

## Quality Assurance Review for Higher Education

**Managementul talentelor și asigurarea calității în programele de formare și dezvoltare profesională. Considerații teoretice și practice în privința configurării programelor de tip „trainee” destinate absolvenților de studii superioare**

**Norbert Thom, Diana Pitic, Diana Ivana, Mihaela Drăgan**

Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 9, No. 1 – 2, 2019, pp. 44 – 59

**Publicat de:** Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior - ARACIS

**Locul publicării:** București, România

**Tipul publicației:** tipărit, online

**ISSN:** 2066 - 9119, 2069 - 2188 (online)

**Adresa:** Bd. Mărăști, nr. 59, Sector 1, București, cod poștal 011464

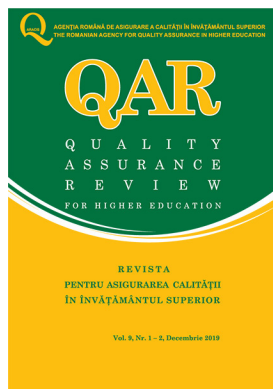
**Telefon:** +40 21 206 76 00; Fax: +40 21 312 71 35

**E-mail:** [qar@aracis.ro](mailto:qar@aracis.ro)

**Pagină electronică:** <http://www.aracis.ro/en/publicatii/qar-magazine/numarul-curent/>

Revista *Quality Assurance Review for Higher Education* este editată din fondurile proprii ale ARACIS și, în această etapă, contribuie și la sustenabilitatea proiectului „Dezvoltarea și consolidarea culturii calității la nivelul sistemului de învățământ superior românesc - QUALITAS”, Contract POSDRU/155/1.2/S/141894.

Toate drepturile rezervate. Pentru a reproduce un text din Revistă este necesar acordul scris al colegiului de redacție al Revistei pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior. Solicitarea poate fi trimisă Editorului, la adresa de poștă electronică: [office@aracis.ro](mailto:office@aracis.ro)  
Răspunderea pentru conținutul textelor publicate aparține autorilor.  
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a ARACIS.



## Quality Assurance Review for Higher Education

**Talent Management and Quality Assurance in Professional Development Programs. Theoretical and Practical Considerations Regarding the Configuration of Trainee Programs for Higher Education Graduates**

**Norbert Thom, Diana Pitic, Diana Ivana, Mihaela Drăgan**

Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 9, No. 1 – 2, 2019, pp. 44 – 59

**Published by:** The Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education - ARACIS

**Place of publication:** Bucharest, Romania

**Publication type:** printed, online

**ISSN:** 2066 - 9119, 2069 - 2188 (online)

**Address:** Bd. Mărăști, no. 59, sector 1, Bucharest, Romania, postal code 011464

**Phone:** +40 21 206 76 00; Fax: +40 21 312 71 35

**E-mail:** [qar@aracis.ro](mailto:qar@aracis.ro)

**Web page:** <http://www.aracis.ro/en/publications/qar-magazine/current-issue/>

*Quality Assurance Review for Higher Education* is edited from ARACIS own funds and, at this stage, also contributes to the sustainability of the project “The development and the consolidation of quality culture at Romanian higher education system – QUALITAS”, POSDRU Agreement 155/1.2/S/141894.

All rights reserved. No part of this Review may be reproduced in any form without written permission from the Editor. The request may be sent to the Editor by e-mail, at: [office@aracis.ro](mailto:office@aracis.ro)

The responsibility for the content of their contributions belongs to the authors.

The content of this material does not necessarily represent the official position of ARACIS.

## **Managementul talentelor și asigurarea calității în programele de formare și dezvoltare profesională. Considerații teoretice și practice în privința configurării programelor de tip „trainee” destinate absolvenților de studii superioare**

*Norbert Thom*

*Prof. em. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. mult.  
Institut für Organisation und Personal  
Universität Bern, Elveția  
norbert.thom@iop.unibe.ch*

*Diana Pitic*

*Conf.univ.dr.  
Departamentul de Științe Economice și  
Gestiunea Afacerilor în limba germană  
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor  
Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, România  
diana.pitic@econ.ubbcluj.ro*

*Diana Ivana*

*Lect.univ.dr.  
Departamentul de Științe Economice și Gestiunea  
Afacerilor în limba germană  
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor  
Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, România  
diana.ivana@econ.ubbcluj.ro*

*Mihaela Drăgan*

*Prof.univ.dr.  
Departamentul de Științe Economice și Gestiunea  
Afacerilor în limba germană  
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor  
Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, România  
mihaela.dragan@econ.ubbcluj.ro*

**Rezumat:** *Acest articol își propune evidențierea nevoii de a identifica talente în rândul personalului, precum și de a adopta metode și instrumente specifice managementului resurselor umane, în vederea integrării potrivite a persoanelor talentate în cadrul organizațiilor, dar și aspectele legate de asigurarea calității în conformitate cu cerințele ESG. În acest sens, propunem o definiție a conceptului, urmând să prezentăm cercetări întreprinse la nivel național și internațional, care întăresc necesitatea de identificare și gestionare potrivită a talentelor. În continuare, ne vom referi la programele de dezvoltare a resurselor umane și a contribuției acestora în sfera managementului talentelor, prezentând exemple de bune practici ale unor programe de tip “trainee”(programe de formare profesională) din România, în cadrul cărora sunt integrați cu succes absolvenți de studii superioare din domeniul științelor economice.*

**Cuvinte cheie:** *managementul talentelor; asigurarea calității, programe de tip “trainee”, programe de formare profesională, absolvenți de studii superioare*

**Abstract:** *This article aims to highlight the need to identify talent among staff as well as to adopt methods and tools specific to human resource management for the proper integration of talented people within organizations, and also the aspects of quality assurance according to ESG. In this sense, we propose a definition of the concept, then we present results of research performed at national and international level, that reinforce the need to identify and manage talent appropriately. We then refer to human resources development programs and their contribution in the field of talent management, presenting good practice examples of Romanian trainee programs in which graduates from the field of economics are successfully integrated.*

**Keywords:** *talent management, quality assurance, trainee program, professional development program, higher education graduate*

## 1. Introducere

În contextul actual al existenței unei competiții acerbe între companii la nivel global devine necesar ca actorii economici să-și definească noi argumente cheie, în vederea generării unor avantaje competitive sustenabile (Collings și Mellahi 2009, 304–313). Resursa umană este considerată ca fiind acel factor esențial de diferențiere în raport cu concurența, aceasta generând plusvaloare pentru clienții companiei prin aportul de idei noi integrate în produsele sau serviciile oferite de companie.

Privită în trecut drept un generator de costuri, resursa umană a devenit în timp un element de valoare al companiilor, iar astăzi este considerată ca fiind un grup de persoane talentate, care generează valoare adăugată (Gümüș et al. 2013). Astfel, atragerea de persoane talentate în cadrul companiei, păstrarea, motivarea și integrarea acestora în cadrul programelor de dezvoltare profesională devin elemente de bază ale strategiei de resurse umane (Thom 2014). Configurarea acestor programe de formare este o atribuție a managementului resurselor umane, se realizează cu sprijinul managementului de vârf și ține cont de specificul persoanei pentru care se dorește parcurgerea și absolvirea unui astfel de program. Există, astfel, posibilitatea ca între participanții la aceste programe să identificăm persoane din categoria “high potentials”, mai precis persoane talentate care dovedesc performanțe deosebite, având în același timp un potențial de dezvoltare ridicat (Thom, Zaugg 2008). Având în vedere aceste considerente, managementul talentelor este esențial în vederea păstrării în companie a persoanelor cu aceste caracteristici (Holtbrügge 2007).

Astfel, vom prezenta în continuare nevoia de identificare a talentelor, gestionarea acestora, precum și exemple de bune practici privind configurarea programelor de tip trainee în cadrul unor companii cu caracter germanofon, cu sediul în România.

## 2. Talente și managementul talentelor. Clarificare conceptuală

Managementul talentelor este un concept cu o dinamică pozitivă de dezvoltare academică în domeniul resurselor umane. Astfel, un exercițiu de căutare în Google Academic a sintagmei “talent management” returnează peste 1.600.000 de titluri de lucrări științifice și cărți publicate, peste 500.000 fiind publicate din 2008 până în prezent, adică în ultimii zece ani. Din cele peste 1.600.000 titluri, peste 20.000 sunt publicații în limba germană. Aceste rezultate pun în evidență actualitatea temei și continua preocupare a cercetătorilor pentru dezvoltarea acesteia. În spațiul internațional există deja de câteva decenii preocupări la nivel practic privind integrarea acestui concept la nivelul companiilor, desfășurându-se studii de amploare.

Deși acest concept este, așa cum am amintit mai sus, în mare parte cunoscut și aplicat în cadrul companiilor, nu există o definiție unanim acceptată a acestuia. Prin urmare, vom încerca să clarificăm definirea sa, în vederea asigurării rigurozității științifice.

În accepțiunea uzuală, conceptul de talent desemnează o aptitudine deosebită într-un anumit domeniu al performanțelor umane, sau o persoană care posedă o asemenea aptitudine. Într-un sens restrâns, în domeniul resurselor umane persoanele talentate au în comun faptul că dispun de o pregătire profesională superioară (Thom 2014). Aceasta nu trebuie să fie strict de natură academică, pot fi experți deosebit de talentați. În același timp, persoanele talentate dovedesc o motivație profesională ridicată și îmbrățișează cu entuziasm noi activități, care pentru ei reprezintă o provocare. Acestea simt nevoia unei formări profesionale continue și au grijă în a-și satisface acest deziderat. Deosebit de talentate sunt considerate acele persoane care dovedesc competențe sociale, cum ar fi abilități de comunicare și capacitate de cooperare pronunțate. O persoană talentată deține, de asemenea, competențe cheie, care sunt deosebit de utile și importante pentru dezvoltarea ulterioară a acesteia, cât și pentru generarea unor rezultate bune și foarte bune pentru angajator. Managementul talentelor este o atribuție comună a persoanelor aflate în poziții de conducere și a specialiștilor în managementul resurselor umane.

Managementul talentelor este definit de autorii studiilor BCG/WFPMA, astfel: „Este vorba despre atragerea, dezvoltarea și păstrarea tuturor angajaților cu potențial ridicat, indiferent dacă sunt manageri, specialiști sau simpli angajați, la toate nivelele ierarhice în organizație.” Autorii studiilor de specialitate vorbesc mereu despre „un potențial ridicat” al unei persoane talentate (Thom și Zaugg 2008). Deseori, angajații talentați nu ating cea mai înaltă treaptă a potențialului propriu în poziția ocupată într-o organizație.

Dacă însă sunt întrunite două condiții simultan, respectiv angajatul este performant în poziția ocupată și există și un potențial de dezvoltare ridicat, ne aflăm în situația definită în literatura de specialitate ca “high potentials” (Thom și Zaugg 2008). Astfel, persoanelor talentate li se recomandă o dezvoltare în direcția “high potentials”.

În concepția autorilor, managementul talentelor este clasificat drept un proces transversal în cadrul managementului total al resurselor umane. Managementul talentelor este, pe de o parte, o atribuție comună a persoanelor aflate în funcții de conducere și, pe de altă parte, a specialiștilor în managementul resurselor umane. Ambele trebuie îmbinate pentru a atrage persoane talentate, pentru a le introduce în organizație, a le aprecia prestația și potențialul și a le dezvolta continuu competențele, precum și pentru a menține capabilitatea și disponibilitatea acestora pentru angajator.

În conformitate cu această concepție (atragera, introducerea, aprecierea, dezvoltarea și menținerea talentelor), managementul talentelor este influențat de cinci funcții considerate supraordonate în managementul resurselor umane (Thom 2014):

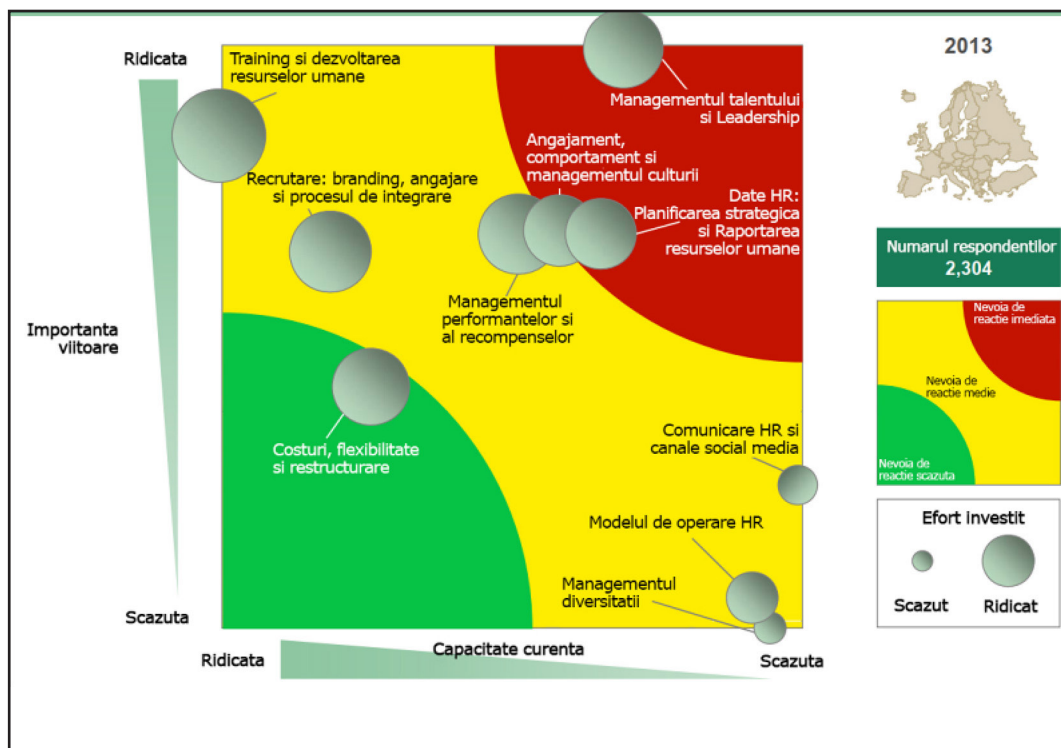
1. Managementul strategic al resurselor umane: acesta are ca obiectiv corelarea strategiei de personal (de câte resurse și cu ce tip competențe este nevoie în viitor?) cu strategia companiei (pe ce piețe este activă compania și care sunt strategiile competitive ale acesteia?). Din aceasta reiese ce tip de talente, unde și când vor fi necesare, respectiv ce dorește să demonstreze o organizație prin/cu talentele sale.
2. Organizarea managementului resurselor umane: decizii cu privire la persoanele sau grupurile de persoane (cadrele de conducere, specialiști în resurse umane) care să gestioneze chestiuni importante în managementul talentelor. Mai precis, alocarea unor atribuții, competențe și responsabilități, precum organizarea proceselor specifice ale managementului talentelor.
3. Planificarea necesarului de personal: necesarul de personal va fi estimat cantitativ și calitativ în concordanță cu planificarea operațională (planificarea plasării produselor/serviciilor în piață, a producției, precum și planificarea financiară). De asemenea, trebuie clarificat și explicat în ce măsură managementul talentelor poate fi finanțat.
4. Marketingul de personal: pentru a crește atractivitatea unui angajator pe piața muncii este necesar ca acesta să cunoască cerințele și nevoile grupului țintă, respectiv a persoanelor talentate, în vederea propunerii unor beneficii corespunzătoare.
5. Controlling-ul de personal: se urmăresc permanent indicatorii necesari în vederea alinierii tuturor activităților pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. Pentru managementul talentelor sunt relevanți, spre exemplu, indicatori cum ar fi: păstrarea personalului, rezultatele obținute la evaluarea performanței individuale, satisfacția la locul de muncă, precum și activitățile și succesele înregistrate în cadrul formării.

### **3. Managementul talentelor. Cercetări desfășurate la nivel internațional și în România**

În anul 2010 a avut loc o cercetare la nivel mondial, organizată de către compania de consultanță “The Boston Consulting Group” împreună cu Federația

Mondială a Asociațiilor de management al resurselor umane (“World Federation of Personnel Management Associations”). Rezultatele înregistrează un număr de 5.561 respondenți, specialiști în domeniul resurselor umane, care s-au exprimat cu privire la natura activităților și importanța acestora în contextul managementului talentelor, precum și la capacitatea de gestionare a acestora în prezent (The Boston Consulting Group 2010). În ceea ce privește importanța pentru viitor, itemul referitor la „gestionarea talentelor” a obținut un punctaj deosebit de bun. Pe de altă parte, itemul referitor la „gestionarea actuală” a acestora a obținut un scor mai slab. Astfel, autorii studiului concluzionează că există o nevoie urgentă de acțiune. Un sondaj realizat de aceeași companie trei ani mai târziu pune în evidență următoarele aspecte: managementul talentelor și leadership-ul sunt în continuare de o importanță foarte mare, urmate de implicarea angajaților în cadrul companiei, fiind investite mari eforturi în activitatea de formare (figura 1).

Un studiu similar care s-a derulat într-un număr de 35 țări europene a ajuns la un rezultat asemănător. Cercetarea a fost realizată pe bază de chestionar, totalizând un număr de 2.039 respondenți, specialiști în domeniul resurselor umane (Strack 2011).



**Fig. 1:** Talent, Leadership, Angajament si planificarea Resursei Umane, Matricea Boston Consulting Group  
Sursa: 2013 EAPM/BCG web survey



În acest domeniu, al promovării tinerilor talentați (absolvenți de studii superioare) prin programele de tip “Trainee”, a fost elaborat în spațiul germanofon din Europa un sistem de cunoștințe bine fundamentat, așa cum reiese din aspectele de ansamblu prezentate. Acesta are menirea ca responsabilii din domeniul resurselor umane la nivel global să conștientizeze aceste aspecte și să contribuie cu un aport de idei. În această privință sunt de făcut câteva considerații fundamentale referitoare la talente și managementul talentelor.

Pe de altă parte, studiul desfășurat de o altă companie de renume în acest domeniu, Deloitte, aduc în prim plan un procent îngrijorător de angajați (87%) care nu sunt suficient de implicați în cadrul companiilor, motivarea și păstrarea acestora constituind o reală problemă pentru angajator (Raport Deloitte 2015). Astfel, deși există preocupări reale în acest sens, companiile nu reușesc mereu să adopte măsurile potrivite pentru a contracara această tendință. Este important să menționăm faptul că această cercetare a fost realizată în 106 țări, la ea participând peste 3.300 de lideri din domeniul resurselor umane. În ceea ce privește rezultatele obținute în România, liderii în acest domeniu au recunoscut, într-o proporție covârșitoare (85%), faptul că pregătirea și formarea continuă a angajaților constituie o problemă majoră (Raport Deloitte 2015).

În ceea ce privește cercetările realizate în România referitoare la managementul talentelor, cităm aici studiul relevant desfășurat de compania Deloitte (Studiu Deloitte 2015). Acest studiu este fundamentat pe un număr de 5.700 de studenți respondenți, din 14 țări ale Europei Centrale și de Est, studiu în cadrul căruia tinerii s-au exprimat cu privire la viitoarele decizii personale în ceea ce privește educația, continuarea studiilor și inserția pe piața muncii. Dintre cele mai relevante și importante rezultate ale studiului amintim faptul că majoritatea (75%) studenților români dorește o continuare a pregătirii post-universitare, aproape jumătate dintre aceștia consideră educația drept o parte importantă a vieții lor, iar 90% consideră utilă desfășurarea unui “internship”. Cu toate acestea, studenții absolvenți nu consideră că sunt îndeajuns de bine pregătiți pentru viața profesională (Studiu Deloitte 2015). În ceea ce privește criteriile de alegere a organizațiilor în care aceștia urmează să activeze, respondenții amintesc stilul de conducere democratic și existența unor oportunități de creștere și dezvoltare profesională a angajaților.

Devine așadar imperios necesară desfășurarea unor parteneriate între universități și întreprinderi, în vederea creșterii nivelului de angajabilitate a absolvenților, precum și facilitarea unei inserții mai bune pe piața muncii, prin desfășurarea internship-urilor. În același timp, angajatorii trebuie să integreze principiile de funcționare democratice, transparente și să asigure un cadru favorabil dezvoltării profesionale a angajaților.

#### **4. Managementul talentelor și asigurarea calității în programele de formare și dezvoltare profesională**

Managementul resurselor umane este influențat de un număr de factori externi,



care determină asistarea deciziilor companiilor în acest domeniu. Unul dintre aceștia este structura pieței forței de muncă, mai precis calificarea și nivelul de formare (Holtbrügge 2007), factor esențial în configurarea programelor de formare profesională. Astfel, în cazul în care profilul forței de muncă nu corespunde cerințelor companiei devin necesare alocări de resurse în vederea formării acesteia, așa încât să corespundă nevoilor și cerințelor companiei, pentru avantaje competitive pe termen lung. Prin urmare, putem considera programele de formare profesională a angajaților drept elemente ale unei strategii de diferențiere în raport cu concurența (Holtbrügge 2007). Accepțiuni similare sunt descrise și de Collings și Mellahi 2009.

Printr-un program de formare și dezvoltare profesională din sfera managementul talentelor, angajatorii reușesc să formeze un grup de tineri calificați și motivați în cadrul companiilor. În cazul în care angajații care participă la aceste programe îndeplinesc caracteristicile menționate mai sus, ei pot fi solicitați să preia sarcini și activități mai complexe (Thom și Zaugg 2008).

Conform conceptului de management al companiilor din spațiul germanofon niciun angajat nu va rămâne „talentat” pentru totdeauna doar prin prisma participării la un singur program de formare specific. În funcție de nevoile afacerii, se poate decide dacă un angajat rămâne în cadrul grupului de persoane care aduc un aport prin prisma participării anterioare la acel program de formare și dezvoltare profesională.

Unul dintre autorii acestui articol a urmărit evoluția absolvenților începând cu mijlocul anilor 1970 (Thom 1987). Astfel, o definiție a formării profesionale prin intermediul programelor dedicate managementului talentelor se referă la selectarea unui grup de absolvenți care urmează să beneficieze de o formare de bază în vederea asumării ulterioare a funcțiilor de conducere, și care, totodată, își dezvoltă cunoștințele și abilitățile pentru a aprofunda relațiile de comunicare, structura și cultura organizațională (Thom 1987, 218). Absolvenți din categoria “high potentials” urmăresc în general o inserție cât mai rapidă pe piața muncii, fiind integrați cu precădere într-un program de tipul pregătire la locul de muncă - “training on the job” (Holtbrügge 2007).

Selecția candidaților pentru programele de management al talentelor este în continuare de actualitate pentru angajatorii care își propun să rămână atractivi, deoarece numeroși candidați /sau angajați concurează pentru fiecare program de formare profesională și sunt selectați de către persoanele responsabile, cu sprijinul unor proceduri deosebit de elaborate.

Dintr-o altă perspectivă, poate mai actuală, trebuie menționat și adăugat faptul că acei angajați care au participat la cursurile de formare și dezvoltare profesională în contextul managementului talentelor nu vor ocupa automat funcții de conducere sau de “top management”. Astfel, în strânsă legătură cu stadiul actual al cercetării, obiectivele parcurgerii unui program de dezvoltare profesională pot fi structurate după cum urmează (Thom 2014):

1. Formare profesională: după finalizarea programului dedicat managementului talentului, angajații trebuie să poată desfășura independent o activitate în

domeniu la un nivel ridicat de specializare (spre exemplu contabil junior, manager de produs, specialist resurse umane).

2. Obiectiv cu caracter informativ: în egală măsură, este urmărit și obiectivul informativ. Angajatul trebuie să se familiarizeze și să se identifice cu compania, să își evalueze propria performanță profesională și să se pregătească pentru următoarele etape de dezvoltare. De fapt, angajatorul dorește să identifice cât mai multe abilități și competențe ale angajaților care participă la aceste programe.
3. Socializarea: în acest sens, angajatul trebuie să înțeleagă mai bine cultura organizațională a companiei, sistemul de valori interne specifice domeniului în care acesta activează în cadrul organizației, respectiv să poată transmite aceste valori mai departe.
4. Imaginea: angajatorii își doresc crearea unei imagini puternice prin atragerea permanentă a personalului calificat, în vederea creșterii atractivității pe piața muncii în rândul tinerilor absolvenți talentați.
5. Sustenabilitatea: programele de formare și dezvoltare profesională în direcția managementului talentelor generează costuri considerabile, reprezentând de fapt o investiție. De aceea, se creează așteptarea ca, după finalizarea acestor programe, angajații care le-au parcurs să-și poată asuma anumite roluri, în cadrul cărora pot valorifica cunoștințele dobândite. Dincolo de acest deziderat, unul dintre obiectivele programelor este ca persoana formată să-și asume rămânerea în cadrul companiei pentru o perioadă de aproximativ trei ani de la terminarea formării.

În final, se pune întrebarea care ar fi cele mai bune modalități de atingere a tuturor acestor obiective, atât de către angajat, cât și de către angajator. Este însă necesar să menționăm faptul că aceste obiective specifice managementului resurselor umane pot suferi modificări în timp, odată cu alinierea la noi obiective strategice pe care compania le redefiniște periodic (Thom și Wegerich 2015).

Cercetările și studiile din domeniu (Nesemann 2012) ne arată că au fost identificați anumiți factori determinanți care contribuie la succesul acestor programe, cum ar fi, de exemplu, durata programelor de formare profesională, individualizarea sau standardizarea acestor programe, parcurgerea unui program de formare în străinătate, precum și soluționarea provocărilor cu privire la acestea.

Una dintre cele mai edificatoare concluzii practice va fi prezentată în următoarea secțiune, fiind bazată pe numeroase studii empirice și analitice (Nesemann 2012).

Studiul empiric aici citat (Nesemann 2012) este desfășurat pe un număr de 130 întreprinderi din spațiul germanofon. Astfel, potrivit acestui studiu, programele de tip trainee se întâlnesc cu precădere în sectorul serviciilor (bănci, comerț, agenții de asigurări), mai precis într-un procent de 63%, comparativ cu industria, unde procentul este de 37%. Formarea durează în medie 18 luni. Persoanele care parcurg procesul de formare trec de obicei prin patru sau cinci puncte de formare. Dintre

cele mai importante ipoteze confirmate de acest studiu putem aminti următoarele aspecte:

1. Timpul alocat de către managerul direct are un impact pozitiv asupra obiectivelor de formare, precum și asupra îmbunătățirii capacității de socializare a persoanei formate. Participanții la programele de formare trec de-a lungul procesului de formare de la un departament la altul. O problemă care apare frecvent este supraîncărcarea managerului cu persoane aflate în formare. În mod ideal, fiecare coordonator al unui astfel de program are timp suficient la dispoziție pentru a se ocupa de fiecare participant, de a transmite cunoștințe la un nivel practic și a evidenția legături între concepte. Multe studii empirice pun însă în evidență lipsa timpului coordonatorului de programe de formare și dezvoltare, ceea ce afectează direct atingerea scopurilor mai sus menționate. În cadrul întâlnirilor periodice cu responsabilii programelor de formare profesională s-a identificat și o posibilă cauză a acestei lipse de timp și anume faptul că în stabilirea obiectivelor anuale un foarte mic procent revine programelor de formare. Această simplă conjunctură aduce mari neajunsuri constituirii programelor de tip trainee (programe de formare profesională).
2. Implicarea managementului de vârf în aceste programe are o influență pozitivă asupra obiectivelor de imagine ale programelor de formare. O imagine internă pozitivă favorizează acceptarea programelor de formare de către persoanele aflate în funcții de conducere și contribuie la diminuarea problemei amintite în cadrul primului punct. Managementul de vârf devine așadar acea persoană sau acel grup de persoane fără a cărei/fără a căror implicare și sprijin nu se poate asigura sustenabilitatea programelor de formare profesională pe termen lung.
3. Un program de mentorat constituit în cadrul programului de formare are o influență pozitivă asupra imaginii externe a programului de formare. Învățarea de la un mentor presupune nu doar acumularea unor cunoștințe de specialitate, ci se bazează și pe structuri de relații și structuri de putere și încurajează procesul de socializare al persoanei aflate în formare. Astfel, participantul la program poate să-și evalueze mult mai bine performanța și potențialul personal.
4. Munca în cadrul programelor de formare are o influență pozitivă asupra obiectivului de socializare, precum și asupra obiectivelor de specialitate ale programelor de formare profesională. Munca în echipă se constituie astfel deseori din mai multe proiecte mici. Foarte rar este vorba despre un proiect de anvergură, care presupune acumularea de informații din cadrul mai multor departamente. Întrucât proiectele sunt definite ca o structurare de sarcini și sunt orientate către atingerea unor obiective precise, participanții au ocazia de a prelua responsabilități. Obiectivul de formare metodică cuprinde și învățarea unor tehnici de prezentare, specificul lucrului în echipă, precum și metode ale managementului de proiect.

5. Deplasările în străinătate permit acumularea unor competențe interculturale în cadrul obiectivelor programelor de formare. Competența interculturală este o formă specială a abilităților sociale și anume socializarea cu persoane din culturi diferite într-un mod eficace și potrivit. În acest sens distingem între trei planuri: cel al cunoașterii (cunoștințe de limbă, istorie, geografie), cel emoțional și cel practic (forma efectivă de comunicare). Ca element important în formarea tinerelor talente, competența interculturală poate fi formată cel mai bine în cadrul unor deplasări și șederi în străinătate, presupunând că acestea sunt configurate de așa natură, încât să permită un schimb intensiv cu membri ai culturii țării gazdă.
6. Integrarea programelor de formare în cadrul sistemului de dezvoltare al resursei umane, contribuie la păstrarea personalului, mai precis a participanților la programele de formare. Astfel, investiția în resursa umană devine sustenabilă.

Integrarea programelor de formare într-un sistem complex de dezvoltare a resursei umane este considerată deseori ca subînțeleasă. Aceasta presupune însă o multitudine de măsuri: anunțarea din timp a opțiunilor și oportunităților de dezvoltare profesională, menținerea activității de mentorat cel puțin până la încheierea programului de formare, evaluarea constantă a participantului la programul de formare, integrarea participantului în echipe de proiect, angajamentul personal al conducerii organizației pentru inițierea și menținerea programelor de formare.

Rolul universităților în Europa cunoașterii se confruntă cu necesitatea de a se adapta la o serie de schimbări profunde privind dezvoltarea unei cooperări strânse și eficiente între universități și domeniul economic, dar și apariția unor noi așteptări. Universitatea trebuie să răspundă unor nevoi noi de educație și formare determinate de mediul economic și societatea cunoașterii. Acestea se referă la nevoia de competențe transversale și de posibilități de educare prin programe de formare profesională. Conform Proiectului Hotărârii de Guvern privind aprobarea Metodologiei de implementare a principiilor pentru asigurarea calității în domeniul educației și formării profesionale continue a adulților (adoptată în temeiul art.108 din Constituția României și prevederile art. 6 alin. (1) din OG nr. 129/2000), formarea profesională are drept scop formarea și instruirea persoanelor care acumulează astfel cunoștințe, know-how, deprinderi și/sau competențe cerute de ocupații specifice sau de piața muncii. În acest context, asigurarea calității este un proces de cooperare între sistemul de educație și formare profesională a adulților și toate părțile interesate la nivel național, un rol important revenind și învățământului superior.

Luând în considerare Standardele și liniile directe pentru asigurarea calității în Spațiul european al învățământului superior (SLD -ESG), revizuite la Conferința Ministerială de la Erevan, Armenia (mai 2015), un obiectiv major este acela de a contribui la o înțelegere comună a asigurării calității în ceea ce privește învățarea și predarea la nivel transfrontalier de către toți actorii implicați. Datorită faptului că ESG se aplică întregului învățământ superior din Spațiul European de Învățământ Superior (SEIS- EHEA), indiferent de forma de studiu în care acesta se desfășoară,

sunt incluse și acele elemente care nu sunt parte a unui program care se finalizează prin obținerea unei diplome.

Astfel, prin colaborarea cu mediul economic de tipul celor prezentate în această lucrare, universitatea își propune să îndeplinească scopuri multiple referitoare la pregătirea studenților pentru viitoarele lor cariere, prin gradul de angajabilitate a absolvenților, sprijinirea dezvoltării lor personale, dar și crearea unei baze largi de cunoștințe avansate.

## **5. Managementul talentelor în România. Exemple de bune practici ale programelor de tip trainee**

Luând drept exemplu sectorul companiilor IT din România, unde gradul de specializare tehnică este foarte ridicat, programele de formare și dezvoltare profesională în direcția managementului talentelor au un rol deosebit de important.

Astfel, într-una dintre companiile în care studenții liniei germane din domeniul administrării afacerilor parcurg un stagiul de internship există două tipuri de programe: unul dedicat angajaților care sunt la începutul carierei („juniori”) și unul celor cu experiență („seniori”). Compania se află în top-ul celor mai mari companii IT din țară și oferă soluții software pentru clienți de renume din întreaga lume.

Primul program include categoria angajaților care sunt la începutul carierei și, prin prisma atelierelor de lucru și formărilor la care aceștia participă, vor dezvolta acele competențe sociale necesare interacțiunii între departamente și interacțiunii cu clientul.

Programul de formare profesională dedicat angajaților cu experiență face referire atât la parcurgerea unor formări de specialitate (specifice tehnologiilor de proiect), cât și a unor ateliere de lucru în zona competențelor de comunicare. Astfel, aceștia vor fi avuți în vedere pentru viitoarele roluri manageriale, cu focus pe aria tehnologică (centre de competență) și departamentele din care fac parte.

Programul dedicat colegilor cu experiență ar trebuie să se desfășoare pe o perioadă de aproximativ un an și să includă o serie de ateliere de lucru și discuții individuale între angajații care iau parte la acest program de formare profesională și departamentele care susțin activitatea directă a conducerii („Top Managementului”). Astfel, temele dezbătute cu sprijinul liniei manageriale conțin, pe lângă componenta de formare în sfera tehnică, și o serie de discuții referitoare la:

- privirea de ansamblu asupra pieței IT din România și din Europa;
- descrierea detaliată a tuturor proiectelor din cadrul organizației;
- noțiunile generale de business și managementul relațiilor cu clienții („Client Management”);
- procesele de distribuire/livrare a produselor („Delivery”) și de legalitate;
- strategii de promovare.

În continuare vom prezenta programul de trainee din cadrul unei companii de comerț, respectiv Kaufland România.

Compania Kaufland este o companie dinamică, axată pe performanță, care investește în educație și dezvoltă inițiative pentru tânăra generație, în speranța de a oferi o imagine de ansamblu a ceea ce înseamnă o carieră în cadrul celui mai mare retailer din România. În această direcție compania a dezvoltat alături de Universitatea Babeș-Bolyai un parteneriat strategic în calitate de partener oficial al programelor de studiu în limba germană, pentru o perioadă de cinci ani, prin care compania Kaufland s-a angajat să susțină excelența academică.

Lansarea Parteneriatului strategic dintre UBB/FSEGA – KAUF LAND România, derulat în perioada 2016-2021, are ca scop dezvoltarea de inițiative centrate pe excelența în educație și oferirea de perspective practice tinerei generații în principalele domenii de activitate ale companiei. Parteneriatul semnat între Universitatea Babeș-Bolyai (UBB), Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor (FSEGA), Linia Germană de Studiu și Compania KAUF LAND România conține o serie de inițiative și activități care au fost desfășurate în anul universitar 2016-2017, respectiv în anul universitar 2017-2018 precum:

- activități centrate pe dezvoltarea și formarea profesională a studenților liniei germane, având ca focus principalele domenii de activitate Kaufland: Logistică, Vânzări și Sediul central;
- acordarea a șase burse de performanță KAUF LAND studenților din anul I și anul II de studii ce vor obține rezultate academice excelente în sesiunea de examene din iarnă;
- suplimentarea plafonului bugetar al facultății prin acordarea a șase burse de merit studenților din anul I și anul II de studii ce obțin rezultate academice foarte bune în sesiunea de examene din iarnă;
- suport didactic pentru doi studenți în elaborarea a două teme de licență al căror studiu de caz să aibă în vedere experiența programului de practică/internship realizat în cadrul companiei;
- realizarea unor acțiuni de promovare specifice liniei germane;
- dotarea Liniei Germane de Studiu a FSEGA cu materiale didactice și aparatură multifuncțională.

Prin acest parteneriat în cadrul liniei germane a FSEGA, activitatea științifică, didactică și de cercetare este completată în mod armonios de colaborarea cu mediul economic german. Cunoștințele teoretice dobândite de către studenți în cadrul programelor de studii, respectiv cunoștințele practice dobândite de către aceștia în cadrul diverselor companii se completează și se consolidează reciproc. Această cooperare strânsă cu mediul economic aduce beneficii semnificative tuturor părților implicate. Reprezentanți ai companiei Kaufland au ocazia de a cunoaște mai bine facultatea și linia de studiu în limba germană, ceea ce se traduce prin noi oportunități de carieră oferite studenților, de la locuri de practică sub formă de internship la locuri de muncă. Totodată, Compania Kaufland oferă oportunitatea denumită *Kaufland Trainee Program*, program dedicat tuturor celor care își doresc să ocupe o funcție



de manager de magazin sau manager adjunct în cadrul companiei internaționale din industria de retail. Acesta are ca obiectiv pregătirea candidaților interesați și selectați pentru o poziție în cadrul companiei, cu scopul de a se specializa într-un anumit departament.

Prin programul de formare, participanții se pot implica direct în activitățile zilnice ale unui departament Kaufland, cunoscând totodată procesele specifice companiei. Procesul de selecție vizează tinerii absolvenți de facultate și chiar de masterat, care vorbesc fluent o limbă străină și au desfășurat activități de voluntariat/stagii de practică etc. *Kaufland Management Program* oferă un proces de învățare rotațional, care are o durată de 12 luni, timp în care participanții vor avea ocazia să înțeleagă mecanismele și procesele din departamentele Vânzări, Logistică și Sediul Central. În data de 16 mai 2018, în cadrul unui eveniment de informare al companiei Kaufland, studenții programului de studiu Administrarea Afacerilor în limba Germană (AAG) au aflat care sunt pentru ei beneficiile participării în cadrul Kaufland Management Program, precum și care este modalitatea de selecție a candidaților. Încurajarea demersurilor realizate de compania Kaufland în calitate de partener oficial privind formarea profesională în cadrul facultății noastre, mai precis la linia germană de studiu, oferă studenților capacitatea de a se adapta cerințelor mediului economic aflat într-o continuă schimbare.

## 6. Concluzii și perspective

În spațiul germanofon s-a manifestat în ultimile zeci de ani o amplă preocupare pentru programele de formare, ca parte a managementului talentelor. În acest demers, trebuie însă ținut cont și de rolul pedagogic al programelor de formare și locul pe care acestea îl ocupă în contextul economic.

În România există preocupări la nivel practic privind integrarea acestui tip de formare profesională în cadrul companiilor, desfășurându-se parteneriate între universități și companii.

Din studiile și experiențele la nivel practic citate în această lucrare, se desprind următoarele elemente, menite a caracteriza tendințele actuale în acest domeniu:

- absolvenții de studii superioare, îndeosebi cei ai facultăților de științe economice, sunt deseori pregătiți pentru inserția profesională, însă nu sunt îndeajuns de maturi profesional. Devine astfel necesară o formare complementară, specializată, în cadrul întreprinderilor. În privința programelor de formare, avem astfel de-a face cu un construct dual, în care formarea teoretică din timpul studiilor este urmată de o formare structurată în cadrul companiilor.

Mai mult, studiul empiric organizat pentru 352 studenți în Australia de către Wallence et al. (2012) a ajuns la concluzia că absolvenții acordă o importanță deosebită imaginii companiei atunci când aleg un rol într-o organizație, precum și modului în care organizația gestionează intern managementul talentelor;

- în spațiul germanofon s-au dezvoltat programe de formare și pentru absolvenții facultăților de științe aplicate. În cadrul acestor facultăți ajung cu precădere foști elevi ai școlilor profesionale sau de meserii. De aceea, nu există presiunea ca majoritatea absolvenților de liceu să promoveze bacalaureatul în vederea admiterii în învățământul universitar (cum se întâmplă în alte țări europene), ci există multiple posibilități. Maturitatea profesională este ajustată diferit. Întrucât din aceste motive piața forței de muncă se reglează diferit, poate fi stabilită o legătură între aceste aspecte și rata scăzută a șomajului în rândul tinerilor din spațiul germanofon;
- în spațiul germanofon există dezvoltări ale conceptului către un studiu dual: participanții sunt angajați la o întreprindere pe perioada studiului de licență sau masterat, activități care necesită o transpunere concretă în practică. Facultatea de Științe Aplicate Steinbeis, cu sedii în Stuttgart și Berlin, dispune, de exemplu, de o vastă experiență cu acest concept, colaborând cu firme din zonă, cum ar fi Daimler și Bosch;
- țările din spațiul germanofon sunt orientate către export, multe companii fiind active internațional. Din acest motiv, șederile în străinătate au dobândit o mare importanță în cadrul programelor de formare. Participanții la un program de formare în cadrul unei filiale din străinătate își îmbunătățesc nu doar competențele interculturale, ci acest aspect contribuie și la exportul de cunoaștere în ceea ce privește conceptul de leadership;
- exemplele de bună practică ale companiilor din România care integrează conceptul de management al talentelor și al programelor de tip trainee pun în evidență preocuparea pentru păstrarea și motivarea angajaților cu potențial în cadrul companiei, existând o structurare a programelor de formare profesională în funcție de nivelul de competențe identificat;
- colaborarea între universități și companii aduce multiple beneficii pentru toate părțile interesate. Deși în România nu există o implementare a constructului dual de formare la nivelul învățământului superior, există numeroase parteneriate menite a facilita inserția eficientă și eficientă a absolvenților în rândul companiilor.

Astfel, studiile din literatura de specialitate arată că angajații care intră într-un program de formare profesională în sfera managementului talentelor sunt mai interesați de înțelegerea mecanismelor care stau la baza succesului organizațional, în detrimentul activităților precum recrutarea și recompensarea talentelor. Excepție face păstrarea talentelor în organizație. Spre exemplu, Cappelli (2000, 103–111) sugerează că organizațiile trebuie să adopte o abordare orientată spre piață și nevoi actuale pentru a reține acești angajați valoroși. Prin urmare, nu doar recrutarea și formarea talentelor au un rol esențial pentru succesul organizațional, ci mai ales adoptarea unor strategii de păstrare a lor pe termen lung (McDonnell et al 2017).

## *Glosar de termeni*

**Program de tip trainee (sau program de trainee)** – program de pregătire destinat cu precădere proaspeților absolvenți de studii superioare, fiind desfășurat mai ales în cadrul companiilor mari. Durata acestor programe variază între șase și cel mult 24 de luni. Conținutul acestor programe poate viza atât dobândirea și/sau aprofundarea unor competențe de specialitate, cât și dobândirea unor abilități transversale (“soft-skills”). Sunt prevăzute de regulă activități în cadrul mai multor departamente ale companiei, în vederea familiarizării participantului la program cu specificul acesteia. Este uzuală, de asemenea, desemnarea unui mentor din cadrul companiei, rolul acestuia fiind facilitarea integrării cu succes a persoanei formate (Adaptare după Wirtschaftslexikon 2019).

**Formarea profesională** – pregătire pentru care obiectivele, tipologia, planul, reglementarea și obligațiile ambelor părți sunt definite de Codul Muncii, titlul VI/1, art. 192-210. În cadrul acestor articole sunt prevăzute nevoia de adaptare a angajatului la cerințele postului sau locului de muncă, obținerea unei noi calificări, nevoia de reconversie profesională (art. 192), formarea și evaluarea cunoștințelor. De asemenea, sunt prevăzute intervalele de timp la care angajatorul are obligația de a organiza programe de formare în funcție de numărul de angajați (art. 194), noțiunea de formator (art. 206) și atribuțiile formatorului (art. 207).

## *Bibliografie*

- Cappelli, Peter. 2000. “A market-driven approach to retaining talent”, *Harvard Business Review*, Vol. 78.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. 2009. “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, *Human Resource Management Review*, 19 (4).
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş H.L., Kurban Z., 2013. *An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management*, 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99: 794 – 808.
- Holtbrügge, Dirk. 2007. *Personal management*, Springer, 3. Auflage.
- McDonnell A., Collings, D., Mellahi, K., Schuler, R. 2017. “Talent management: a systematic review and future prospects”, *European J. International Management*, Vol. 11, No. 1: 86-128.
- Nesemann, Christine. 2012. *Talent management durch Trainee-Programme*, Wiesbaden.
- Strack, R., *Certainties in uncertain times*. 2011. Personalwirtschaft, Sonderheft 1:14-17.

Raport Deloitte: *Motivarea și implicarea angajaților, precum și retenția acestora, sunt problemele majore ale mediului de afaceri*. 2015. Accesat în data de 18 martie 2019. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/about-deloitte/articles/Deloitte-Survey-Global-Human-Capital-Trends-2015.html>

Studiu Deloitte: *Tinerii caută organizațiile în care contează*. 2015. Accesat în data de 18 martie 2019. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/about-deloitte/articles/deloitte-study-reveals-romania-young-talents-look-for-organizations-in-which-they-matter.html>

Thom, Norbert, Zaugg J. Robert (Hrsg.). 2008. *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, Gabler.

Thom, Norbert. 2014. *Trainee Programmes: A Tried and Tested Tool in Talent Management*. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 2, Issue 9, October 2014, PP 89-94, ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online): 89-94.

Thom, Norbert. 1987. *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung*. Stuttgart.

Thom, Norbert, Wegerich, Christine. 2015. *Trainee-Praxis im Theorietest. Analyse (Fallstudie zum Traineeprogramm der Lufthansa Group)*. In: Personalmagazin, 17. Jg. 2015, Heft 6 : 4–37 (auch im Personalmagazin-App). *The Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations: Creating People Advantage*. 2010. [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_transformation\\_creating\\_people\\_advantage\\_2010](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_transformation_creating_people_advantage_2010).

EAPM/BCG web survey. 2013.

Wallace, M., Lings, I. and Cameron, R. (2012), “Industry branding: attracting talent to weaker profile industries”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50: 483–502.

\*\*\*Trainee programm. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/traineeprogramm-49010>. Accessed on 25 July 2019.

\*\*\* Codul Muncii, titlul VI/1, art. 192-210, [https://www.codulmuncii.ro/titul\\_6\\_1.html](https://www.codulmuncii.ro/titul_6_1.html). Accessed on 25 July 2019.

\*\*\* Standarde și linii directoare pentru Asigurarea calității în Spațiul european al învățămîntului superior (SLD -ESG) - aprobate în cadrul Conferinței Ministeriale din mai 2015 de la Erevan, Armenia, <https://enqa.eu/index.php/home/esg/>.

\*\*\* Proiect - Hotărâre de Guvern privind aprobarea Metodologiei de implementare a principiilor pentru asigurarea calității în domeniul educației și formării profesionale continue a adulților - în temeiul art.108 din Constituția României și prevederile art.6 alin.(1) din Ordonanța Guvernului nr.129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare.