

## *Cuprins:*

- 1. Notiuni introductive, definitie si scop**
- 2. Perfectionarea prin cursuri de pregatire**
- 3. Desfasurarea perfectionarii managerilor bancari**
- 4. Alte forme de perfectionare**
  - Perfectionarea prin rotatie
  - Pregatirea prin posturi de asistent
  - Pregatirea numiri temporare
  - Pregatiri prin comitete anexe
  - Formarea prin meditatie
  - Grupul de insurectie
  - Alte forme de pregatire
- 5. Metode de instruire**
- 6. Instruirea si perfectionarea continua a managerilor**
  - 6.1.Directii principale ale perfectionarii manageriale
  - 6.2.Organizarea si metodele perfectionarii permanente
  - 6.3.Planificarea si bugetul
- 7.Pregatirea profesionala in organizatiile moderne**
- 8.Continutul pregatirii profesionale**
- 9.Obiectivele pregatirii profesionale**
- 10.Programe de pregatire profesionala**
- 11.Metode de pregatire profesionala a salariatilor**

## **BIBLIOGRAFIE**

### ***PERFECTIONAREA PROFESIONALA A MANAGERILOR***

Perfectionarea managerilor ca manageri devine o practica tot mai des intalnita, peste tot in lume. Se apreciaza ca, pe aceasta cale, cresc sansele de realizare a performantelor, si de scoatere a lor intr-o masura tot mai mare de sub influenta factorilor de mediu.

S-a observat insa ca nu in toate situatiile procesul de perfectionare a managerilor prin programe de pregatire da ulterior rezultatele anticipate. In urma unor analize realizate in acest sens s-a ajuns

la concluzia ca esecul se datoreaza in cele mai multe cazuri unei abordari necorespunzatoare a procesului de instructie. In cele ce urmeaza ne vom referi la unele din aspectele care trebuie luate in considerare pentru a se evita esecul in perfectionarea si instruirea managerilor.

Perfectionarea managerilor reprezinta o modalitate prin care se asigura schimbarea sistematica a comportamentului angajatilor , pregatindu-I astfel incat sa poata obtine performantele solicitate de posturile ocupate. Perfectionarea este orientata pe persoana si are drept scop indeplinirea , in cat mai bune conditii , a responsabilitatilor , in accord cu standardele firmei.

Perfectionarea profesionala difera de la o firma la alta si , in cadrul aceleiasi firme , de la un departament la altul.

Unele firme acorda o atentie mai scazuta perfectionarii profesionale. Ele angajeaza , de regula , oameni pregatiti , certificate de diferite autoritati si organisme profesionale. Daca intr-o astfel de firma este angajata o persoana mai putin calificata , atunci ea este perfectionata de un alt angajat , iar managerul sau proprietarul verifica periodic gradul de asimilare a noilor cunostinte sau dexteritati practice.

Alte firme au programe extinse de perfectionare profesionala , pentru diferite orizonturi de timp. Un instrument util de planificare a perfectionarii in astfel de firme il constituie formularul privind posibilitatile de promovare si necesitatile de pregatire a resurselor umane.

In stransa corelare cu necesitatile firmei , dar si cu posibilitatile de promovare se pot dezvolta programe specifice.

## **1. Perfectionarea prin cursuri de pregatire**

Initierea oricarui program de perfectionare a managerilor trebuie sa porneasca de la obiectivele companiei. In caz contrar, instruirea managerilor nu va avea efectele dorite , intrucat nu va putea exercita nici o influenta favorabila asupra indeplinirii obiectivelor.

Marea majoritate a companiilor pun accentul pe instruirea personalului in raport cu anumite activitati si acorda mai ptina atentie obtinerii rezultatelor. Programele de instruire a managerilor trebuie sa incerce evaluarea efectelor care se vor obtine in urma acestor cursuri de perfectionare manageriala.

Esecul programelor de instruire se poate datora si caracterului restrans al acestei actiuni. Foarte multe companii organizeaza programele cu un numar redus de manageri , implicandu-i de obicei pe cei cu potential intelectual mai valoros si au posibilitati ulterioare de promovare.

Pentru a reusi , o actiune de pregatire manageriala trebuie sa fie sustinuta de managerii din varful piramidei , prin sustinerea directa de catre acestia. Perfectionarea trebuie sa inceapa cu ei si sa se termine cu managerii supraveghetori. In felul acesta , cei dintai familiarizati cu noua gandire

manageriala si cu noile tehnici vor fi managerii din varful piramidei , care vor declansa un mecanism de antrenare in intreaga companie.

Instructia trebuie sa se diferentieze in functie de nivelul ierarhic spre care aspira managerul sau in functie de nivelul efectiv la care actioneaza, atunci cand se constata necesitatea perfectionarii acestora. Desigur ca , in functie de nivelul ierarhic la care se realizeaza instructia managerilor , trebuie sa se utilizeze si anumite metode si instrumente de instructie manageriala , iar aspectele tehnice ale procesului de instruire trebuie sa reprezinte reflectarea practicii.

Prezentarea teoretica trebuie sa fie insotita de exemple concrete , pentru a realiza o mai buna intelegere a fenomenului managerial.

In general, procesul de instructie manageriala este determinat de obiectivele companiei , existenta sau inexistenta managerilor.

## **2. Desfasurarea perfectionarii managerilor bancari**

In ultima vreme, pregatirea managerilor a devenit o practica permanenta si in sistemul bancar de la noi. Acest proces a pornit de la noua conceptie in legatura cu rolul pe care-l are aparatul bancar de , de stimulare sau de temperare a activitatii economice. De aceea , pregatirea manageriala a avut in vedere doua obiective fundamentale:

-instruirea generala a tuturor managerilor din sistemul bancar cu privire la modul de functionare a mecanismului de creditare in care Banca Nationala ii revine rolul de coordonator general;

-ca banca de emisiune a tuturor unitatilor bancare departamentate dupa criteriul functional (Banca Agricola, Banca Comerciala, Banca de Dezvoltare etc.) si teritorial repartizate in teritoriu (sucursale, filiale, agentii).

Primul aspect al sistemului de pregatire manageriala generala poate fi prezentat sub forma schematica in modul urmatoare:

Managerul care organizeaza procesul de pregatire va trebui deci sa-si precizeze performanta pe care doreste sa o realizeze in urma cursului. Analizeaza apoi care este performanta ce se obtine in prezent, precum si deficientele mecanismului de functionare a ratei dobanzii si a modului actual de determinare a garantiei materiale. In raport cu aceste constatari s-a observat ca sunt necesare doua cursuri generale pentru toate categoriile de manageri , unul de moneda si altul de tehnica creditarii activitatilor private.

Celalalt aspect , care a impus cursul de perfectionare a activitatii manageriale , s-a datorat lipsei efective de manageri pregatiti pentru activitatile bancare , ca urmare a constituirii unor filiale si agentii noi. Din aceasta cauza , perfectionarea a fost conceputa diferentiat.

Mecanismul perfectionarii managerilor bancari pentru intreaga economie si pentru toate nivelele organizatorice.

Procesul de perfectionare a necesitat un program special , mai ales pentru managerii bancari care pana in acel moment isi desfasurau activitatea de productie sau in comerț. Pentru cazul acestei categorii de manageri , accentul a fost pus pe familiarizarea lor cu notiunile specifice activitatilor bancare , ca cele de genul creditarea diferentiata pe categorii de activitati , aspecte ale stabilirii garantiei materiale , departamentarea bancara dupa criterii functionale si teritoriale ,

delegarea autoritatii , spatiul managerial , toate legate de activitatea viitoare ca manageri de banci care sa functioneze dupa principiile economiei de piata.

### **3. Alte forme de perfectionare**

#### **3.1. Perfectionarea prin rotatie**

Procesul de formare si de perfectionare a managerilor se poate realiza nu numai prin cursuri speciale , asa ca in cazurile pe care le-am prezentat mai sus.In general , bancile practica sistemul de formare a managerilor prin promovarea dintr-o functie in alta.Cei mai multi din actualii manageri bancari au parcurs aproape toate functiile in cadrul unei banci , iar multi dintre ei au ajuns in varful ierarhiei bancare dupa o vechime de peste 20 ani.

Pentru formarea managerilor financiari si bancari se utilizeaza deseori si sistemul de rotatie prin diferite posturi , pentru largirea intelegerii tuturor aspectelor firmei , acestia ocupand pe rand toate functiile de la acelasi nivel managerial.De exemplu , un viitor contabil sef dintr-o banca trebuie sa parcurga intai toate functiile de la nivelul de sef de birou de banca , apoi toate functiile de sef de serviciu.Acest process de formare manageriala poate fi utilizat chiar si in cadrul unui curs de instruire , simuland in acest sens functiile posibile pentru toate nivelele inferioare unui anumit post vizat.

Metoda presupune insa anumite dezavantaje.In primul rand , daca actiunea are caracter real , trecerea unei personae prin toate posturile presupune un timp de promovare foarte indelungat.Pe de alta parte , daca procesul are doar caracter de simulare , atunci cei care initiaza programul nu-si pot da intr-adevar seama de reactia candidatilor si nici acestia nu se pot implica in intregime , deoarece nu sunt investiti u autoritatea managerilor.Exista desigur si alte infirmitati ale acestui program.El reprezinta totusi o modalitate de pregatire si de formare a managerilor.

#### **3.2. Pregatirea prin posturi de asistent**

Pregatirea managerilor se poate realiza si prin crearea unor posturi de manager asistent , in care elevului I se creeaza o pozitie de asistent de manager alaturi de managerul experimentat. Aceasta actiune are sanse mai mari de reusita atunci cand insusi managerul de pe pozitie este destul de experimentat , posedand in plus si calitati deosebite de instructor.

### **3.3. Pregătirea prin numiri temporare**

Posibilitățile de formare și de indentificare a noilor manageri se realizează și prin numirea temporară a unor manageri în anumite funcții prin plecarea în deplasări sau în concedii a managerilor care sunt deja pe poziții. În felul acesta, managerii tineri au posibilitatea să-și assume responsabilități prin luarea deciziilor, câștigând astfel o valoroasă experiență managerială, mai ales că acțiunea are caracter autentic, desfășurându-se în contact direct cu realitatea.

### **3.4. Pregătirea prin comitete anexe**

Multe companii practică în prezent sistemul comitetelor anexe, formate din candidații tineri la funcții manageriale. Comitetul candidaților participă la discuții, oferindu-le astfel posibilitatea să se familiarizeze cu specificul diferitelor departamente și a relațiilor dintre ele. Având caracter figurative, chiar dacă membrii comitetelor anexe pot să lanseze idei și pot să-și afirme propriile concepții în cadrul comitetelor autentice, și neavând puteri decizionale, trăiesc un sentiment de frustrare, fapt care diminuează eficiența acestei acțiuni.

### **3.5. Formarea prin meditații**

Formarea managerilor se realizează și prin procesul de meditare pe care îl pot realiza managerii de linie. Acțiunea se realizează mai des prin delegarea autorității de către managerul superior de linie și prin renunțarea apoi din partea acestuia de a mai lua decizii în locul subordonatului.

Procesul de formare a managerilor este destul de complex, urmărindu-se prin el formarea acestora ca manageri. Sunt însă multe situații în care valorile umane nu pot fi identificate, ca urmare a inexistenței unui sistem de protecție personală în acțiunile pe care le întreprind. Dese sunt cazurile în care angajații nu-și pun în evidență posibilitățile lor de perfecționare a organizației. Se apreciază că aceste retineri sunt determinate de relațiile formale care există în toate structurile organizatorice. Dar, întrucât mediul se schimbă trebuie să existe anumite schimbări și în relațiile dintre oameni în cadrul grupului, pentru ca firma să-și poată îndeplini în continuare rolul ei. În acest sens au fost dezvoltate anumite tehnici de formare a relațiilor interpersonale. Rolul acestora este de a reduce conflictul între indivizi și grupurile de angajați, prin câștigarea încrederii și respectului reciproc între oameni. În categoria tehnicilor de îmbunătățire a relațiilor interpersonale este inclus și "Grupul de instrucție" găsit uneori și sub formările T-groups.

### **3.6. Grupul de instrucție**

Este conceput ca un mijloc de formare a abilitatilor necesare unui manager , pentru a actiona in grupurile reale.

Actiunea se realizeaza prin alcatuirea unor drupuri de instruire , formate din manageri sau viitori manageri , cu scopul deprinderii de a intelege diferitele forme de comportament si a rolului pe care-l au in acest context relatiile interumane.

Celor chemati pentru a fi instruiti li se explica inca de la inceput ca ei insisi trebuie sa hotarasca ceea ce doresc sa invete si modul cum pot realize aceasta.Apoi , participantii incearca sa alcatuiasca anumite structuri in cadrul grupului , dupa care , in continuare , indivizii cauta sa identifice modul cum se stabilesc relatiile dintre ei , cautand sa inteleaga reciproc starile emotionale si sensibilitatile fiecaruia dintre ei.Scopul acestei metode este deci de a deprinde managerii cu anumite abilitati de castigare a increderii , a onestitatii si a intelegerii cu claritate a ceea ce se intampla in grup.

In legatura cu utilitatea acestei metode de instruire parerile sunt impartite.Unii considera ca este dificil sa precizam efectul exact al sensibilitatii pe aceasta cale asupra diferitelor categorii de indivizi , deoarece pana acum n-au fost elaborate instrumentele cu ajutorul carora sa poata fi masurat gradul de sensibilizare a indivizilor care participa la acest process de instruire.

### **3.7. Alte forme de pregatire**

Exista desigur si alte mijloace de instruire si perfectionare a managerilor cum sunt ciclurile de conferinte , programele manageriale universitare etc.Practic , nimeni nu mai poate contesta utilitatea programelor de instruire si de perfectionare a managerilor.Cu toate acestea , nimeni nu a reusit inca sa determine cu exactitate efectul real pe care-l au diferitele forme de pregatire asupra activitatii firmei.De obicei , toate programele includ cresterea cunostintelor , imbunatatirea conceptiei manageriale , dobandirea indemanarilor in conducere , indeplinirea obiectivelor companiei.Efectele directe ale programului de perfectionare manageriala nu pot fi deci determinate cu exactitate , dar s-a observat ca lipsa unor manageri buni este de natura sa diminueze performantele in indeplinirea obiectivelor firmei.

## **4. Metode de instruire**

Instruirea noilor manageri foloseste o varietate de metode de instruire , cu accentual pe metodele participative sip e metodele care permit managerului sa adapteze ritmu invatarii la capacitatile sale de invatare.

Temele care presupun , in primulrand , transmiterea de cunostinte pot necesita unele prelegeri , dar acestea trebuie completate cu discutii , aplicatii practice.In multe cazuri , prelegerile pot fi inlocuite cu citirea textelor dau de pachete de invatare audio-vizuale.Temele care presupun imbunatatirea tehnicilor de lucru necesita metode care permit aplicatii practice.Acest lucru se poate face intr-o oarecare masura intr-un curs de instruire prin folosirea unor situatii de invatare si a unor exercitii alese correct.

Studiile de caz il pot include pe noul manager in diverse situatii manageriale si pot oferi material bun pentru discutii , dar organizatia manageriala trebuie sa fie in masura sa-si pregateasca propriile studii de caz pe baza misiunilor realizate anterior.

Exercitiile practice il pot conduce pe managerul debutant prin diverse practici obisnuite de management , prin care isi insuseste deprinderea de:a vorbi si convinge in mod eficace , a conduce interviuri de investigare , a analiza conturile companiei , a conduce si controla discutiile , a comunica in scris , a realize grafice , a proiecta sisteme si procedee , a masura munca.

In instruirea pe teren , managerul invata , in principal , efectuand munca practica de diagnosticare , de rezolvare a problemelor si de proiectare.Deoarece aceasta instruire se realizeaza intr-o situatie de viata reala , cursantul va fi indrumat si controlat de instructor.

Si aici , feed-back-ul referitor la ceea ce a facut managerul este o dimensiune esentiala a instruirii.Seful de echipa sau supraveghetorul care actioneaza ca un instructor de teren trebuie sa asigure acest feed-back , creind o atmosfera in care orice aspect al muncii si compartimentului sa poata fi discutat deschis fara sa-l puna in incurcatura pe noul coleg.

Interpretarea de roluri poate fi folosita pentru a face o repetitie a activitatilor.

## **5. Instruirea si perfectionarea continua a managerilor**

Dupa cum am mai spus la inceputul acestui capitol , educatia permanenta pentru manageri este o necesitate.Multe organizatii de management si-au castigat si mentinut reputatia excelenta tocmai prin eforturile continue de a perfectiona competenta personalului.

### **5.1. Directii principale ale perfectionarii managerilor**

Majoritatea activitatilor de perfectionare a personalului din organizatiile de management sunt subscribe uneia sau mai multora din urmatoarele 4 domenii.

*Perfectionarea capacitatii functionale.* Tinerea la curent cu noile evolutii si perfectionarea cunostintelor si deprinderilor in domeniul propriu de activitate formeaza baza unei perfectionari continue a managerului operativ.Multe activitati de instruire si perfectionare dintr-o organizatie de management sunt indreptate spre acest obiectiv.

*Stapanirea unor domenii noi.* Un manager poate sa-si insuseasca subiecte noi complementare domeniului sau de baza pentru a-si largi capacitatea de a realize proiecte care se refera la cateva functiuni ale conducerii , poate in vederea obiectivului de a fi consultant care se pricepe la toate , capabil sa conduca echipe mixte de specialisti functionali , sa actioneze in calitate de manager in probleme de conducere generala si sa realizeze studii de diagnostic pentru firme si alte organizatii.Un alt motiv de a invata lucruri noi poate fi intuitia organizatiei de consultanta de a active in domenii tehnice noi.Multe organizatii de management prefera sa-si transfere managerii

mai dinamici , familiarizati cu filozofia si practicile firmei , la aceste activitati noi , decat sa foloseasca pentru ele personal proaspat angajat.

*Perfectionarea comportamentului si a capacitatii de management de proces.* Experienta a demonstrate , in mod amplu , ca instruirea initiala a unui nou manager este doar un prim pas in dezvoltarea capacitatii necesare pentru a diagnostica , intelege si influenta comportamentul uman in organizatii.Continua perfectionare a tuturor managerilor se refera deci la modul in care consultanta in management stimuleaza reletile umane , inclusive reletile eficiente dintre manaer si client , la rolul managerului in schimbarea organizationala si la capacitatea de management de proces necesara pentru diverse institutii.

*Pregatirea pentru evolutia in cariera.* Aceasta include evolutia personala necesara pentru functiile de sefi de echipa , supraveghetori , parteneri si alte posturi superioare legate de conducere si dezvoltarea activitatii economice.Progresul in cariera necesita folosirea unei abordari mai largi si perfectionarea competentei tehnice in cateva domenii.

## **5.2. Organizarea si metodele perfectionarii permanente**

Exista anumite trasaturi in practica se management care fac dificila organizarea perfectionarii si instruirii practice.De exemplu , cei mai multi manageri din acelasi domeniu sunt dispersati geographic in misiuni individuale.Realizarea unei discutii tehnice poate necesita un effort organizational special.In plus , caracterul puternic individualizat al multor misiuni de consultanta ii incurajeaza pe manageri sa devina individualizati , iar aceasta creeaza o problema oficiala in privinta transferului experientei efective de la un manager la altul.

Cu toate acestea , profesiunea are si mai multe trasaturi care faciliteaza perfectionarea managerului.Energia si timpul managerului sunt absorbite , in mai mica masura , de problemele de rutina si proceduri standard decet timpul si energia unui manager care lucreaza in alt domeniu ethnic.El poate aborda fiecare noua misiune ca pe un exercitiu interesant si pasionant in care inovarea este si posibila si de dorit.Astfel el isi poate perfectiona metoda in principiu , in mod continuu si nu-i lipsesc niciodata posibilitatile de a aplica ideile si sugestiile gasite in cartile de specialitate si in alte surse de documentare.In plus , un manager invata mult de la orice organizatie client , dar pentru a consolida cele invatate el trebuie sa compare , sa generalizeze , sa conceptualizeze sis a incerce sa aplice o noua metoda , mai eficace la o succesiune de misiuni.Trebuie sa evite aplicarea mecanica a unor solutii din trecut la situatii noi.In mod clar , invatarea din experienta , se realizeaza in cea mai mare masura la locul de munca.

*Indrumarea profesionala efectuata de managerii principali seniori.* Dupa cum stim , managerii supraveghetori si sefii de echipa , raspund , printre altele de formarea managerilor operative care lucreaza sub conducerea lor.Ei ofera aceste indrumari atunci cand examineaza rezultatele muncii managerului operativ si cand discuta solutiile propuse de acestia.Asemenea discutii pot fi usor largite pentru a-l inform ape managerul operativ despre experienta castigata in alte misiuni sau despre tehnicile folosite de colegi.O trasatura importanta a indrumarii oferite de managerii principali este aceea ca trebuie sa contribuie la dezvoltarea caracteristicilor personale si a capacitatii de comunicare specifice managerului operativ.In cadrul echipelor de proiect trebuie organizate sistematic discutii despre experienta castigate in procesul de consultanta.

*Seminarii si conferinte.* In multe organizatii de management se organizeaza seminarii si conferinte pentru personalul profesionist.Se poate organiza o conferinta anuala care sa se ocupe



de aspecte tehnice si metodologice utile tuturor managerilor , precum si de aspecte ale politicii si administrarii firmei.Seminariile se pot organiza pe divizii functionale.Exista si diverse seminarii externe pe teme de management si consultanta , in urma carora managerii ar putea beneficia de noi cunostinte utile.

*Informarea personalului de management.* Chiar daca informarea ca atare nu garanteaza instruirea si perfectionarea , ea constituie o sursa fundamentala de invatare in organizatia de management.Un sistem de informare si documentare bine organizat trebuie sa puna la dispozitia managerilor operativi fapte si idei pe care acestia trebuie sa le cunoasca si sa le aplice in proiectele lor.Informatiile suplimentare pot parveni ca si rezultat al apartenentei managerului la o asociatie profesionala.

*Lectura.* Managerii trebuie sa-si faca obiceiul sa citeasca principalele reviste de specialitate , lucrarile tehnice , publicatiile noi importante si rapoartele de management care se refera la domeniul lor.

*Misiuni de cercetare-dezvoltare.* Pentru managerii principali o excelenta ocazie de invatare o reprezinta misiunile pentru proiecte speciale ca de pilda crearea unui nou domeniu de management , sau de pregatirea unui manual de lucru , pe baza experientei trecute a organizatiei.

*Instruirea altor persoane.* Una din cele mai bune metode de autoperfectionare este instruirea altor oameni.Managerii au multe ocazii de a face acest lucru , fie la centrul de instruire al organizatiei de management , fie ca profesori colaboratori externi la institute si scoli de management.

*Instruirea pentru functii de supraveghere.* Promovarea intr-o functie de supraveghere are loc , de regula , in postul de manager operativ.Ceva experienta privind acest rol se capata urmarind modul cum lucreaza superiorii , sau indrumand munca noilor manageri-cursanti.Instruirea in vederea promovarii este de regula foarte scurta si este realizata de superiori cu experienta care au talente pedagogice.Instruirea se face partial in cadrul cursurilor organizate la sediul firmei si partial prin lucrul alaturi de manageri cu experienta.Instruirea la sediu necesita cam 3 saptamani , in timp ce instruirea cu un manager experimentat poate dura cateva luni.In tot acest timp managerul promovat lucreaza , pe cont propriu , cu indrumari ocazionale.

### **5.3. Planificarea si bugetul**

Diversitatea carierelor individuale urmate de manageri si a necesitatilor lor de instruire , ca si dorinta de flexibilitate in satisfacerea cererilor clientului , fac dificila planificarea perfectionarii personalului si respectarea reperelor planificate.Totusi , este utila o oarecare planificare.

Unele firme de management folosesc norme indicative care arata ce volum de instruire organizata a primit in medie , fiecare salariat intr-un an calendaristic.Apoi se poate elabora un buget corespunzator , tinand cont de organizarea instruirii in interiorul organizatiei sau in exterior.De regula , costul instruirii pe membru al personalului va fi mai ridicat in comparatie cu costul instruirii pe un manager sau alt membru al personalului , in multe alte sectoare.

Planificarea individuala este si mai importanta.Este util sa fixeze obiective de instruire care sa reflecte obiectivele profesionale fata de care consultantul sa-si masoare progresu realizat.In mod deosebit , asemenea obiective de instruire trebuie stabilite pentru primii ani de lucru , pe baza evaluarii facute la sfarsitul programului de instruire initiala si pe cea a analizelor periodice a performantei.Cu toate ca atunci cand se decide in legatura cu participarea la anumite forme de

instruire este necesara o anumita flexibilitate , instruirea nu trebuie amanata pantru a se face fata lucrarilor curente.

In consecinta , mai mult decat in multe alte ocupatii , individul poarta raspunderea principala pentru propria sa perfectionare.Perfectionarea profesionala a managerilor este , in primul rand , *autoperfectionarea* , iar rezultatele realizate vor depinde in principal de ambitia , hotararea , perseverenta si capacitatea intelectuala a persoanei.Acest lucru , este evident de la sine pentru practicianul independent , care stie foarte bine ca-si asuma intreaga raspundere pentru viitorul lui.Dar , si un membru al unei firme de consultanta care efectueaza lucrari repartizate de conducere poate arata multa initiativa si interes in atingerea obiectivelor lui profesionale si de instruire si poate folosi fiecare ocazie pentru a-si imbunatati competenta.Asadar , perfectionarea cu succes a personalului intr-o organizatie de management bine condusa este rezultatul unui efort comun din partea conducerii si a individului respectiv.

Instruirea unui sistem de formare si perfectionare continua a managerilor din Romania , constituie o peocupare de baza a AMCR , care a promovat deja un ciclu de colocvii si simpozioane de specialitate , inclusiv cu invitarea unor manageri internationali performanti.

**HOTĂRÂRE nr.542 din 21 iulie 1995**  
privind reorganizarea Scolii Nationale de Studii Politice și Administrative

Textul actului publicat în M.Of. nr. 166/31 iul. 1995

**HOTARIRE Nr. 542 din 21 iulie 1995**  
privind reorganizarea Scolii Nationale de Studii Politice si Administrative

---

**EMITENT: GUVERNUL**

**PUBLICATA IN: MONITORUL OFICIAL NR. 166 din 31 iulie 1995**

**Guvernul Romaniei hotaraste:**

**ART. 1**

(1) Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative (S.N.S.P.A.) din subordinea Ministerului Invatamantului se reorganizeaza comasandu-se, prin absorbtie, cu Institutul Roman de Management din subordinea Ministerului Muncii si Protectiei Sociale si Centrul de Perfectionare a functionarilor din administratia publica locala, din subordinea Departamentului pentru Administratie Publica Locala.

(2) S.N.S.P.A. este institutie publica de invatamant superior, de pregatire universitara, postuniversitara si de cercetare stiintifica, cu personalitate juridica, in subordinea Ministerului

Invatamantului, avand sediul in municipiul Bucuresti.

(3) S.N.S.P.A. are ca obiectiv sprijinirea procesului de reforma economica, sociala si administrativa, prin formarea si perfectionarea, la nivel universitar si postuniversitar, a specialistilor in domeniul stiintelor politice, comunicarii sociale si relatiilor publice, managementului administratiei publice si relatiilor internationale. S.N.S.P.A. va valorifica traditiile invatamantului romanesc si va functiona in concordanta cu normele si standardele internationale.

## **ART. 2**

S.N.S.P.A. are urmatoarele atributii principale:

1. elaboreaza strategia de pregatire si asigura formarea si perfectionarea profesionala a analistilor politici, a specialistilor din domeniul comunicarii si relatiilor publice, a managerilor, functionarilor publici, precum si a celor din domeniul relatiilor internationale si integrarii europene;
2. asigura formarea si perfectionarea profesionala a personalului din administratia publica centrala si locala;
3. asigura, pe baza contractuala, formarea si perfectionarea profesionala a personalului din institutii publice neguvernamentale, agenti economici si organizatii sindicale, la solicitarea acestora;

4. asigura coordonarea didactica si metodologica a centrelor teritoriale de perfectionare profesionala a reprezentantilor alesi si a functionarilor din administratia publica locala, organizate pe principiul autonomiei locale;

5. efectueaza studii si cercetari stiintifice in domenii de activitate care fac obiectul de activitate al scolii, colaborand cu organisme specializate, nationale si internationale;

6. acorda consultanta de specialitate in conditiile legii, la solicitarea institutiilor politice, autoritatilor publice centrale si locale, agentilor economici, partidelor politice si organizatiilor neguvernamentale;

7. organizeaza admiterea in invatamantul postuniversitar, realizat prin studii aprofundate si doctorat in domeniile care fac obiectul de activitate al scolii, precum si in invatamantul universitar, in conditiile si cu respectarea reglementarilor legale in vigoare.

## **ART. 3**

S.N.S.P.A. functioneaza in structura prevazuta in anexa nr. 1 la prezenta hotarare si cuprinde:

1. Invatamant postuniversitar:

A. De studii aprofundate:

- a) Departamentul de Stiinte Politice;
- b) Departamentul de Stiinte Administrative;
- c) Departamentul de Relatii Internationale si Integrare Europeana;
- d) Departamentul de Comunicare Sociala si Relatii Publice;
- e) Departamentul de Management - IROMA.

B. Cursuri de perfectionare:

- Centrul de Perfectionare a Functionarilor Publici din Administratia Centrala si Locala.

II. Invatamant universitar:

A. De lunga durata:

- a) Facultatea de Stiinte Politice;
- b) Facultatea de Administratie Publica.

B. De scurta durata:

- a) Colegiul de Administratie Publica Bucuresti;
- b) Colegiul de Administratie Publica Iasi;
- c) Colegiul de Administratie Publica Cluj-Napoca;
- d) Colegiul de Administratie Publica Sibiu;
- e) Colegiul de Administratie Publica Craiova.

#### **ART. 4**

(1) Departamentele asigura pregatirea prin studii aprofundate, cu frecventa, pe o perioada de 2 ani.

(2) Facultatile asigura pregatirea de nivel superior prin cursuri cu frecventa pe o durata de 4 ani, iar colegiile, pe o durata de 3 ani.

(3) Centrul de Perfectionare a Functionarilor Publici din Administratia Centrala si Locala, precum si Departamentul de Management-IROMA asigura perfectiunea profesionala prin cursuri cu durata de pana la 3 luni si au autonomie administrativ-functionala.

#### **ART. 5**

(1) Perfectiunea profesionala a reprezentantilor alesi si a functionarilor din administratia publica locala se realizeaza in centrele teritoriale, organizate in municipiile Bucuresti, Iasi, Cluj-Napoca, Sibiu si Craiova.

(2) Centrele teritoriale sunt unitati cu personalitate juridica si asigura pregatirea si perfectiunea profesionala pe o perioada de pana la 3 luni.

(3) Centrele teritoriale se organizeaza si functioneaza pe baza autofinantarii, potrivit regulamentelor proprii de organizare si functionare elaborate, in conditiile legii, cu avizul Ministerului Invatamantului si Departamentului pentru Administratie Publica Locala.

(4) Centrele teritoriale de perfectiune a reprezentantilor alesi si a functionarilor din administratia publica locala sunt sprijinite in organizarea si desfasurarea programelor de pregatire, de catre Departamentul pentru Administratie Publica Locala, care va colabora, in acest scop, si cu organismele neguvernamentale, reprezentative ale alesilor locali.

(5) Cheltuielile pentru infiintarea si functionarea, pe primele trei luni, a centrelor teritoriale prevazute la alin. (1) se acopera din Fondul de rezerva bugetara la dispozitia Guvernului si din finantare externa, potrivit anexei nr.

2.

(6) Autoritatile administratiei publice locale vor prevedea anual in bugete sumele necesare pentru formarea si perfectiunea profesionala a personalului propriu in cadrul centrelor teritoriale.

#### **ART. 6**

La elaborarea si realizarea programelor de pregatire si perfectionare profesionala, precum si la stabilirea categoriilor de personal care participa la aceste programe, S.N.S.P.A. va colabora cu ministerele si institutiile publice interesate.

#### **ART. 7**

Rezultatele obtinute la absolvirea unui program de pregatire sau perfectionare profesionala, consemnate in documentele eliberate de S.N.S.P.A., vor fi avute in vedere la ocuparea si promovarea, in conditiile legii, in functiile din institutiile publice si administratia publica centrala si locala.

#### **ART. 8**

- (1) Ministerul Invatamantului, in colaborare cu ministerele interesate, va organiza, cu prioritate, programe speciale de pregatire a personalului, de formare si perfectionare profesionala, necesar S.N.S.P.A.
- (2) In realizarea acestor programe se poate utiliza si asistenta de specialitate din strainatate.

#### **ART. 9**

(1) Cheltuielile pentru finantarea S.N.S.P.A. se asigura de la bugetul de stat, prin Ministerul Invatamantului.

(2) Fondurile necesare scolii pot, de asemenea, proveni din sponsorizari, donatii, asistenta financiar-tehnica si de specialitate a organismelor europene si internationale, precum si din venituri rezultate din executarea unor contracte de cercetare, pregatire si perfectionare profesionala si din alte activitati specifice.

#### **ART. 10**

- (1) Ministerul Invatamantului, impreuna cu ministerele de profil, va lua masurile corespunzatoare pentru asigurarea sediilor si a bazei materiale necesare S.N.S.P.A. si unitatilor organizate in cadrul acesteia.
- (2) Autoritatile administratiei publice locale din municipiile: Bucuresti, Cluj-Napoca, Iasi, Sibiu si Craiova, vor sprijini organizarea si functionarea institutiilor prevazute la art. 5 alin. (1), prin asigurarea spatiilor si dotarilor necesare.
- (3) S.N.S.P.A. se doteaza cu cinci autoturisme de oras.

#### **ART. 11**

- (1) Bunurile mobile si imobile aflate in prezent in administrarea Institutului Roman de Management si Centrului de Perfectionare a functionarilor din administratia publica locala trec la S.N.S.P.A., pe baza de protocol, potrivit bilantului la data intrarii in vigoare a prezentei hotarari.
- (2) Complexul imobiliar, situat in comuna Crevedia, judetul Dambovita, precum si terenul si bunurile mobile aferente, proprietate publica a statului, aflat in administrarea Ministerului Agriculturii si Alimentatiei si folosit de Centrul de Perfectionare din Agricultura de Stat Crevedia, trece in administrarea Ministerului Invatamantului si in folosinta S.N.S.P.A., in

vederea pregatirii si perfectionarii specialistilor din administratia publica.  
Predarea-primirea bunurilor prevazute mai sus se fac prin protocolul potrivit bilantului la data intrarii in vigoare a prezentei hotarari.

#### **ART. 12**

Personalul didactic, de specialitate administrativ si de servire al institutiilor care se reorganizeaza, potrivit art. 1, inclusiv cel al Centrului de Perfectionare din Agricultura de Stat Crevedia, din subordinea Ministerului Agriculturii si Alimentatiei, se considera transferat, in interesul serviciului, la unitatile de profil ale S.N.S.P.A.

#### **ART. 13**

Senatul S.N.S.P.A. se completeaza in mod corespunzator, potrivit legii. La lucrarile senatului participa, ca invitati, si directorii centrelor teritoriale de perfectionare profesionala a reprezentantilor alesi si a functionarilor din administratia publica locala, cand se dezbat probleme care privesc activitatea acestor centre.

#### **ART. 14**

(1) Studentii departamentelor, ai facultatilor, colegiilor, organizate in cadrul S.N.S.P.A., pot primi burse in conditiile prevazute de lege.

(2) Persoanelor incadrate la institutiile publice, care frecventeaza cursurile de pregatire postuniversitare si cele de perfectionare, li se asigura de catre institutia la care sunt salarizati, plata lunara a salariului de baza, sporului de vechime si indemnizatiei de conducere, dupa caz, in conditiile legii .

(3) Persoanele prevazute la alin. 2, care incalca obligatia de a frecventa cursurile de perfectionare sau de a promova examenele la termenele stabilite, vor restitui sumele incasate pe perioada respectiva.

#### **ART. 15**

Organizarea concursului de admitere la Facultatea de Stiinte Politice si la Facultatea de Administratie Publica, precum si la colegiile organizate in cadrul S.N.S.P.A. se stabileste prin ordin al ministrului invatamantului.

#### **ART. 16**

(1) Anexele nr. 1 si nr. 2 fac parte integranta din prezenta hotarare.  
(2) Pe data intrarii in vigoare a hotararii se modifica sau se abroga, dupa caz: Hotararea Guvernului nr. 183/1991 privind organizarea S.N.S.P.A., cu modificarile ulterioare; prevederile

pct. 41 din anexa la Hotararea Guvernului nr. 179/1990 privind aprobarea retelei centrelor de perfectionare a personalului din subordinea unor ministere si organe centrale; Hotararea Guvernului nr. 706/ 1991 privind organizarea si functionarea filialei Iasi a Centrului pentru perfectionarea personalului din administratia publica locala; pct. II/1 din anexa nr. 2 la Hotararea Guvernului nr. 448/1994 privind organizarea si functionarea Ministerului Muncii si Protectiei Sociale; pct. 12 din anexa nr. 2 la Hotararea Guvernului nr. 480/1994 privind organizarea si functionarea Ministerului Agriculturii si Alimentatiei.

PRIM-MINISTRU NICOLAE VACAROIU Contrasemneaza:

Ministrul invatamantului, Liviu Maior  
 Ministru de stat, ministrul finantelor, Florin Georgescu  
 Ministru de stat, ministrul muncii si protectiei sociale, Dan Mircea Popescu  
 Secretar de stat, seful Departamentului pentru Administratie Publica Locala, Octav Cozmanca

## ANEXA 1

SCOALA NATIONALA DE  
 STUDII POLITICE SI  
 ADMINISTRATIVE  
 (S.N.S.P.A.)

-----  
 I  
 I  
 -----  
 I I I I I  
 -----

Departamentul de Stiinte Politice  
 Departamentul de Stiinte Administrative si Integrare Europeana  
 Departamentul de Relatii Internationale si Relatii Publice  
 Departamentul de Comunicare Sociala  
 Departamentul de Management -IROMA

## ANEXA 2

### CHELTUIELI

privind înființarea și funcționarea centrelor teritoriale de perfecționare profesională, acoperite din Fondul de rezervă bugetară la dispoziția

Guvernului:

mii lei

CHELTUIELI TOTAL .....	340.000
din care:	
I. CHELTUIELI CURENTE .....	290.000
1. Cheltuieli de personal .....	200.000
2. Cheltuieli materiale și servicii .....	90.000
II. CHELTUIELI DE CAPITAL .....	50.000

NOTA:

Din finanțare externă se asigură suplimentară suma de 360.000 mii lei.

-----

### **Pregătirea profesională în organizațiile moderne**

Pregătirea profesională este asigurată de totalitatea acțiunilor de formare în vederea exercitării în mod cât mai eficient a profesiei. Un sistem de pregătire poate cuprinde: stabilirea obiectivelor și a cerințelor de instruire, precizarea responsabilităților în domeniul pregătirii profesionale, conceperea programelor de pregătire, a programelor de carieră.

Obiectivele pregătirii profesionale sunt: perfecționarea capacității de rezolvare a problemelor, executarea unor lucrări specifice, rezolvarea unor sarcini noi, perfecționarea capacității de comunicare, perfecționarea unor atitudini adecvate pentru schimbare.

Ca metode de pregătire se folosesc: instruirea la locul de muncă, ucenicia, pregătirea de laborator, participarea la elaborarea unor proiecte de studii, delegarea, înlocuirea temporară a șefilor ierarhici, rotația posturilor, participarea la ședințe.

Pregătirea profesională da rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă a necesităților unei organizații. Succesul pregătirii profesionale depinde de măsura în care se știe ce trebuie făcut?,



de ce?, pentru cine? si in ce mod?

### **Continutul pregatirii profesionale**

Pregatirea profesionala este un proces de instruire pe parcursul caruia participantii dobandesc cunostinte teoretice si practice necesare desfasurarii activitatii lor prezente

In activitatea zilnica, persoanele care sunt bine pregatite profesional, indiferent de functia pe care o indeplinesc, sunt preferate si recompensate corespunzator. Pregatirea profesionala nu se masoara prin numarul diplomelor de absolvire sau a atestatelor obtinute, desi si acestea isi au importanta lor. Masurarea acesteia este mult mai dificila pentru ca pregatirea se obtine pe cai diferite, fiind influentata de o serie de factori. Pregatirea profesionala este asigurata de totalitatea actiunilor de instruire in vederea exercitarii, in mod cat mai eficient a profesiei.

Literatura de specialitate ofera o mare diversitate de definitii ale activitatii de pregatire profesionala. Majoritatea scot in evidenta componentele procesului de pregatire profesionala: formarea si perfectionarea profesionala.

Prin formare se urmareste dezvoltarea unor capacitati noi, in timp ce prin perfectionare se vizeaza imbunatatirea capacitatii existente. Notiunea de formare profesionala include, dupa unii autori, calificarea profesionala, perfectionarea, specializarea, formarea prin experienta si informarea profesionala.

Perfectionarea poate fi considerata si ca stadiu al formarii care consta in acumularea cunostintelor referitoare la profesia de baza. Formarea si perfectionarea profesionala se intrepatrund uneori fiind dificil de apreciat daca anumite activitati sunt de formare sau de perfectionare.

Experienta acestor doua procese este in functie de preocuparea pentru aplicarea in practica a ceea ce s-a invatat. A aplica efectiv inseamna a continua procesul de formare si de perfectionare profesionala prin rezolvarea concreta a problemelor. Evaluarea aplicarii celor invatate se concretizeaza in: cantitatea si calitatea cunostintelor, modificarea comportamentului, perseverenta in aplicarea cunostintelor insusite, schimbarea mentalitatilor, cresterea eficientei organizatiei.

Formarea profesionala presupune: calificarea initiala si insusirea unei noi meserii. Perfectionarea profesionala presupune: insusirea de catre lucratori deja calificati intr-un anumit domeniu a unor noi cunostinte, priceperi si deprinderi de munca, recunoscute ca facand parte din continutul meseriei, policalificarea, recalificarea.

O atentie deosebita trebuie sa se acorde selectarii persoanelor care vor participa la aceste programe. Pentru angajatii organizatiei, criteriile de selectie trebuie sa acorde sanse egale, tinand seama de locul de munca, de cheltuielile pentru pregatire, de sursele de ocupare, de varsta participantilor si de motivatia acestora.

Responsabilitatea asigurarii cu resurse umane performante revine atat sefului ierarhic cat si compartimentului de personal.

Compartimentul de resurse umane, personal, concepe programul de pregatire, coordoneaza acest program, asigura mijloacele necesare realizarii pregatirii, coordoneaza planurile de cariera, furnizeaza date si efectueaza expertize pentru dezvoltarea structurala.

### **Obiectivele pregatirii profesionale**

Pregatirea profesionala este o investitie profesionala in resursele umane ale unei organizatii,

efectele putand fi sesizate atat imediat cat si in perspectiva. Ea conduce la cresterea performantelor salariatilor si la adaptarea acestora la schimbarile structurale, sociale si tehnologice.

Stabilirea unui program eficient de pregatire presupune cunoasterea temeinica a activitatii si a realizarilor persoanelor care lucreaza in acel domeniu. Obiectivele pregatirii profesionale pot fi constituite din: perfectionarea capacitatii de rezolvare a problemelor, executarea unor lucrari specifice, rezolvarea unor sarcini noi, imbunatatirea capacitatii de comunicare, pregatirea unor schimbari.

Identificarea cerintelor de pregatire profesionala presupune o analiza complexa, care consta in definirea corecta a obiectivelor si a programelor de instruire, avandu-se in vedere ca cei care se pregatesc difera ca varsta, studii si experienta.

La stabilirea acestei cerinte se porneste de la nivelul existent de pregatire, evaluat prin testarea cunostintelor la inceperea programului de perfectionare. Din analiza informatiilor referitoare la cunostintele, dexteritatile, deprinderile de munca si atitudinea angajatului, se poate stabili continutul programului de pregatire profesionala, astfel incat tematica acestuia sa nu cuprinda informatii inutile, dar nici sa fie omise cele strict necesare.

Stabilirea cerintelor de pregatire profesionala presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

- precizarea obiectivelor pe total organizatie, pe compartimente structurale si pe fiecare salariat;
- stabilirea noilor cunostinte care sunt necesare salariatilor pentru a-si indeplini sarcinile in mod eficient;

- stabilirea metodelor de pregatire, a institutiilor la care se va apela si inventarierea resurselor disponibile;

- elaborarea programului de pregatire profesionala.

£Forme de stimulare a pregatirii profesionale

Formele de stimulare a pregatirii profesionale sunt:

a) Motivarea. Pentru a stimula pregatirea profesionala a angajatilor firmele pot aplica diverse forme de motivare. Motivarea poate fi: intrinseca sau extrinseca.

Motivatia intrinseca rezulta din angajarea si interesul persoanei pentru imbogatirea cunostintelor.

Motivatia extrinseca este rezultatul unor recompense si penalizari externe.

Cu cat motivatia angajatului este mai puternica, cu atat apare un grad mai ridicat de asimilare a cunostintelor. Angajatii vor sa invete atunci cand rezultatele sunt importante pentru ei din punct de vedere material, dar si din dorinta de a sti si de a obtine un statut etc.

b) Recompensa. Pentru reusita unui program de formare, angajatii trebuie sa aiba atat motive sa invete, cat si posibilitatea de a aplica ceea ce au invatat. Cele invatate ii ajuta, fie pentru atingerea unui scop, fie pentru evitarea unei situatii nedorite.

Recompensarea acumularii de noi cunostinte poate fi exterioara sau interioara.

c) Pedepsa. Pedepsa are drept scop evitarea respectarii de catre o persoana a unor actiuni sau atitudini nedorite.

Diminuarea cunostintelor de specialitate poate pune pe angajat in situatia de a nu-si mai putea indeplini responsabilitatile. El va fi nevoit sa apeleze la colegi pentru a intreba. Daca nu primeste raspuns la neclaritatile profesionale va fi nevoit sa-si insuseasca acele cunostinte strict necesare. Stagiile de practica au drept scop consolidarea si dezvoltarea in procesul muncii a cunostintelor, dexteritatilor si deprinderilor dobandite anterior. Indiferent de modul in care se organizeaza practica, angajatii recrutati a se perfectiona prin aceste forme trebuie sa fie puternic motivati si sa

dea dovada de constiinciozitate in realizarea pregatirii.

### **Programe de pregatire profesionala.**

Pregatirea profesionala se poate organiza sub diverse forme, in cadrul firmelor, in unitati specializate sau in institutiile de invatamant superior.

Pentru atingerea obiectivelor scontate, realizatorii programelor de instruire isi vor elabora o strategie adecvata fiecarei situatii concrete.

Cel care concepe un curs de pregatire profesionala trebuie sa aiba in vedere urmatoarele aspecte:

- elementele teoretice au volum in masura in care ele pot fi aplicate la locul de munca al cursantului, ele au rolul de a orienta, de a explica cauzele si de a promova realizari, performante;
- experienta este o componenta importanta a procesului de pregatire profesionala; cel ce concepe programul va avea in vedere participarea activa a cursantilor;
- comunicarea este o problema dificila a activitatii practice; in proiectarea planului de pregatire se va rezerva un numar adecvat de ore pentru aceasta problema; schimbarile de atitudine urmeaza schimbarile de comportament.

La elaborarea proiectelor de pregatire profesionala este necesar sa participe diferite componente, in functie de specificul activitatii lor. Se vor stabili metodele de invatare, mijloacele de predare, continutul, locul de predare si alte aspecte necesare. In elaborarea unui program de pregatire profesionala se va tine seama de numarul orelor si de lungimea cursului, de nivelul de pornire si de sistemul de apreciere a rezultatelor.

Evaluarea se poate realiza prin testari, prin examen oral, scris sau prin elaborarea unor lucrari.

### **Metode de pregatire profesionala a salariatilor**

Diversitatea cerintelor de pregatire profesionala a salariatilor duce la existenta unui mare numar de metode: pregatirea profesionala la locul de munca, pregatirea profesionala in scopul indeplinirii responsabilitatilor functiei, rotatia pe posturi, participarea la grupe eterogene de munca, participarea ca instructor la programe de pregatire, participarea la sedinte, participarea la „comitete junior“.

Pregatirea profesionala la locul de munca se realizeaza prin instruire, prin ucenicie sau prin pregatire de laborator. Instruirea la locul de munca permite combinarea pregatirii teoretice cu cea practica.

Pregatirea de laborator pune accentul pe instructia emotionala si pe formarea unui anumit comportament. Prin aceasta metoda se studiaza evolutia comportamentului in cursul procesului de invatare, rezultatele obtinute la un moment dat fiind considerate drept puncte de plecare pentru pregatire ulterioara.

Pregatirea profesionala in scopul indeplinirii responsabilitatilor functiei. Pentru angajatii care lucreaza in cadrul unor compartimente, si chiar pentru manageri, se poate folosi o serie de metode care constau in participarea angajatilor la rezolvarea unor probleme profesionale importante.

Participarea, in grup, la elaborarea de proiecte, lucrari si studii are drept scop confruntarea cursantilor cu probleme reale, nemaiintalnite de ei pana atunci.

In felul acesta, ei au posibilitatea sa propuna solutii, sa elaboreze variante, sa aleaga solutia optima si sa o aplice in practica.

Delegarea sarcinilor. Primind de la seful ierarhic unele responsabilitati, un salariat isi poate insusi noi deprinderi si cunostinte profesionale. In cazul folosirii acestei metode, sefii ierarhici trebuie sa constituie exemplul de urmat atat in ceea ce priveste metodele si stilul de munca, cat si personalitatea.

Inlocuirea temporara a sefului ierarhic se foloseste pentru pregatirea profesionala a managerilor. Un manager poate fi inlocuit de un subordonat al sau pe o perioada anume, in mod voit sau fortuit. Avantajul consta in puternica implicare a subordonatului si in cunoasterea reactiilor proprii.

Rotatia pe posturi presupune trecerea unei persoane pe un alt post, din acelasi compartiment sau din compartimente diferite. Aceasta rotatie permite stabilirea evolutiei posibile a salariatului si identificarea postului in care performantele sale ar putea fi maxime.

Participarea in grupuri eterogene in munca ofera celor care doresc sa-si imbunatateasca pregatirea profesionala, sa invete de la ceilalti participanti, prin cunoasterea opiniilor si solutiilor lor.

Participarea ca instructor la programele de pregatire. Alaturi de cadrele didactice, care au sarcini bine precizate in procesul de pregatire profesionala, la aceasta activitate pot participa si alti specialisti in calitate de instructori. Acestia, oricat de bine ar fi pregatiti, au nevoie sa-si actualizeze pregatirea si sa-si insuseasca noi cunostinte. In felul acesta, instructorii pot sa-si autodetermine cerintele de perfectionare.

Participarea la sedinte. Considerand sedinta ca o activitate in echipa, in cadrul careia au loc schimburi de informatii, de idei si opinii asupra modului de solutionare a problemelor, participantii au posibilitatea sa cunoasca si alte domenii decat cele cu care se confrunta in mod curent.

Comitete - junior unu au un caracter executiv, rolul lor fiind de investigare si analiza. Isi aleg singuri subiectele de investigatie si, pe baza cercetarilor, propun unele recomandari pentru conducerea firmei. Eficienta acestor comitete depinde de seriozitatea si de competenta membrilor, dar si de interesul conducerii intreprinderii pentru solutiile primite.

Pregatirea managerilor. Organizatiile nu mai pot fi conduse cu aceleasi proceduri si metode. Aceasta presupune o schimbare esentiala in motivarea comportamentului lor, dar mai ales, noi cunostinte, dexteritati si abilitati. Pregatirea este necesara atat pentru cei care intentioneaza sa ocupe functii de conducere, cat si pentru cei care detin deja astfel de pozitii.

Baza pregatirii manageriale o reprezinta completarea cunostintelor teoretice si practice, care se poate realiza in diferite forme si de catre diferite institutii specializate. Cunostintele pe care trebuie sa le insuseasca managerii au un spectru foarte larg, de la principiile managementului, contabilitate, finante, studiul comportamentului, cunostinte tehnico-economice de specialitate si pana la insusirea unor limbi straine.

Pregatirea managerilor se realizeaza prin cursuri organizate de institutiile de invatamant superior, prin studiu individual, prin metoda „cazurilor“ si autoinstruirea cu ajutorul tehnicii de calcul si poate fi sustinuta si prin mijloace audio-vizuale, teleconferinte etc.

Evaluarea pregatirii profesionale. Aceasta se poate realiza prin compararea rezultatelor pregatirii cu obiectivele stabilite sau prin exprimarea costurilor pregatirii si a beneficiilor rezultate.

Evaluarea pregatirii profesionale poate fi conceputa si ca proces prin care se masoara urmatoarele aspecte: reactia, atitudinea celor instruiti fata de formele si calitatea programului de pregatire, modificarea comportamentului celor instruiti, cunostintele acumulate in procesul de pregatire, rezultatele si efectele ce se obtin ca urmare a pregatirii.

**BIBLIOGRAFIE:**

1. Panaite Nica: Management
2. Adriana Prodan: Managementul Resurselor Umane
3. Coste Valeriu: Management in afaceri