

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN A CHANGING WORLD

Simona NICOLAE\*  
Ana-Maria NEAGU\*\*

## Abstract

*The main aim of the paper is to emphasize how the dynamic changes in the economic sectors affect the Human Resource Management and the entrepreneurship education. Nowadays the Human Resource Management (HRM) has to be beyond its limits because phenomena like head-hunting, migration and brain drain are more and more present in any modern organization's life. Also, the entrepreneurship involves competences in solving conflicts, rising productivity and creating an adequate social climate in the firm. As a result, entrepreneurship education becomes very important in order to prevent and solve all the problems that can appear in a modern firm. The paper will present entrepreneurship education as it is seen both in E.U. and United States. The importance of entrepreneurship has become a highlighted theme in E.U. from 2001 when "developing the spirit of enterprise" was declared one of the most important objectives that should be taking in account by the education and training system in E.U. In U.S.A. this subject was approached for a long time ago and nowadays is seen as a way to success not only in business but even in personal life.*

**Keywords:** *entrepreneurship education, human resource management, human capital, globalization, dejobbed world*

## Introduction

Nowadays it becomes a common place to say that the human resource is the engine of any modern business. At least in the most developed countries, the importance of the human resource as a human capital and not as a labour force doesn't need to be demonstrated.

The quality of human resource that can transform a human being, as an economic tool, into human capital gives power to all those employees that can be much more than simple executors.

The power of a key – employee is huge and has determined lately a phenomenon known as job hunting.

The resignation of such an employee can destabilize all the activities in a firm and this is the reason for what efficient companies have developed programs and strategies for maintaining these employees.

The globalization itself gives power to a good employee who wants to develop a career in an open organization. Incentive systems and in particular salary scales vary widely depending on the nationality of the firm and the national regulatory environment (labour agreements, labour laws). The most flagrant differences show up in the remuneration for successful patents and in fact these differences cause equity problem among organizations and transnational team.

Despite a supposed homogenization of HRM practices resulting from globalization, in much way these practices still reflect national diversity.

As long as a key employee has the alternative to be better – remunerated and to obtain a solid development of this career, he will leave all those organization that cannot offer as much as he desired. This situation affects each of human resource management functions starting with

---

\* Lecturer, Ph.D., "Politehnica" University, Bucharest, Romania (e-mail: [nsim2005@yahoo.com](mailto:nsim2005@yahoo.com)).

\*\* Lecturer, Ph.D., "Politehnica" University, Bucharest, Romania.

planning, recruitment, and selection, career planning and ending with the organizational reward system.

In conclusion we intent to show the way in which changes appeared in human resource approach affect the functions of HRM.

Even these changes are reflected in all function of HRM we'll stop only at 2 of them, the most affected in our opinion and, also, the most linked to the relation between the quality of human resources and the long term efficiency of any firm: Career planning and The reward System.

Edward de Bono, says opening a conference that as competition intensifies, it is no longer enough to do the same thing better... no longer enough to be efficient and solve problems. Now business has to keep up with changes and that requires creativity. That means creativity both at a strategic level and also on the front line, to accompany the shift that competitive business demands... from administration to true entrepreneurship.

Entrepreneurship in the educational field, is often understood within a narrow meaning of the term and it suffers from a certain image problem, which mainly results from falsely narrowing down "entrepreneurship" to running a business, being an employer/self-employed", that is also used for management.

The paper will present the substance of the entrepreneurship as it is seen in the European Union approach and in the United States approach of this subject.

## **Literature Review**

The world of work has undergone profound change in recent years. Technology, the employer/employee relationship, skills requirements, immigration, offshore employment, employee benefits -especially health coverage and pensions - and global competition have had a significant impact on the workplace. (CERIDIAN)

Bridges tells us, "Today's workers need to forget the concept of jobs completely, and look instead for work that needs doing - and then set themselves up as the best way to get that work done....The future is going to be very different from what we grew up expecting, and most of us are no more ready for it than eighteenth-century English villagers were for jobs in nineteenth century English factories". "Workers need to develop a mindset, an approach to their work and a way of managing their careers, that is more like an external vendor than the traditional employee (Bridges, CEE)

Most knowledgeable observers in the field of human resource management (HRM) would agree that its major development as a profession came during the half century or so between the end of World War II and the early 1990s. As organizations employing as many as hundreds of thousands became dominant influences in the world of work and as questions about selection, training, work motivation, and compensation practices became more challenging in a growing, dynamic society, the need for professionally trained, skilled personnel became great. (Kraut & Korman, 1999)

Nowadays, the concept of knowledge management is more and more emphasized in any organization as a key factor to success in confronting changes.

Knowledge management is the process of getting the right information from the right source to the right person using the right vehicle at the right time in the right format so that people can make the best decision or take the wisest course of action. The decision or action may require different levels of knowledge. Data consist of basic facts. Information is contextualized data or concepts and ideas made up of related facts. Knowledge is processed information or causal relationships between interrelated elements of information. (Bellingham, 2004)

The perfect combination of intellectual capital and competitiveness involves from the infrastructure that must have an organization to sustain its own economic activity, leadership capabilities and adaptation in case of changing the owners, to the application of technology in an efficient and creative way, always focused more on innovation than on qualified workforce. It is not a matter of workforce skills, but, of maintaining a positive attitude, open to change with the need for further increase of knowledge accumulation, information and experience in an organization that vary substantially from the traditional one. (Pablo Calderon, 2008)

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT & ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN A CHANGING WORLD**

### **1. Human Resource Management confronting changes**

Today's world of work is much different from yesterday's. Change and uncertainty is the law. It is most likely that a person will be changing jobs six to eight times in his/her life. Having the skills to navigate in this changing world is crucial. It is important. Companies will expect employees to be continuous learners and skill builders in this environment. But, the companies also will realize the importance of maintaining inside the firm all that human resources that can adapt rapidly to these changing world. The human resource may need to simultaneously pursue career education and employment. To expect a path of formal education, followed by one career in an established discipline, followed by retirement, is no longer realistic.

As we have mentioned we'll stop only at two functions of the HRM that we consider are more linked to the performance of any firm in a changing world: career planning and the reward system.

#### **1.1. Career Planning**

The concept of organizational loyalty has faded in the decades since World War II. In the 1980s, the average 20 year-old employee could be expected to change jobs approximately six or seven times during his or her lifetime.

The accelerated rate of change in today's world has significantly increased employee mobility. Even when an employee desires to remain with the same organization, changes in its environment may make this choice unfeasible. This environmental forces plus changes within the individuals make career planning important for today's employees. (Byars & Rue, 1987)

While on the one hand working life is becoming longer, on the other hand, through such phenomena as the lifespan of companies themselves contracting due to severe business environment changes, and the increasing tendency for workers to leave their positions due to changes in technology or work duties, people are now finding expanded opportunities for their individual career paths. In addition, companies too are finding that in a management environment in which uncertainties and risks are increasing, in order to create new value individuals are required who have the sensibility to act on their convictions and have a strong sense of the issues that affect a company. In order to find such people, companies must respond to changes in individual working patterns and provide employees with the opportunity to open up their own career paths independently. (MHLW, 2007)

With a career plan, a person is much more likely to experience satisfaction as progress is made along the career path.

From the organization point of view, career planning can reduce costs due to employee turnover. If a company assists employees in developing career plans, these plans are likely to be closely tied to the organization; therefore, employees are less likely to quit.

When an organization shows interest in an employee's career development also has a positive effect on the employee.

Under these circumstances, employees feel that they are regarded by the company as part of an overall plan and not just as numbers.

In this situation, a key employee is motivated to stay in the organization and fight for its welfare.

Although not expected to be a professional counselor, the manager can and should play an important role in facilitating a subordinate's career planning.

Unfortunately, many managers do not perceive career counseling as a part of their managerial duties. As a result a successful career planning results from a joint effort: individual, manager and organization.

The individual does the planning, the manager provides guidance and the organization provides the resource and the structure.

## **1.2. The Organizational Reward System - Compensation & Pay**

First of all it is necessary to clarify that between terms "compensation" and "pay" we cannot put the sign equal. These are not synonymous terms.

*Compensation* refers to all the extrinsic reward that employees receive in exchange for their work. *Pay* refers only to the actual money that employees receive in exchange for their work.

Just a few decades ago, workers were happy to receive fair pay and a benefits package. Today, those two items are expected, and workers are demanding much more. Flexible work schedules, incentive pay, hiring bonuses, stock options and other programs are all part of a good compensation package.

Compensation and pay have been joined by the work environment to form the new compensation package concept of total rewards.

Employees have decided in the last few years that a large paycheck is not the only thing they need from their employers.

Casual dress, pets in the office, child care facilities and more are no longer seen as peculiar attraction strategies that are only used Silicon Valley and Seattle. Many traditional employers are finding that in order to keep their top employees, they need to have some of these programs in their total reward package. Employees are not longer willing to work 16 hours days for just a large paycheck, there has to be something more for them to take time away from their families now. (Ruddy, 2001)

Let's see what the main components of a successful reward package are:

1) *Base salary* is the hourly, weekly or monthly pay that employees receive in exchange for their work.

The primary objective of any base salary system is to establish a structure and system for the equitable payment of employees, depending on their job and their level of performance in their jobs.

A competitive base salary is the building block for a successful total rewards package.

With today's total reward focus on compensation package, a fair market base salary is typically sufficient, especially if packaged with the right benefits, incentives and work life programs.

According to the 2000 Value of Benefits Survey by Work at Work and the Employee Benefit Research Institute "health insurance remains the top benefit employee's value. However, a good health plan is joined now by other key benefits, such as a quality retirement package, life insurance plans and disability benefits." The study also found that among employees surveyed, 14

% had rejected job offers because they did not feel the benefit package was adequate.(Ruddy, 2001)

### 2) *Incentive pay*

Incentive pay plans attempts to relate pay to performance in effort to reward above – average performance rapidly and directly. Most incentive plans function in addition to and not in place of the base salary structure.

Two basic requirements are essential; if an incentive plan is to be effective. The first is that employee performance be fairly and accurately evaluated. The second is that the incentives must be awarded on the basis of performance.

Nowadays, more than in any times, to attract the talent needed to survive in today's business environment, companies must seriously consider including some equity incentive bonuses in an employees total rewards package.

According to an e-mail survey by World at Work, companies are responding to this demand just over half (51 %) of the companies polled offer some form of stock based compensation package. Of those, 80 % are offering the package to all employees.

Incentive pay not only attracts top talent into the organization but can also be a key tool in keeping them there.

### 3) *Work / life benefit*

Employee work / life benefit are those rewards that organizations provide to employees for being a member of the organization.

Today, employees are no longer satisfied by working hours and hours a week. They put a great deal of importance in having time for their families, opportunities for travel or training programs

Taking the employees complete work experience into account when establishing a total rewards package will give employers an edge in trying to attract and maintain top talent.

## 2. The Entrepreneurship Education confronting changes

Entrepreneurship education means many different things to educators...from primary schools to the university, from vocational education to an MBA. At each level of education, it is reasonable to expect different outcomes as students mature and build on previous knowledge. But the overall purpose remains to develop expertise as an entrepreneur.

Entrepreneurship is a lifelong learning process that has at least five distinct stages of development. This lifelong learning model assumes that everyone in our educational system should have opportunities to learn at the beginning stages, but the later stages are targeted to those who choose to become entrepreneurs.

**Stage 1 - BASICS:** At this first stage the focus is on understanding the basics of our economy, career opportunities that result, and the need to master basic skills to be successful in a free market economy. Motivation to learn and a sense of individual opportunity are the special outcomes at this stage of the lifelong learning model.

**Stage 2 - COMPETENCY AWARENESS:** The students will learn to speak the language of business, and see the problems from the small business owner's point of view.

**Stage 3 - CREATIVE APPLICATIONS:** At this stage, students can take time to explore business ideas and a variety of ways to plan the business. This stage encourages students to create a unique business idea and carry the decision-making process through a complete business plan.

This stage may take place in advanced high school vocational programs, two-year colleges where there are special courses and/or associate degree programs, and some colleges and

universities. The outcome is for students to learn how it might be possible to become an entrepreneur.

**Stage 4 - STARTUP:** After adults have had time to gain job experience and/or further education, many are in need of special assistance in putting a business idea together.

**Stage 5 - GROWTH:** Often business owners do not seek help until it is almost too late. A series of continuing seminars or support groups can help the entrepreneur recognize potential problems and deal with them in time. (Ashmore)

### **2.1. Entrepreneurship in European Union**

An Entrepreneurship action Plan was adopted by the European Commission in February 2004, suggesting horizontal measures for the Commission and Member state to create a supportive framework for entrepreneurship policy.

In E.U. entrepreneurship is seen as a key competence, as an important personal quality crucial for the ability to manage one's life.

Within the framework of key competences, entrepreneurship is not seen as a distinct psychological variable but rather an interplay of different skills, knowledge, affective factors and personal qualities. The combination of such competences is among others, an inevitable precondition for successful entrepreneurs, but it is also obvious that each individual has the need for those competences in order to manage his or her personal life.

The term entrepreneurship is therefore used to label a certain set of competences necessary and useful for everyone. The experts of U.E. suggests that the term "Entrepreneurship Education and Learning" should be used to mean as the acquisition of that set of competences by both formal and informal means. "Education" can therefore mean a process guided by more formal structures, including the period of compulsory education, and "learning" will include experiential learning – or "learning by doing" in either informal or non-formal practice. In this sense, entrepreneurial competences become integral to lifelong learning for which the motivation inherent in "learning to learn" becomes critical.

Looking at the definition adopted by the Enterprise Directorate General's expert group for education and training for entrepreneurship, it is clear that running a business is only a limited aspect of this.(European Commission, 2002)

This definition includes two components:

- a broader concept of education for entrepreneurial attitudes and skills, which involves developing certain personal qualities and is not directly focused on the creation of new business
- a more specific concept of training on how to set up a business.

The understanding of entrepreneurship as a general competence is stressed by the definition adopted by Working Group B (WG B) in its list of key competence: entrepreneurship has a passive and an active component: the propensity to induce changes oneself, but also the ability to welcome and support innovation brought about by external factors by welcoming change, taking responsibility for one's actions, positive or negative, to finish what we start, to know where we are going, to set objectives and meet them, and have the motivation to succeed. (European Commission, Feb. 2004)

Inspired by and building upon OECD's DeSeCo-Project, WG B defines key competences as follows: key competences represent a transferable, multifunctional package of knowledge, skills and attitudes that all individuals need for personal fulfillment and development, inclusion and employment. These should have been developed by the end of compulsory school or training, and should act as a foundation for further learning as part of Lifelong Learning.(Rychen & Salganik 2002)

In detail, this definition comprises two major criteria for a key competence:

- competences that can be labeled “key” are transferable and multifunctional. This means that they can be applied in a variety of situations and contexts;
- key competences are necessary and useful for each individual in order to be successful in life.

Transferability and multi-functionality as well as success in life refer not only to employability but to a variety of aspects running horizontally and vertically through a lifetime that can be roughly structured into three areas or “clusters” which are essential for living and working in a modern society:

- leading a private life that promotes personal fulfillment including family, friends, leisure activities etc. but also coping with the practicalities and challenges of a modern and complex society and environment;
- professional life that primarily secures income but also acts as a source for personal fulfillment and contributes to quality of life;
- participating in society and contributing to its further development by being an active citizen at various levels.(European Commission, Nov. 2004)

From this outline it becomes clear that entrepreneurship, if only understood as the abilities and skills applicable for running an enterprise, could not be included in a set of key competences.

Entrepreneurship includes planning, organizing, analyzing, communicating, doing, debriefing, evaluating and recording progress in learning. This set of “management competences” is relevant in private life for managing one’s household etc. as well as for business, and also for participation in society.

Other important aspects of entrepreneurship that are obviously equally relevant in all three areas of life include, among others, identifying one’s personal strengths and weaknesses, displaying pro-active behavior, being curious and creative, understanding risk, responding positively to changes and the disposition to show initiatives.

Keeping in mind the broad definition and the components of entrepreneurship, it could be easily demonstrated that schools are dealing with entrepreneurship at all stages, though usually beginning with the more general skills and competences at primary school level and later adding the more specific concept of training on how to create a business particularly at upper secondary level. However, entrepreneurship education is not only a matter of schools.

As opposed to teaching of subjects such as math or physics, where schools generally have monopoly, there is a strong influence on developing entrepreneurship from the perspective of non-formal and informal education.

## 2.2. Entrepreneurship in United States

In U.S.A entrepreneurship means change and creative thinking. Vocational students come in all shapes, colors, and sizes. But they do have one thing in common. They are all motivated to prepare for their future via a specialized route...career and technical education.

Vocational programs provide millions of young people with access to the skills and knowledge they need for all types of work, be it agriculture, electronics, sales and marketing, computers, child care, auto mechanics, graphic arts, and so on.

Entrepreneurship education as part of the vocational curriculum is an excellent vehicle for teaching students about change...change that occurs naturally or change that is caused by invention. Entrepreneurship education is a way to teach students to favor change rather than to fear it.( EntreprenNews & Views )

Entrepreneurs drive America's economy, accounting for the majority of our nation's new job creation and innovations. According to the U. S. Census Bureau's *2002 Survey of Business Owners*, self-employed individuals who have no paid employees operate three-fourths of U.S.

businesses. The U. S. Small Business Administration reports that America's 25.8 million small businesses employ more than 50 percent of the private workforce, generate more than half of the nation's gross domestic product, and are the principal source of new jobs in the U.S. economy.

Nearly 80 percent of would-be entrepreneurs in the United States are between the ages of 18 and 34! A 2005 poll from Junior Achievement (JA) found that 68.6 percent of the teenagers interviewed wanted to become entrepreneurs, even though they knew that it would not be an easy path. In spite of this overwhelming interest, however, youth rarely receive any information about entrepreneurship as a career option.

Entrepreneurship education offers a solution. It seeks to prepare people, particularly youth, to be responsible, enterprising individuals who become entrepreneurs or entrepreneurial thinkers by immersing them in real life learning experiences where they can take risks, manage the results, and learn from the outcomes.(U.S.-DOL)

The national culture determines the extent to which existing social and cultural norms encourage or do not discourage individual actions that can lead to new ways of conducting business. The high ranking of the United States in this area is indicative of the country's distinct entrepreneurial orientation. Traditionally, the culture of the United States is one of seeking opportunities and taking risks. This is consistent with the expert informants' assessment of the country characteristics. In fact, the indexes assessing the existence of entrepreneurial opportunities, capacity, and motivation are all higher than the world averages. It is also consistent with Global Entrepreneurship Monitor (GEM) findings regarding the subjective dispositional characteristics of the U.S. population, which show a strong perception of having sufficient skills and ability to start a new business, relatively low fear of failure, and relatively high alertness to unexploited opportunities. Overall, like in previous years, the entrepreneurial culture continues to be a strong differentiating factor between the United States and most other GEM countries. In the United States, a higher percent of both men and women than across all GEM countries believe that good opportunities will be available to them, and that they have the skills, knowledge and experience to start new businesses. Also, in the United States, a higher percentage of both men and women than across all GEM countries know personally someone who started a business in the past two years and, as a result, may benefit from role models. Finally, in the United States, a lower percentage of both men and women than across all GEM countries would be deterred from starting a business by fear of failing.(GEM, 2003)

The professor and dean in the School of Engineering at Tufts and, also, as President and Director of Boston's Museum of Science, Ioannis Miaoulis said that while becoming computer-literate is important, becoming engineering-literate is perhaps even more critical. He agrees that it is not enough to understand how things work, but know that this is the foundation to finding ways for things to work better. But even that is not enough if we don't teach people how to make these ideas into viable business opportunities.

Combining marketing and entrepreneurial skills with science and technology may be the best answer to encouraging innovation in America's future.(CEE, 2004)

William Bridges author of *Job Shift* encourages us to realize the concept of "the job" is rapidly disappearing. Although there will always be enormous amounts of economic work to do, he suggests that the work will not be contained in the familiar envelopes we call jobs. In fact many organizations are well along the way of being "dejobbed". (Bridges, 1995)

The future work options suggest that careers of the future are made by individual choices that make the most of new "basic skills". All workers first must have literacy, numeracy, and computer skills to function effectively in any type of work. Second, all workers in a dejobbed world must have the skills to manage themselves in business like fashion, including



time-management, goal setting, communications, bookkeeping, office management, and management project skills.

As I said in the first part of this chapter, in U.S.A., entrepreneurship is also defined through creative thinking.

Eduard de Bono who has spent the last 30 years working to develop strategies to encourage creative thinking and also from the Nomura Research Institute in Japan says: “ There are three basic aspects of thinking: 1. what is; 2. what may be; and 3. what can be. We are almost totally obsessed with “what is”. We underestimate the extremely valuable contribution that “what may be” has made to progress. We do very little about “what can be” even though our future depends entirely on this aspect.”( EntrepNews & Views )

## Conclusions

As we have seen, in a changing world, the individuals become key factors for global development.

A global development is made by people for people, but these people are confronted with changes that affect not only their professional lives but their private lives too.

The adaptation has to come from the inside of individuals as well as from the strategic approach of the development at the firm level.

Human resources have to develop their own entrepreneurship abilities, but, also, these abilities have to be integrated efficiently in long term strategy of every firm.

This affects the Human Resource Management which has to adapt its strategies for maintaining inside the firm all that human resources that can lead to success in a changing environment.

Getting the best from people at every level when there is constant change is the key to sustainable competitive advantage. Solid strategies, processes and technology alone do not deliver results. It takes people to accept, adopt, drive, and sustain the change to realise tangible impact. Success in business hinges on strategic agility and the ability to execute.

Entrepreneurial activity promotes competition, economic efficiency and innovation, thereby contributing to economic growth.

Entrepreneurs are alert individuals who perceive and exploit profit opportunities. In some cases, entrepreneurs penetrate and expand existing markets and contribute toward economic efficiency by increasing competitiveness. In other cases, in addition to contributing toward market efficiency, entrepreneurs introduce innovations and explore new opportunities by offering new and unique products or services. Innovative entrepreneurs create new markets and expand the set of profit opportunities available to others. Innovative entrepreneurs are also one of the main links between entrepreneurship and economic growth.

Given the changes that affect our lives will not stop soon, we hope that our work will be a starting point for other research in this area. It is intended to be another contribution aimed to summarize the impact of change on human resource but also, to propose solutions for increasing its adaptability to this change.

**References**

1. Ashmore, C., *Five Stages of Lifelong Learning*, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, OH. [http://www.entre-ed.org/\\_entre/5-stages.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/5-stages.htm)
2. Bellingham, R., *From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development* Published by HRD Press, Inc. 22 Amherst Road, Amherst, Massachusetts 01002, 2004, ISBN 0-87425-762-X, p. 33
3. Bridges, W. *Preparing for the New Century* A review of *Job Shift*, Cathy Ashmore, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, OH. [http://www.entre-ed.org/\\_entre/jobshift.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/jobshift.htm)
4. Byars, L. L. & Rue, L. W., *Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois 60430, 1987, p. 266
5. CEE - The Consortium of Entrepreneurship Education, *EntreNews&Views*, vol 14, issue 1. *How Do Science and Entrepreneurship Connect?* The Ohio Council on Economic Education - The Ohio State University College of Education. Columbus, OH 43210
6. CERIDIAN [http://www.ceridian.com/human\\_resources\\_article/1,6266,15760-69719,00.html](http://www.ceridian.com/human_resources_article/1,6266,15760-69719,00.html)
7. *EntrepreNews & Views – Entrepreneurship Means Change* Cathy Ashmore, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, Ohio, [http://www.entre-ed.org/\\_entre/change.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/change.htm)
8. European Commission, Nov. 2002, Best Procedure project on “*Education and Training for entrepreneurship*”, Final Report of the Expert Group, Nov. 2002 , [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/education\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/education_final.pdf)
9. European Commission, Feb. 2004, *Working Group on Basic Skills, Foreign Language Teaching and Entrepreneurship*. Progress Report, Feb. 2004,
10. European Commission, Nov. 2004, *Education & Training 2010 – Entrepreneurship Education and Learning*
11. GEM- Global Entrepreneurship Monitor *National Entrepreneurship Assessment • United States of America 2003 Executive Report*.
12. Kraut, A.I., & Korman, A.K., *Evolving practices in human resource management : responses to a changing world of work*, A joint publication in the Jossey-Bass business & management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series.” ISBN 0-7879-4012-7 ) p. 23
13. MHLW - Report from *The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization*, July 20, 2007, Human Resources Development Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/development/01/pdf/03.pdf>
14. Pablo Calderón, K, *El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca*, Instituto Tecnológico de Oaxaca, División de Estudios de Posgrado e Investigación, 2008, p.1
15. Ruddy, A.C., *Compensating Employees in Today’s Complex Economy*, World at Work, the professional association for compensation, benefits and total rewards, 2001, <http://www.bpwusa.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3800>
16. Rychen, D. S. & Salganik, L. H., *Defining and Selecting Key Competencies*, Gottingen: Hogref & Huber Publishers 2002
17. U.S. DOL–United States Department of Labor <http://www.dol.gov/odep/pubs/fact/entrepreneurship.htm>

# MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI EDUCAȚIA ANTREPRENORIALĂ ÎNTR-O LUME A SCHIMBĂRII

Simona NICOLAE\*  
Ana-Maria NEAGU\*\*

## Abstract

*Principalul scop al prezentei lucrări îl reprezintă evidențierea felului în care schimbările produse în interiorul sectorului economic afectează Managementul Resurselor Umane (MRU) și educația antreprenorială. În prezent, Managementul Resurselor Umane este adesea nevoit să își depășească propriile limite deoarece fenomene precum head – hunting, brain – drain sau migrația resurselor de muncă devin din ce în ce mai prezente în viața oricărei firme. Mai mult, antreprenoriatul implică o gamă largă de competențe, de la rezolvarea conflictelor și creșterea productivității, până la crearea unui climat social adecvat desfășurării optime a activității. Prin urmare, educația antreprenorială devine extrem de importantă pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă orice firmă modernă. Lucrarea va prezenta atât felul în care este privită educația antreprenorială în Uniunea Europeană cât și felul în care este privită ea dincolo de ocean, în Statele Unite ale Americii. În Uniunea Europeană (UE) importanța antreprenoriatului a fost evidențiată începând cu anul 2001 când „dezvoltarea spiritului întreprinderii”, a fost declarat unul dintre cele mai importante obiective care ar trebui luate în considerare de către sistemul de educație și de formare profesională din UE. În SUA acest subiect a fost abordat cu mult mai mult timp în urmă și în prezent este văzut ca o cale de succes nu numai în afaceri, dar și în viața personală.*

**Cuvinte cheie:** educație antreprenorială, managementul resurselor umane, capital uman, globalizare

## Introducere

În prezent, a devenit comun să afirmăm că resursa umană reprezintă motorul care pune în mișcare orice afacere modernă. Cel puțin în țările dezvoltate, importanța resursei umane, ca și capital uman și nu ca forță de muncă, nu mai este necesar să fie demonstrată.

Calitatea resursei umane care poate transforma o ființă umană, ca unealtă economică, în capital uman conferă putere tuturor acelor angajați care pot fi mult mai mult decât niște simpli executanți.

Puterea unui angajat cheie poate fi uriașă și a determinat în ultimul timp fenomene ca job hunting sau head hunting.

Demisia unui astfel de angajat poate destabiliza, uneori, întreaga activitate la nivelul unei firme și acesta este motivul pentru care companiile eficiente au dezvoltat programe și strategii prin care să-și păstreze angajații cheie

Fenomenul globalizării însăși conferă putere unui angajat eficient care dorește să își dezvolte cariera într-o organizație deschisă. Sistemul de stimulare, în particular scala de salarizare, variază foarte mult în funcție de naționalitatea firmei și de mediul legislativ în care aceasta își desfășoară activitatea. Cele mai mari diferențe apar în remunerarea brevetelor de succes, iar aceste diferențe generează probleme de etică între organizații și echipele de lucru transnaționale.

În ciuda unei presupuse armonizări a practicilor Managementului Resurselor Umane rezultată din globalizare, acestea reflectă totuși diversitatea națională.

---

\* Lector universitar doctor, Universitatea “Politehnica”, Bucuresti (e-mail: nsim2005@yahoo.com).

\*\* Lector universitar doctor, Universitatea “Politehnica”, Bucuresti.

Atâta timp cât un angajat cheie are alternativa de a fi mai bine remunerat și de a-și dezvolta constant cariera, va părăsi orice organizație care nu corespunde standardelor sale. Această situație afectează fiecare dintre funcțiile MRU, începând cu planificarea, recrutarea, selecția, planificarea carierei și terminând cu sistemul de recompense.

În concluzie, vom încerca să prezentăm în ce fel „schimbarea” afectează modul de abordare a resursei umane și în ce fel acestea se reflectă la nivelul funcțiilor MRU.

Chiar dacă aceste schimbări afectează toate funcțiile MRU ne vom opri doar la două dintre ele, cele mai afectate în opinia noastră și, de asemenea, cele mai strâns legate de relația dintre calitatea resurselor umane și eficiența pe termen lung a oricărei firme: planificarea carierei și sistemul de recompense.

Edward de Bono spunea în deschiderea unei conferințe că, pe măsură ce concurența se intensifică, nu este suficient să faci același lucru mai bine...nu este suficient să fi eficient și să rezolvi probleme. În prezent, afacerile trebuie să țină pasul cu schimbările care obligă la creativitate. Aceasta înseamnă creativitate atât la nivel strategic cât și în prima linie, la nivelul execuției, care este necesar să însoțească translația cerută de o afacere competitivă...de la administrare la antreprenariat.

Antreprenoriatul, din punct de vedere educațional, este adesea greșit înțeles și suferă o problemă de imagine din cauza asocierii sale cu noțiunea de conducere a unei afaceri de pe poziția de angajator. Adesea se așează semnul egal între antreprenariat și management. Din această cauză educația antreprenorială este furnizată și înțeleasă diferit de către agenții economici.

Lucrarea va încerca să prezinte esența antreprenoriatului așa cum este înțeleasă ea atât în Uniunea Europeană cât și în Statele Unite ale Americii.

## **Prezentarea literaturii existente pe tematica propusă**

Lumea muncii a suferit profunde transformări de-a lungul ultimilor ani. Tehnologia, relațiile angajat/angajator, standardele de calificare, imigrația, ocuparea offshore, avantajele oferite angajaților – în mod deosebit asigurările de sănătate și pensii - și competiția globală au avut un impact semnificativ asupra caracteristicilor locului de muncă. (CERIDIAN)

Bridges spune: muncitorul de azi trebuie să uite complet noțiunea de „servici”, de loc de muncă, și să se pregătească pentru a executa sarcinile de lucru în modul cel mai eficient cu putință. Viitorul va fi foarte diferit față de ceea ce credeam, și cei mai mulți dintre noi nu suntem mai pregătiți pentru actualele locuri de muncă decât erau sătenii englezi din secolul optsprezece pentru locurile de muncă din fabricile secolului nouăsprezece. Angajații trebuie să își dezvolte un anumit tip de gândire, un anumit mod de abordare a muncii lor și totodată un anumit mod de gestionare a carierei care le conferă un statut mai apropiat de cel al unui furnizor extern decât de cel al unui angajat tradițional. (Bridges, CEE)

Majoritatea analiștilor în domeniul Managementului Resurselor Umane sunt de acord că cea mai mare dezvoltare a acestuia, ca profesie, a înregistrat-o la jumătatea secolului XX sau între sfârșitul celui de-al doilea Război Mondial și începutul anilor '90. Atâta timp cât organizații care angajează sute de mii de oameni influențează dominant piața muncii iar aspectele privind selecția, pregătirea, motivația și practicile legate de compensații au devenit provocări din ce în ce mai mari într-o societate dinamică iar nevoia de personal specializat devine și ea din ce în ce mai acută. (Kraut & Korman, 1999)

În prezent, noțiunea de management al cunoașterii devine din ce în ce mai prezentă în orice organizație ca factor de succes în confruntarea cu schimbarea.

Managementul cunoașterii este procesul prin care se obțin informații de către persoana potrivită din sursa potrivită, utilizând suportul potrivit în formatul potrivit astfel încât oamenii să

poată lua cea mai bună decizie sau să urmeze cea mai înțeleaptă cale. Decizia sau acțiunea pot necesita diferite niveluri de cunoaștere. Date constând în fapte de bază. Informația reprezintă date contextualizate sau concepte și idei rezultate din fapte corelate. Cunoșterea reprezintă informația procesată sau relația causală dintre diferitele elemente componente ale informației. (Bellingham, 2004)

Combinăția perfectă dintre capitalul intelectual și competitivitate implică o multitudine de factori, de la infrastructura care trebuie să existe într-o organizație pentru a susține activitatea acesteia, leadershipul și adaptarea în cazul schimbării proprietarului/propietarilor până la aplicarea noilor tehnologii într-un mod eficient și creativ întotdeauna axat mai mult pe inovare decât pe calificarea forței de muncă. Nu este practic o problemă de pregătire a forței de muncă ci de menținere a unei atitudini pozitive, deschise la schimbare și cu nevoia de creștere a acumulărilor de cunoaștere, informație și experiență într-o organizație care diferă foarte mult de una tradițională. (Pablo Calderon, 2008)

## I. Managementul Resurselor Umane în confruntarea cu „schimbarea”

În prezent, piața muncii diferă extrem de mult de cea care exista chiar cu puțin timp în urmă. Practic, schimbarea și incertitudinea au devenit lege. Drept consecință, este mai mult decât probabil ca o persoană să își schimbe locul de muncă între șase și opt ori de-a lungul vieții sale profesionale. A avea capacitatea de a naviga într-o astfel de lume devine crucial. Companiile se așteaptă ca angajații lor să studieze continuu și să-și îmbunătățească constant abilitățile profesionale. Dar, în același timp, aceleași companii realizează importanța menținerii în interior a unor angajați flexibili care se adaptează cu ușurință la schimbare. Resursa umană trebuie practic să urmărească în același timp atât pregătirea profesională pentru carieră cât și ocuparea pe piața forței de muncă. A merge pe calea educației formale și a te aștepta la obținerea unui loc de muncă într-un domeniu foarte bine delimitat, urmat după mai mulți ani de pensionare nu mai este de mult o așteptare realistă.

Așa cum menționam la începutul lucrării, ne vom opri în cele ce urmează doar la două dintre funcțiile MRU, care sunt, în opinia noastră cel mai strâns legate de performanțele oricărei organizații într-o lume a schimbării: planificarea carierei și sistemul de recompense.

### 1.1. Planificarea carierei

Conceptul de loialitate organizațională a apus de câteva decenii, începând practic cu cel de al 2-lea Război Mondial. În anii '80 angajații cu o medie de vârstă de 20 ani se puteau aștepta să își schimbe locul de muncă de aproximativ șase sau șapte ori de-a lungul vieții profesionale.

Ritmul accelerat al schimbărilor în lumea de azi a determinat o creștere semnificativă a mobilității angajaților. Chiar în situația în care un angajat dorește să rămână în interiorul unei organizații, schimbările din mediul în care aceasta își desfășoară activitatea fac această dorință imposibil de realizat. Toate aceste forțe care acționează în mediul extern al organizației, dar și diferențele dintre indivizi, clasează planificarea carierei în topul preocupărilor importante ale oricărui angajat din zilele noastre. (Byars & Rue, 1987)

În timp ce, pe de o parte, durata vieții profesionale a oricărui angajat este din ce în ce mai lungă iar pe de altă parte durata de viață a organizațiilor într-un mediu de afaceri extrem de schimbător și ostil este din ce în ce mai scurtă, iar tendința de părăsire a unei companii ca urmare a dezvoltării noilor tehnologii se accentuează, resursa umană poate găsi oportunități extinse pentru propriul model de carieră. (MHLW, 2007)

Cu un plan de carieră bine organizat, o persoană are mult mai multe șanse de a cunoaște satisfacția profesională de-a lungul evoluției carierei sale.

Din punctul de vedere al organizației, planificarea carierei poate reduce costurile datorită rotației posturilor. În cazul în care o companie acordă asistență angajaților în dezvoltarea unui plan al carierei, acest plan poate să fie construit într-un mod mult mai apropiat de obiectivele organizației decât în situația în care acesta ar fi dezvoltat doar de către angajat. De asemenea, riscul de a pierde un angajat asistat în dezvoltarea planului personal de carieră scade simțitor iar acesta nu va fi tentat să părăsească organizația.

Când o organizație manifestă interes în dezvoltarea carierei unui angajat acest lucru are efecte pozitive și asupra angajatului însuși. În aceste circumstanțe, angajații simt că sunt recompensați de către organizație și că fac parte din planul acesteia de dezvoltare. Astfel, ei nu conțază doar ca număr.

Într-o astfel de situație, un angajat cheie este motivat să rămână și să lupte pentru bunăstarea lui dar și pentru bunăstarea companiei.

Deși nu se așteaptă a fi un consilier profesional, managerul poate și trebuie să joace un rol important în susținerea planificării carierei subordonaților săi.

Din nefericire însă, mulți manageri nu percep ca intrând în atribuțiile lor consilierea carierei angajaților. În consecință, un plan al carierei încununat de succes rezultă din efortul comun a trei părți: individul, managerul și organizația.

Individul realizează planul, managerul oferă asistență iar organizația furnizează resursele și infrastructura.

## 1.2. Sistemul de recompense - Compensații și Plăți

Înainte de toate este necesar să clarificăm faptul că între termenii compensații și plăți nu putem pune semnul egal. Ei nu sunt termeni sinonimi.

Compensațiile se referă la toate acele recompense extrinseci pe care angajații le primesc în schimbul muncii depuse. Plata (plățile), se referă doar la sumele de bani primite de către angajați în schimbul muncii depuse.

Doar cu câteva decenii în urmă angajații erau mulțumiți să primească o sumă echitabilă și un anumit pachet de beneficii. În prezent, aceste două elemente sunt de asemenea așteptate de către cei care prestează munca, dar ele sunt adesea însoțite și de alte elemente legate de: programul de lucru flexibil, plăți motivante, bonusuri, acces la acțiunile firmei și alte programe care împreună fac parte dintr-un pachet echitabil de compensații din punctul de vedere al angajatului.

Compensațiile și plata au fost aduse împreună de către mediul de lucru pentru a forma un nou pachet de compensare ca parte a sistemului global de recompense. Angajații au decis în ultimii ani că o sumă forată mare de bani nu mai este ceea ce așteaptă din partea angajatorilor lor.

O anumită ținută vestimentară, facilități legate de îngrijirea copiilor sau chiar accesul animalelor de companie în interiorul firmei nu mai sunt strategii de atragere a resurselor umane doar în Silicon Valley sau Seattle. Mulți dintre angajatorii tradiționali se văd nevoiți să modifice conținutul sistemului de recompense tocmai pentru a păstra în cadrul firmei angajații de top. Angajații sunt din ce în ce mai puțin dispuși să petreacă 16 ore la serviciu, departe de familiile lor doar pentru o sumă mai mare de bani. Trebuie să obțină și alte avantaje de pe urma muncii lor pentru a accepta acest program de lucru. (Ruddy, 2001)

Considerăm utilă în continuare prezentarea principalelor componente ale unui pachet de recompense motivant:

1) *Salariul de bază* – reprezintă suma de bani orară, săptămânală sau lunară primită de către un angajat în schimbul muncii depuse.

Principalul obiectiv al salarizării de bază este acela de stabili un sistem și o structură de plată echitabile pentru angajați, ținând cont atât de munca depusă cât și de nivelul de performanță profesională a acestora.

Un salariu de bază competitiv este practic piatra de temelie pentru întreg sistemul de recompense la nivelul unei firme.

Cu un sistem de recompense centrat pe un întreg pachet de compensații, un salariu de bază corect este considerat suficient dacă este însoțit de beneficii satisfăcătoare și programe de îmbunătățire a motivației muncii.

Potrivit anchetei „The 2000 Value of Benefits” realizată de World at Work și de Institutul de Cercetare a Beneficiilor acordate salariaților, asigurările de sănătate rămân în topul valorii avantajelor acordate salariaților. Mai mult chiar, un plan de sănătate eficient este însoțit acum și de alte avantaje cheie, cum ar fi asigurarea unui pachet de servicii legate de pensionare, asigurări de viață sau acordarea unor beneficii persoanelor cu dizabilități. Studiul a relevat de asemenea că dintre angajații care au făcut obiectul anchetei 14 % au respins oferte de muncă deoarece nu au considerat satisfăcător pachetul de beneficii care le era oferit. (Ruddy, 2001)

2) *Sistemul de prime* - își propune să stabilească o legătură între plată și eficiența muncii ca recompensare a performanțelor peste medie. Majoritatea sistemelor de prime funcționează împreună cu și nu în locul structurii salariale de bază.

Două cerințe de bază sunt esențiale pentru ca un sistem de prime să fie eficient:

- în primul rând performanțele angajaților trebuie evaluate corect și neechivoc.

- în al doilea rând, primele trebuiesc acordate doar pe baza performanțelor.

În prezent, mai mult decât în oricare altă perioadă, pentru atragerea talentelor necesare supraviețuirii într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv, companiile sunt practic obligate să includă în sistemul de recompensare a angajaților, anumite bonusuri legate de participațiile la capitalul firmei, care să facă practic diferența față de potențialii concurenți.

Potrivit unei anchete statistice realizate prin e-mail de către World at Work, din totalul companiilor care au răspuns chestionarelor, un pic peste jumătate au afirmat că acordă angajaților lor compensații bazate pe o formă de acces la acțiuni sau la patrimoniul firmei. Dintre aceștia, 80% oferă aceste compensații tuturor angajaților.

Sistemul de prime este deosebit de important nu numai pentru atragerea talentelor de top în organizație dar de asemenea, reprezintă un element cheie de păstrare a acestora în interiorul firmei.

3) *Beneficii care privesc raportul muncă - viață privată* - sunt acele avantaje oferite angajaților de către organizație pentru calitatea de membru al acesteia.

În prezent, angajații nu mai sunt mulțumiți lucrând ore în șir de-a lungul săptămânii de lucru. Aceștia încep să pună din ce în ce mai mult accentul pe importanța timpului petrecut cu familiile lor, a oportunităților de călătorie sau a programelor de pregătire profesională. Doar luând în considerare totalitatea aspectelor legate de viața profesională a angajaților și stabilind în concordanță cu acestea un sistem de recompense eficient, angajatorii vor reuși să atragă și să mențină în interiorul firmei talentele de top care vor conferi întregii activități acea flexibilitate în fața schimbărilor din mediul economic și financiar în care funcționează firma.

## II. Educația antreprenorială în confruntarea cu „schimbarea”

Educația antreprenorială este înțeleasă adesea foarte diferit de către cei care o predau: începând cu educația primară și terminând cu cea furnizată de către universități, de la educația profesională și până la MBA. La fiecare nivel educațional, este rezonabil să fie așteptate anumite rezultate bazate pe experiențele și cunoștințele dobândite anterior. Toate aceste rezultate însă, converg, în ultimă instanță, spre construirea abilităților de antreprenor.

Antreprenoriatul presupune un proces de învățare pe tot parcursul vieții care conține cinci stadii distincte de dezvoltare. Acest model de învățare pe tot parcursul vieții se bazează pe supoziția potrivit căreia orice persoană care intră în sistemul educațional are oportunitatea de a

învăța anumite aspecte ale antreprenoriatului în stadiile de bază. Ulterior însă, cei care acced la stadiile superioare sunt cei care, în esență, au ales să devină antreprenori.

**STADIUL 1- Noțiuni de bază** – în această etapă accentul cade pe înțelegerea elementelor de bază ale economiei, a oportunităților legate de carieră ce rezultă din acestea, dar și a nevoii de a dezvolta anumite abilități elementare și indispensabile totodată pentru obținerea succesului într-o economie de piață. Rezultatele acestui stadiu sunt reprezentate de motivația de a învăța și de obținerea aceluși simț aparte care poate determina sesizarea în timp util a anumitor oportunități individuale.

**STADIUL 2 – Conștientizarea competențelor**- în această etapă, cursanții vor învăța limbajul specific afacerilor și vor vizualiza problemele din punctul de vedere al proprietarului unei mici afaceri.

**STADIUL 3 – Aplicații creative** - în această etapă cursanții își vor petrece timpul explorând idei de afaceri și realizând mai multe căi de planificare a unei afaceri. Aceștia vor fi practic încurajați să creeze o idee de afaceri nouă și să dezvolte un proces decizional în interiorul unui plan de afaceri complet.

De obicei acest stadiu se desfășoară la nivelul educației liceale sau profesionale, în colegii sau universități. Acestea de obicei au programe scurte de pregătire în acest domeniu și pot conferi la absolvire un certificat de recunoaștere a competențelor dobândite în urma parcurgerii lor. Drept rezultat, cursanții vor învăța cum pot deveni antreprenori.

**STADIUL 4 – Startul** - este o etapă în care adulții care au dobândit o anumită experiență în muncă necesită asistență în punerea în practică a ideilor de afaceri.

**STADIUL 5 – Creșterea** – adesea proprietarul unei afaceri caută ajutor atunci când este prea târziu. O serie de seminarii organizate în această etapă îl pot ajuta pe antreprenor să recunoască potențialele probleme și să le facă față în mod eficient. (Ashmore)

### 2.1. Antreprenoriatul în Uniunea Europeană

Un plan de acțiune privind antreprenoriatul a fost adoptat de către Comisia Europeană în Februarie 2004 sugerând măsuri orizontale atât pentru Comisie cât și pentru Statele Membre menite să creeze un cadru de susținere a politicii antreprenoriale.

În Uniunea Europeană antreprenoriatul este privit ca o competență cheie, ca o calitate personală deosebit de importantă pentru abilitatea de a conduce viața cuiva.

În cadrul creat de către competențele cheie, antreprenoriatul nu este văzut ca o variabilă psihologică distinctă ci mai degrabă ca un amestec de cunoștințe, deprinderi, abilități, factori afectivi și calități personale. O combinație a acestor elemente este, printre altele, o condiție indispensabilă pentru întreprinzătorii de succes, dar este, de asemenea, evident că fiecare individ necesită tot acest cumul de competențe pentru a-și conduce propria viață.

Termenul „antreprenoriat” este adesea folosit pentru a exprima un anumit set de competențe necesare și utile oricărui individ.

Experții Uniunii Europene sugerează că termenul „Educație și învățare antreprenorială” ar trebui să fie utilizat pentru dobândirea de competențe atât prin mijloace formale cât și informale. „Educația” poate însemna un proces ghidat mai mult de structuri formale, ce includ învățământul obligatoriu, în timp ce „învățarea” include și aspecte practice, formale sau informale, de tipul „învățare prin practică”. În acest sens competențele antreprenoriale se integrează în procesul de învățare pe tot parcursul vieții, proces în care „a învăța să înveți” devine o noțiune critică.

Privind la definiția adoptată de către grupul de experți pentru educație și formare profesională pentru antreprenoriat al Directoratului General pentru Întreprinderi, este clar că derularea unei afaceri reprezintă doar un aspect limitat al acestuia. (European Commission, 2002)

Definiția include două componente:



- un concept mai larg referitor la educație care cuprinde acele atitudini și abilități antreprenoriale ce implică dezvoltarea anumitor calități personale și nu este direct axată pe crearea de noi afaceri.

- un concept mai restrâns referitor la formarea profesională necesară inițierii și derulării efective a unei afaceri.

Înțelegerea antreprenoriatului ca și competență generală este subliniată și de către definiția adoptată de Grupul de Lucru B în lista sa de competențe cheie: astfel, antreprenoriatul are atât o componentă pasivă cât și o componentă activă: pe de o parte proprietatea de a induce schimbări sieși iar pe de altă parte, abilitatea de a întâmpina și sprijini procesul de inovare impus de factori externi printr-o atitudine deschisă în fața schimbării, care presupune printre altele : asumarea responsabilității pentru acțiunile cuiva, fie ele pozitive sau negative, a termina ceea ce a fost început, a știi încotro te îndrepti, a stabili obiective și a ieși în întâmpinarea lor și, nu în ultimul rând, a avea motivația succesului. (European Commission, Feb. 2004)

Inspirat de și construit pe Proiectul OECD DeSeCo, Grupul de Lucru B definește competențele cheie necesare viitorului antreprenor după cum urmează: competențele cheie reprezintă un pachet de cunoștințe, abilități și atitudini, transferabil și multifuncțional necesar tuturor indivizilor atât pentru satisfacția și dezvoltarea personală cât și pentru incluziunea și ocuparea pe piața muncii. Acestea trebuie dezvoltate la sfârșitul educației obligatorii și trebuie să constituie fundația pe care ulterior se va dezvolta procesul de învățare pe toată durata vieții. (Rychen & Salganik 2002)

În detaliu, această definiție cuprinde două criterii majore pentru o competență cheie:

- acele competențe catalogate drept „competențe cheie” sunt transferabile și multifuncționale. Aceasta înseamnă că ele pot fi aplicate într-o varietate de situații și contexte.

- competențele cheie sunt necesare și utile pentru fiecare individ în parte ca mijloc de obținere a succesului în viață.

Transferabilitatea și multifuncționabilitatea, la fel ca și succesul în viață se referă nu numai la dobândirea unui loc de muncă dar și la o multitudine de aspecte întâlnite atât pe verticala cât și pe orizontala cursului vieții, aspecte ce pot fi structurate în trei mari grupe esențiale traiului și muncii într-o societate modernă:

a) o viață privată care promovează satisfacția personală ce include familia, prietenii, petrecerea timpului liber, etc. dar și colaborarea cu aspectele practice și schimbările aduse de un mediu și o societate deosebit de complexe și moderne;

b) o viață profesională ce asigură în primul rând un venit sigur dar care totodată conferă și împlinire angajatului contribuind la creșterea calității vieții acestuia.

c) participarea activă a cetățenilor în societate, la diferite niveluri, și contribuția lor la dezvoltarea sa viitoare. (European Commission, Nov. 2004)

Din aceste elemente reiese clar că antreprenoriatul, înțeles doar ca abilitatea de a derula o afacere, nu poate fi inclus în categoria competențelor cheie. Antreprenoriatul include planificare, organizare, analiză, comunicare, realizare, raportare, evaluare și înregistrare a progreselor în învățare. Acest set de competențe manageriale este relevant atât în viața privată, cât și pentru derularea unei afaceri sau participarea la viața socială.

Alte aspecte importante ale antreprenoriatului care sunt de asemenea relevante în toate cele trei sfere ale vieții, includ printre altele: identificarea punctelor slabe și a celor forte, afișarea unui comportament pro-activ, promovarea curiozității și a creativității, înțelegerea riscului, atitudine pozitivă în fața schimbării și dispoziția de a avea inițiativă.

Păstrând în minte această definiție extinsă și componentele antreprenoriatului, este simplu să demonstrăm că sistemul educațional se confruntă cu aspecte ale antreprenoriatului la toate nivelurile, deși, în mod obișnuit, în școala primară aceste aspecte se referă la competențe și

abilități mai generale, urmând ca, ulterior, în ciclul secundar, să se pună accentul pe concepte specifice legate de crearea propriu-zisă a unei afaceri. Oricum, educația antreprenorială nu este doar o disciplină școlară.

În opoziție cu predarea unor discipline cum sunt matematica sau fizica, unde școala de obicei deține monopolul, dezvoltarea antreprenoriatului este puternic influențată atât de structurile formale cât și de structurile informale ale sistemului educațional.

## 2.2. Antreprenoriatul în SUA

În SUA, antreprenoriatul semnifică schimbare și gândire creativă. Elevii (studenții) sunt foarte diferiți unul față de celălalt, dar toți au în comun un singur lucru: motivația de a se pregăti pentru viitor, optând pentru o anumită rută de specializare, carieră și educație tehnică. Programele de pregătire profesională furnizează către milioane de oameni accesul la acele competențe și cunoștințe necesare pentru orice tip de muncă, fie ea în agricultură, electronică, vânzare și marketing, computere, mecanică, artă, etc.

Educația antreprenorială, ca parte a curriculumului profesional, este un excelent mijloc de a-i învăța pe elevi despre schimbare, schimbare care apare natural sau este cauzată de progresul tehnic. Educația antreprenorială este în esență acel tip de educație care îi învață pe elevi (studenți) să profite de pe urma schimbării și nu să se teamă de ea. (EntrepreNews & Views)

Antreprenorii conduc economia americană, generând majoritatea locurilor de muncă nou create și majoritatea inovațiilor. Potrivit *Anchetei asupra Proprietarilor de Afaceri*, realizată de U. S. Census Bureau's, persoanele care desfășoară activități independente reprezintă circa trei pătrimi din totalul afacerilor derulate în SUA.

Administrația SUA pentru Afaceri Mici, raportează că cele 25,8 milioane de afaceri mici absorb mai mult de 50% din forța de muncă, generează mai mult de jumătate din PIB-ul națiunii și reprezintă sursa principală de noi locuri de muncă în economia americană.

Aproximativ 80% din cei care doresc să devină antreprenori în SUA au vârste cuprinse între 18 și 34 ani. Un sondaj din 2005, realizat de către Junior Achievement (JA), relevă că 68,6% dintre adolescenții intervievați doreau să devină antreprenori, cu toate că erau perfect conștienți că această alegere nu reprezintă un drum ușor. În ciuda acestui interes coplesitor însă, tinerii foarte rar primesc informații despre antreprenoriat ca opțiune pentru carieră.

Educația antreprenorială oferă însă o soluție. Ea pregătește oamenii, în mod deosebit tinerii, să devină responsabili și să se poată transforma astfel în antreprenori, asumându-și riscurile și gestionând rezultatele generate de experiențele din viața reală. (U.S.-DOL)

Cultura națională determină măsura în care normele sociale și culturale existente încurajează sau nu acțiunile individuale care se pot transforma în noi forme de conducere a afacerilor. Locul fruntaș pe care îl ocupă SUA în acest domeniu este dat de orientarea antreprenorială distinctă a acesteia. Tradițional, cultura SUA este bazată pe căutarea oportunităților și asumarea riscului. Acest lucru este în concordanță cu concluziile experților care se ocupă de evaluarea caracteristicilor țării. De fapt, indicii calculați atestă existența oportunităților antreprenoriale, a capacității și a motivației, peste media mondială.

Acest lucru este de asemenea în concordanță cu concluziile Global Entrepreneurship Monitor (GEM) referitoare la înclinația subiectivă a populației SUA către: o puternică percepție a competențelor și abilităților necesare și suficiente pentru a începe o nouă afacere; o teamă de eșec relativ scăzută; stare de alertă relativ ridicată în fața oportunităților neexploatate. Per total, ca și în anii precedenți, cultura antreprenorială continuă să fie un factor puternic de diferențiere între SUA și majoritatea țărilor monitorizate de GEM. În SUA, față de toate celelalte state, un procent mai mare de bărbați și femei consideră că vor exista oportunitățile suficiente disponibile pentru ei și că aceștia au abilitățile, cunoștințele și experiența necesare pentru a începe o nouă afacere. Totodată,

în SUA, un procent mai mare al populației masculine și feminine cunoaște cel puțin o persoană care în ultimii doi ani a început o afacere și drept urmare poate beneficia de pe urma rolului acesteia de model. De asemenea, în SUA, există un procent mai mic al acelor care renunță la a mai demara o afacere din cauza temerii de eșec. (GEM, 2003)

Profesorul și decanul Școlii de Inginerie din Tuftsand, Ioannis Miaoulis, de pe poziția sa de Președinte și director al Muzeului Științei din Boston, spune că în timp ce a știu să folosești computerul este important, a deveni cunoscător în domeniul ingineriei care îl produce devine critic. El este de acord că nu este suficient să înțelegi cum merg lucrurile, ci că aceasta reprezintă baza, fundamentul, pentru a găsi calea de a face lucrurile să meargă mai bine. Chiar și așa însă, nu este suficient dacă nu îi învățăm pe oameni cum să transforme ideile lor în oportunități viabile de afaceri.

Combinând marketingul și abilitățile manageriale cu știința și tehnologia poate fi cea mai bună cale de a încuraja procesul de inovare în viitorul Americii. (CEE, 2004)

William Bridges, autorul cărții Job Shift, ne sfătuiește să realizăm că noțiunea de „servicii” este în curs de dispariție. Cu toate că întotdeauna va fi necesară în societate o cantitate impresionantă de muncă, aceasta nu va fi „împachetată” în acea formă pe care o cunoaștem cu toții. În realitate, multe organizații sunt confruntate cu un fenomen care în literatura de specialitate poartă denumirea de „dejobbed world”. (Bridges, 1995).

Opțiunile viitoare legate de muncă sugerează că, la baza carierei viitorului se afla alegerile individuale care devin parte a noilor „aptitudini de bază”. Toți lucrătorii trebuie să aibă capacitatea de a citi, scrie, socoti și utiliza calculatorul pentru a putea funcționa eficient în orice tip de muncă. De asemenea, toți lucrătorii într-o lume „dejobbed” trebuie să dispună de capacitatea de a se descurca în afaceri ca: managementul timpului, contabilitate, managementul proiectelor, etc.

Această situație, susține practic mențiunea făcută în prima parte a lucrării, aceea că în SUA, antreprenoriatul este, de asemenea, definit drept gândire creativă.

Eduard de Bono, care a petrecut ultimii 30 de ani dezvoltând strategii de încurajare a gândirii creative spunea: „există trei aspecte de bază ale gândirii: 1. „ce este?”; 2. „ce ar putea fi?”; 3. „ce poate fi?”. Noi suntem de regulă totalmente obsedați de „ce este”, subestimăm contribuția valoroasă a ceea „ce poate fi” și facem extrem de puțin în legătură cu „ce poate fi”, chiar dacă viitorul nostru depinde în întregime de acest aspect”. (EntrepreNews&Views)

## Concluzii

După cum am arătat, într-o lume aflată în schimbare, indivizii devin factori cheie pentru dezvoltarea globală.

Dezvoltarea globală este făcută de oameni pentru oameni, dar acești oameni sunt adesea confrunțați cu schimbări care le afectează în egală măsură viața profesională și viața privată. Adaptarea la aceste schimbări trebuie să vină atât din interiorul individului cât și din abordarea strategică a dezvoltării la nivel de firmă.

Resursa umană trebuie să-și dezvolte propriile abilități antreprenoriale, dar, totodată, aceste abilități este necesar a fi integrate eficient în strategia pe termen lung a oricărei firme.

Această situație afectează Managementul Resurselor Umane care trebuie să-și adapteze propriile strategii pentru a menține în interiorul firmei toate acele resurse umane care pot conduce firma către succes într-un mediu extrem de instabil.

Obținând maximum de la resursa umană la fiecare nivel, în condițiile în care singura „constantă” e schimbarea, reprezintă cheia avantajului comparativ pe termen lung. Strategiile solide, procesele și tehnologiile de ultimă generație nu sunt suficiente pentru a obține rezultate bune. Este necesar ca oamenii să accepte, să adopte și să conducă schimbarea în așa fel încât să

beneficieze de pe urma avantajelor care o însoțesc. Succesul în afaceri se bazează pe agilitatea strategică dar și pe abilitatea de a executa.

Activitatea antreprenorială promovează competiția, eficiența economică și inovarea, prin intermediul lor contribuind astfel la creșterea economică.

Antreprenorii sunt indivizi alerți care observă și exploatează oportunitățile generatoare de profit. În anumite situații antreprenorii penetrează și extind piețele existente și contribuie la eficiența economică prin creșterea competitivității. În alte situații, pe lângă contribuția la creșterea eficienței pieței, antreprenorii sunt responsabili de introducerea inovațiilor și explorarea noilor oportunități prin oferirea de produse și servicii unice. Totodată, antreprenorii inventivi crează piețe noi și extind setul de oportunități generatoare de profit și către ceilalți antreprenori. Și ce este extrem de important, antreprenorii reprezintă una dintre principalele legături dintre antreprenariat și creșterea economică.

Dat fiind faptul că schimbările care afectează în prezent viețile tuturor resurselor umane nu se vor opri curând, sperăm că lucrarea de față se va constitui într-un punct de plecare pentru alte cercetări în acest domeniu. Ea se dorește a fi încă o contribuție menită a sintetiza impactul schimbărilor asupra resurselor umane dar, totodată, și de a oferi soluții de creștere a adaptabilității în fața acestor schimbări.

## Referințe bibliografice

1. Ashmore, C., *Five Stages of Lifelong Learning*, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, OH. [http://www.entre-ed.org/\\_entre/5-stages.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/5-stages.htm)
2. Bellingham, R., *From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development* Published by HRD Press, Inc. 22 Amherst Road, Amherst, Massachusetts 01002, 2004, ISBN 0-87425-762-X, p. 33
3. Bridges, W. *Preparing for the New Century* A review of *Job Shift*, Cathy Ashmore, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, OH. [http://www.entre-ed.org/\\_entre/jobshift.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/jobshift.htm)
4. Byars, L. L. & Rue, L. W., *Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois 60430, 1987, p. 266
5. CEE - The Consortium of Entrepreneurship Education, *EntrepreNews&Views*, vol 14, issue 1. **How Do Science and Entrepreneurship Connect?** The Ohio Council on Economic Education - The Ohio State University College of Education. Columbus, OH 43210
6. CERIDIAN, [http://www.ceridian.com/human\\_resources\\_article/1,6266,15760-69719,00.html](http://www.ceridian.com/human_resources_article/1,6266,15760-69719,00.html)
7. *EntrepreNews & Views – Entrepreneurship Means Change* Cathy Ashmore, The Consortium for Entrepreneurship Education, Columbus, Ohio
8. [http://www.entre-ed.org/\\_entre/change.htm](http://www.entre-ed.org/_entre/change.htm)
9. European Commission, Nov. 2002, Best Procedure project on “*Education and Training for entrepreneurship*”, Final Report of the Expert Group, Nov. 2002 [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/education\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/education_final.pdf)
10. European Commission, Feb. 2004, *Working Group on Basic Skills, Foreign Language Teaching and Entrepreneurship*. Progress Report, Feb. 2004,
11. European Commission, Nov. 2004, *Education & Training 2010 – Entrepreneurship Education and Learning*
12. GEM- Global Entrepreneurship Monitor *National Entrepreneurship Assessment • United States of America 2003 Executive Report*.
13. Kraut, A.I., & Korman, A.K., *Evolving practices in human resource management: responses to a changing world of work*, A joint publication in the Jossey-Bass business & management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series.” ISBN 0-7879-4012-7) p. 23
14. MHLW - Report from *The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization*, July 20, 2007, Human Resources Development Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, Japan <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/development/01/pdf/03.pdf>
15. Pablo Calderón, K., *El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca*, Instituto Tecnológico de Oaxaca, División de Estudios de Posgrado e Investigación, 2008, p.1
16. Ruddy, A.C., *Compensating Employees in Today’s Complex Economy*, World at Work, the professional association for compensation, benefits and total rewards, 2001, <http://www.bpwusa.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3800>
17. Rychen, D. S. & Salganik, L. H., *Defining and Selecting Key Competencies*, Gottingen: Hogref & Huber Publishers 2002
18. U.S. DOL–United States Department of Labor <http://www.dol.gov/odep/pubs/fact/entrepreneurship.htm>