordonați; stabilirea statistică a diferențelor dintre comportamentul anterior și cel posterior cursului; aprecierea după curs, la trei-patru luni și mai mult, a efectelor instruirii (pentru a exista suficient timp de punere în practică a cunoștințelor învățate).

Determinarea rezultatelor programului de instruire sau perfecționare a pregătirii profesionale este un ultim pas în procesul evaluării cursurilor de formare. Referirea se face de această dată în termeni organizaționali, cuprinzând: produse de calitate superioară; creșterea numărului de persoane care își realizează norma; reducerea timpilor de execuție; scăderea defectiunilor și sculelor deteriorate; diminuarea absenteismului; scăderea rebuturilor; reducerea costului manoperei; creșterea performanțelor pe instrumentele de evaluare.

Pregătirea profesională - proces continuu și relativ costisitor. Măsurarea corectă a costurilor și evaluarea beneficiilor sunt procedee dificile, care presupun luarea în considerare a nenumărate elemente și efecte de natură diferită. În toate cazurile, instruirea nu va da rezultatele dorite decât dacă se va baza pe necesitățile reale ale organizației și individului.

În legătură cu **tactica promovării profesionale**, ca demers sistematic pe termen scurt și mediu de a obține un loc de muncă superior, presupune: proiectarea carierei; autoformare pentru carieră; dezvoltare profesională. Aspectele legate de proiectarea carierei, care se poate realiza, în opinia noastră, cu ajutorul: manualelor de planificare a carierei; scărilor de promovare; atelierelor de planificare în grup a carierei; consilierii de carieră; ședințelor de feedback al performanței; interviurilor de apreciere; testării psihologice; centrelor de evaluare.

Manualele de planificare a carierei sunt ghidurile elaborate de organizații și includ:

- o prezentare a politicii de carieră a organizației, opțiunile potențiale principale de carieră în cadrul organizației și mijloacele pe care

salariații le pot folosi pentru a-și asigura informarea privind cariera;

- un glosar de termeni utilizați în luarea deciziilor de resurse umane, așa cum sunt analiza de post, descrierea de post, structura retribuirii, aprecierea performanțelor, centre de evaluare;
- o orientare generală în structura organizației, traiectoriile de carieră ce decurg din structura respectivă și calificările de post generale pentru posturile aflate de-a lungul diferitelor scări de avansare în carieră;
- un capitol de întrebări și exerciții proiectate să ghideze automatizarea individuală și gândirea introspectivă privind competențele personale forte și slabe;
- o secțiune de orientare față de întrebările și exercițiile continuate în manual și o discuție referitor la aptitudinile necesare pentru efectuarea exercițiilor respective, astfel încât fiecare salariat să-și poată da seama în ce stadiu se află, unde dorește să ajungă, ce obiective îi sunt accesibile, pe ce aptitudini se bazează și ce abilități îi sunt necesare.

Scările de avansare în carieră sunt grafice elaborate de organizații, care ilustrează mișcările orizontale și verticale ale salariaților dintr-un post în altul în cadrul unei organizații, cu precizarea inclusiv a cerințelor de experiență și de pregătire, dar și a salariului pentru fiecare post, scările având și rolul de a-i ajuta pe salariați să-și conștientizeze posibilitățile de promovare și de a-i motiva să se mobilizeze în acest scop și, respectiv, de a-i determina pe supraveghetori și manageri să nu-i blocheze în post pe salariații care și-au depășit nivelul.

Atelierele de planificare în grup a carierei sunt ateliere ad-hoc organizate de companii, care se referă la dezbaterile planurilor de carieră întocmite individual, grupul putând să ajute individul să-și perceapă mai bine șansele și riscurile și deci erorile și omisiunile comise în elaborarea planului, să-i ofere alternative la plan și deci posibilitatea de modificare sau chiar de înlocuire a acestuia, să își consolideze încrederea în sine și să-și mărească motivația de a-și îndeplini planul, să dobândească sentimentul că informațiile dezbătute și afinitatea creată în grup fac din participanți parteneri suficienți de avizați și de apropiați pentru a-i mai consulta în fundamentarea planurilor sale de carieră.

Consilierea de carieră, realizată atât formal (de profesioniști în resurse umane, consiliere de specialitate, șeful direct), cât și informal (de colegi, prieteni, rude), este tipul de consiliere oferit de organizații, ce implică discutarea cu fiecare salariat a performanțelor obținute, a intereselor care îl animă, a țelurilor către care tânjește, a obiectivelor pe care și le propune, a potențialului pe care

se bazează și respectiv, a postului și a direcțiilor de promovare posibile și a schimbărilor care au loc în domeniul său în locația posturilor vizate.

Ședințele de feedback-ul performanței sunt ședințe ciclice (semestriale, anuale) organizate de companii, în cadrul cărora supraveghetorul și salariatul evaluează performanțele atinse în ciclul (semestrial, anual) respectiv și, pe această bază, obiectivelor de performanță pe care organizația le pretinde salariatului și, respectiv, nevoile de dezvoltare a carierei pe care le resimte salariatul. Ședința se încheie cu consemnarea într-un formular special de către supraveghetor a evaluării potențialului de promovare a salariatului și estimarea timpului când salariatul va fi gata pentru promovare.

Interviurile de apreciere sunt întâlniri periodice interpersonale organizate de companii între un intervievator sau o echipă de intervievatori și salariații cu potențial de promovare, aceste întâlniri permițând organizației să-și reevalueze resursele umane pe care se poate baza în caz că devine necesară ocuparea unui post superior, iar salariaților, să-și releve valoarea și să-și exprime interesul pentru pozițiile din ierarhie.

Testarea psihologică este o procedură obiectivă, oferită de organizații, de evaluare a personalității (trăsături, atitudini, comportamente, mentalități), inteligenței (raționare logică, relaționare spațială), aptitudinilor (memorie, percepție spațială, abilități motrice), competențelor (dexteritate, calcule, exprimare, scriere) și intereselor (plăcerii, neplăcerii) salariaților în corelație cu cerințele de personalitate, inteligență, aptitudini, competență și interese ale posturilor la care aspiră să promoveze.

Centrele de evaluare - instituții specializate angajate de organizații, care efectuează evaluări de personal, realizate pe grupuri de 10-12 persoane, în sesiuni de câte o săptămână (50-60% din timp fiind alocat intervievării, testării și instruirii în grup prin discuții fără lider, exerciții de simulare și jocuri de rol, iar restul, întocmirii evaluărilor, discutării rezultatelor și elaborării rapoartelor), sesiunile finalizându-se cu o ședință de feedback (de informare a participanților referitoare la rezultatele obținute și prescripțiile de consolidare/îmbunătățire a acestora).

Toate acestea oferă baza pentru a viza ca obiectiv de carieră un anumit post, dar și pentru a ne convinge că postul este corespunzător. În schimb se analizează atât descriția (titlul, poziția în organigramă, gradul salarial, data salariului, filiala, divizia, departamentul, sectorul, atribuțiile, standardele de performanță), cât și specificația postului respectiv (pregătirea, experiența, inventivitatea necesară, responsabilitatea, contractele, subordonarea, efortul mintal, efortul fizic, condițiile de muncă).

Dacă după analiză apare convingerea că postul este corespunzător și necesar să se valideze convingerea, analizând caracteristicile esențiale ale

postului: varietatea competenței, adică gradul în care postul cere o diversitatea de activități total diferite în îndeplinirea muncii, implicând un număr de competențe ale persoanei; identitatea sarcinii, adică gradul în care postul cere completarea unui articol de muncă întreg și identificabil sau efectuarea postului de la început la sfârșit cu un rezultat vizibil; semnificația sarcinii, adică gradul în care postul are influența considerabilă asupra vieții altor oameni; autonomie, adică gradul în care postul conferă libertate, independență și discernământ considerabile individului în programa muncii și în determinarea procedurilor ce vor fi folosite; feedback-ul postului, adică gradul în care îndeplinirea activității de muncă cerut de post conferă individului informații directe și clare privind eficiența performanțelor sale.

Chiar dacă se validează convingerea că postul ales drept obiectiv de carieră este corespunzător, trebuie să se țină seama cu toată atenția că [4]: atâta timp cât evoluția în carieră constituie în sine o investiție fundamentală din partea noastră, cât și din partea organizației - se investește timp, talent și efort, iar organizația resurse financiare - se impune să se gândească o carieră în termeni economici de costuri și beneficii, beneficiile minus costurile generând profitul, situația optimă rezultând atunci când eficiența organizației este corelativă cu satisfacția individului; cu cât obiectivele sunt mai ambițioase, cu atât sunt mai greu de realizat, cu atât riscăm să eșuăm, să cădem în dezamăgire, anxietate, demotivare și neloialitate, ceea ce impune să se conștientizeze că fericirea de durată poate fi obținută numai prin evitarea ultimei promovări, alegând, la un anumit punct al avansării, soluția abandonării urcării, practicând ceea ce s-ar putea numi staturitate (statism); este obligatoriu să parcurgem metodic toate etapele premergătoare unui obiectiv, fiind evident că parcurgerea grăbită a acestor etape diluează formarea și amână atingerea obiectivului, iar scurt-circuitarea (neparcurgerea) unei etape anulează formarea și deci blochează, ceea ce înseamnă că se putea trece la abordarea unui obiectiv de carieră dacă și numai dacă s-au îndeplinit exemplar cerințele obiectivului anterior, între care autoformarea și dezvoltarea profesională sunt determinate; în pofida aparențelor, cariera depinde mai mult de ritmul schimbărilor științifice, tehnologice și organizatorice decât de starea prezentă, de situația și interesele soției/soțului și copiilor decât de ale noastre și că, de fapt, calea spre promovare trece prin reușita organizației, nu prin gloria personală.

Reiese că transpunerea în fapt a proiectului de carieră presupune, atât din partea noastră, cât și din partea familiei noastre, asumarea sacrificiului de a ne dedica pentru toată viața activă unui efort susținut de autoformare și dezvoltare profesională.

Costurile și beneficiile unui Program de instruire

| COSTURI | BENEFICII |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- salariul instructorilor;- salariul cursanților;- cheltuieli de echipament (materiale necesare, dotarea sălilor etc.)- cheltuieli de transport și cazare a instructorilor și/sau cursanților;- pierderile de producție. | <ul style="list-style-type: none">- creșterea producției/vânzărilor;- reducerea costurilor;- creșterea productivității;- creșterea calității;- reducerea fluctuației;- scăderea nevoii de supraveghere;- flexibilitatea și adaptabilitatea la noi sarcini;- reducerea erorilor;- îmbunătățirea climatului organizațional;- modificare de atitudine. |

Concluzii

Importanța **Programelor de pregătire profesională** este deosebit de importantă în contextul în care competiția între companiile din piață devine tot mai intensă. Cu toate acestea, în România, aceste programe nu sunt promovate pe un eșantion mare de companii cu toate că există chiar și facilități fiscale pentru derularea unor asemenea program și obligativitatea angajatorilor de a asigura programe de pregătire angajaților. Principalele probleme în aplicarea programelor sunt costurile, dar și faptul că angajații care urmează programele trebuie să lipsească de la locul de muncă.

În contextul în care criza financiară și economică mai este resimțită de multe companii care au dat afară o serie de angajați, devine tot mai greu ca aceste organizații să ofere posibilitatea angajaților să urmeze programele de pregătire. Una dintre soluții va trebui să vină din partea statului care să ofere facilități fiscale celor care oferă oportunitatea angajaților să urmeze programe de pregătire și de asemenea, foarte important este ca participarea la aceste programe să genereze valoare adăugată atât pentru individ, dar și pentru companie (care în final să își amortizeze costurile).

Bibliografie selectivă

[1] Grădinar, A., *Proiectarea programelor de training și dezvoltare*, Calitatea - Acces la Succes / Quality – Access to Succes, Nr. 3, 2011

[2] Beatty, R.W., Ewing, J.R., Tharp, C.G., *HR's role in corporate governance: Present and prospective*, Human Resource Management, John Wiley & Sons Inc, Volume: 42, Issue: 3, Pages: 257-269, 2003,

[3] Ulrich, D., Smallwood, N., *HR's new ROI: Return on intangibles*, Human Resource Management, Wiley Periodicals, Volume 44, Issue: 2, 2005

-
- [4] Brun, J-P., Dugas, N., *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*, International Journal of Human Resource Management, Routledge Journals, Taylor and Francis Group, Volume: 19, Issue: 4, Pages: 716-730, 2008
- Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, 2000
 - Hamblin, A.C., *Evaluation and Control of Training*, McGraw Hill, 1974
 - Lefter, V., Manolescu A. ș.a., *Managementul resurselor umane*, Studii de caz Probleme, Teste, Editura Economică, 1999
 - Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, 1995
 - Tomi, A.R., Klein, H., Mulas C.S., *International economic integration and the competitive mechanisms*, Management of Sustainable Development, Nr. 1/2011