

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
Școala Doctorală de Științe Economice
Domeniul: Management

Elena Cristina CERNĂTESCU

TEZĂ DE DOCTORAT
- REZUMAT -

STUDIU PRIVIND IMPACTUL FORMĂRII ȘI
DEZVOLTĂRII ANGAJAȚILOR ASUPRA
PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE ȘI
ORGANIZAȚIONALE

Conducător de doctorat,
Prof. univ. dr. Claudiu George BOCEAN

Craiova
2022

Cuprinsul tezei de doctorat

Indexul figurilor.....	5
Indexul tabelelor	8
Introducere.....	12
CAPITOLUL 1 CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ANGAJAȚILOR.....	16
1.1. Procesul de formare profesională și dezvoltare personală	17
1.1.1. Stabilirea obiectivelor strategice ale organizației și analiza mediului extern.....	19
1.1.2. Analiza nevoilor de formare profesională și dezvoltare personală.....	20
1.1.3. Selectarea metodelor, implementarea și evaluarea programelor de formare profesională și dezvoltare personală, asigurarea feedback-ului	27
1.2. Instrumentarul programelor de formare profesională și dezvoltare personală.....	30
1.2.1. Metode și tehnici de formare profesională și dezvoltare personală în afara locului de muncă	30
1.2.2. Metode și tehnici de formare profesională și dezvoltare personală la locul de muncă	35
CAPITOLUL 2 CADRUL METODOLOGIC AL CERCETĂRII IMPACTULUI FORMĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ANGAJAȚILOR ASUPRA PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE.....	43
2.1. Modalități de abordare a procesului de dezvoltare a resurselor umane	44
2.1.1. Dezvoltarea resurselor umane ca disciplină de sine stătătoare.....	45
2.1.2. Perspective filozofice ale dezvoltării resurselor umane	46
2.1.3. Formarea profesională și dezvoltarea personală.....	48
2.1.4. Abordarea strategică a formării profesionale și dezvoltării personale	51
2.2. Modele de abordare a procesului formării profesionale și dezvoltării personale	54
2.2.1. Teorii privind formarea profesională și dezvoltarea personală	55
2.2.2. Modelul conceptual al cercetării privind formarea profesională și dezvoltarea personală	58
2.3. Cadrul pentru practicile strategice esențiale de formare profesională și dezvoltare personale	59
2.3.1. Analiza nevoilor de formare	60
2.3.2. Etapa de proiectare și derulare a formării profesionale și dezvoltării personale.....	64
2.3.3. Etapa de implementare	66
2.3.4. Evaluarea programelor.....	68
2.4. Cadrul conceptual privind rezultatele formării profesionale și dezvoltării personale	70
2.4.1. Competențele profesionale	70
2.4.2. Rezultatele organizaționale.....	72
2.5. Metodologia de cercetare a impactului procesului de formare profesională și dezvoltare personală asupra performanței organizaționale.....	75
2.5.1. Problema, scopul și obiectivele cercetării	75
2.5.2. Filozofia, abordările și strategia cercetării.....	76
2.5.3. Metodele și instrumentele utilizate.....	80
2.5.4. Validitatea și considerații etice.....	86

CAPITOLUL 3 EVALUAREA PERCEPȚIEI ANGAJAȚILOR ASUPRA INSTRURII.....	88
3.1. Prezentarea eșantionului selectat pentru cercetarea privind formarea profesională și dezvoltarea angajaților.....	89
3.2. Percepția angajaților privind instruirea	95
CAPITOLUL 4. ANALIZA PERCEPȚIEI ANGAJAȚILOR PRIVIND EFECTELE ACTIVITĂȚII DE FORMARE PROFESIONALĂ ȘI DEZVOLTARE PERSONALĂ	122
4.1. Implicarea angajaților în activitățile de formare profesională și dezvoltare personală	123
4.2. Percepția angajaților despre efectele activității de formare profesională și dezvoltare personală	134
CAPITOLUL 5 ANALIZA PERCEPȚIEI ANGAJAȚILOR PRIVIND IMPACTUL FORMĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ANGAJAȚILOR ASUPRA PERFORMANȚELOR INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE.....	146
5.1. Percepția angajaților privind competențele profesionale	147
5.2. Percepția angajaților privind performanțele individuale și organizaționale, satisfacția în muncă și intenția de abandon.....	154
5.2.1 Percepția angajaților asupra rezultatelor organizaționale	154
5.2.2. Percepția angajaților asupra intenției de abandon a locului de muncă	166
5.2.3. Percepția angajaților asupra performanțelor individuale de la locul de muncă	177
5.2.4. Percepția angajaților asupra satisfacției la locul de muncă	189
5.3. Influența programelor de formare profesională și dezvoltare personale și competențelor profesionale asupra performanțelor individuale și organizaționale, satisfacției în muncă și intenției de abandon.....	195
5.3.1. Analiza influențelor directe ale programelor de formare profesională și dezvoltare personale asupra rezultatelor organizaționale.....	195
5.3.2. Analiza influențelor programelor de formare profesională și dezvoltare personale prin intermediul îmbunătățirii competențelor profesionale	198
Concluzii.....	204
Bibliografie.....	220
Anexa 1. Chestionar de analiză a percepției angajaților cu privire la relația dintre formarea profesională și dezvoltarea personală și performanța individuală și organizațională	232

REZUMAT

Programele de programe de formare și dezvoltare personală (FPDP) reprezintă o provocare pentru toate organizațiile, atât cele publice cât și cele private. În cadrul acestei lucrări ne propunem să contribuim la stadiul cunoașterii ce vizează impactul formării profesionale și dezvoltării personale a angajaților asupra performanțelor organizaționale, prin crearea unui cadru metodologic necesar pentru identificarea influențelor pozitive și negative. Cercetarea se va focaliza pe oferirea unei viziuni holistice a practicilor de FPDP în cadrul organizațiilor publice din România, în scopul de a face recomandări pentru viitoarele programe de FPDP și de a formula un cadru pentru practicile esențiale de FPDP.

Actualitatea temei și gradul de cunoaștere a ariei de cercetare. Pentru a rămâne competitive într-o economie din ce în ce mai globalizată, organizațiile acordă o prioritate din ce în ce mai mare învățării continue a angajaților în vederea îmbunătățirii abilităților și competențelor acestora. Organizațiile care își construiesc culturi orientate spre învățare vor putea să se adapteze și să înregistreze succese în mediul de afaceri aflat într-o continuă schimbare. Abilitățile și cunoștințele angajaților sunt considerate un avantaj competitiv în societatea contemporană bazată pe cunoaștere. Pe măsură ce organizațiile cresc și în dimensiune și complexitate, provocările cu care se confruntă precum și numărul de angajați care au nevoie de programe de formare și dezvoltare personală (FPDP) sporește. Factorii care au influențat lumea afacerilor în trecut s-au schimbat în ultimii ani. Dezvoltarea economică, economia cunoașterii, globalizarea și schimbările tehnologice au creat un imens decalaj de competențe și cunoștințe care creează o necesitate angajaților și managerilor de a dobândi abilități și aptitudini suplimentare. Modificarea cererii din cadrul pieței și schimbările constante ale proceselor de muncă implică schimbări constante în abilitățile necesare activităților unei organizații. Aceste schimbări au sporit provocările și presiunile cu care se confruntă organizațiile. Pentru a se confrunta cu aceste provocări, multe organizații apelează la programe de FPDP pentru a acoperi golurile de competențe necesare pentru activitățile organizaționale.

Structura tezei de doctorat, obiectivele cercetării și întrebările cercetării. Studiul își propune să investigheze impactul formării profesionale, efectele asupra performanței individuale și organizaționale și să facă recomandări pentru gestionarea mai eficientă a programelor de FPDP în viitor.

Următoarele obiective au fost formulate pentru evaluarea eficientă a impactului inițiativelor FPDP asupra performanței individuale și organizaționale și factorii care influențează FPDP:

- cercetarea naturii programelor de FPDP în vederea formulării unui cadru teoretic pentru studiul și derularea viitoare a programelor de FPDP;
- stabilirea unui cadru metodologic în baza investigării literaturii de specialitate relevantă din domeniul FPDP a angajaților și punerea bazelor pentru un studiu empiric privind impactul formării profesionale și dezvoltării personale a angajaților asupra performanțelor organizaționale;
- evaluarea eficienței FPDP asupra tuturor angajaților, în ceea ce privește cunoștințele angajaților, competențele angajaților, capacitatea acestora, moralul la locul de muncă, moralul general și încrederea, precum și a relației dintre FPDP, competențele profesionale ale angajaților, intenția de abandon, satisfacția în muncă și performanța la locul de muncă;
- cercetarea eficacității FPDP în ceea ce privește performanța globală individuală și

organizațională, pentru a face recomandări pentru o performanță viitoare mai bună;

- elaborarea unui cadru pentru practicile esențiale din domeniul FPDP și formularea de recomandări pentru planificarea, implementarea și practicarea eficientă a politicilor în domeniul FPDP în organizații.

Pentru a atinge obiectivele cercetării și a scopului lucrării au fost formulate o serie de întrebări ale cercetării care stau la baza formulării ipotezelor investigate pe baza datelor oferite de studiul empiric:

1. Cât de eficiente sunt actualele programe de FPDP în cadrul organizațiilor cercetate?
2. Ce impact au programele de FPDP asupra cunoștințelor, aptitudinilor, abilităților, moralului, performanței, intenției de abandon a locului de muncă, satisfacției în muncă și productivității muncii?
3. Care sunt variabilele economico-socio-demografice care diferențiază impactul programelor de FPDP asupra rezultatelor organizaționale?
4. Care este măsura în care programele de FPDP îmbunătățesc performanța organizațională individuală și generală?
5. Care este efectul de mediere al îmbunătățirii competențelor profesionale ce acționează în relația dintre programele de FPDP și rezultatele organizaționale, performanța și satisfacția la locul de muncă, intenția de abandon a locului de muncă?

Obiectivele cercetării sunt tratate secvențial în cele cinci capitole ale lucrării, din perspectiva paradigmei pragmatismului combinând metodele cantitative cu cele calitative, urmărind cinci axe ale cercetării.

Motivația alegerii temei și importanța cercetării. Rezultatele acestui studiu vor fi de mare ajutor pentru viitorii cercetători și cadre universitare deopotrivă care investighează cunoștințele din domeniul dezvoltării resurselor umane în România și nu numai. Informațiile colectate de la organizațiile incluse în studiul empiric vor evidenția punctele forte, precum și deficiențele în formularea și implementarea programelor de FPDP. Prin acest studiu ne propunem să contribuim la cunoaștere prezentând un cadru îmbunătățit, util pentru cercetătorii din domeniul efectelor programelor FPDP în cadrul organizațiilor din sectorul public. Rezultatele acestui studiu pot servi ca instrument pentru un studiu viitor mai extins în domeniul FPDP atât în sectorul public, dar și în cel privat. Prin urmare, rezultatele vor permite îmbunătățirea planificării, formulării și execuției viitoarelor programe de FPDP pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung a organizațiilor.

Instrumentarul metodologic utilizat. În cadrul acestei cercetări a fost aplicată o metodă mixtă simultană de colectare a datelor, deoarece furnizează atât date cantitative, cât și calitative. În cadrul investigației au fost aplicate diferite metode statistice pentru a determina relația dintre variabilele de interes. Acestea includ statisticile descriptive, testul Chi-pătrat, corelația, regresia multiplă și modelarea ecuațiilor de structură. Statisticile descriptive utilizează media, precum și frecvențele variabilelor. Testul Chi-pătrat permite compararea unui grup de date categorice cu o distribuție teoretică estimată. Testele statistice inferențiale precum regresia statistică multiplă și modelarea ecuațiilor de structură oferă informații valoroase care promovează o înțelegere a impactului FPDP asupra competențelor angajaților și a rezultatelor acestora, inclusiv îmbunătățirea percepută a performanței organizaționale.

Rezultatele cercetării. Cele cinci capitole ale lucrării urmăresc în mod secvențial obiectivele și axele cercetării.

Primul capitol al lucrării a avut ca temă *cercetarea naturii programelor de FPDP pentru a formula un cadru teoretic pentru studiul și derularea viitoare a programelor de FPDP*. Principalul obiectiv al acestei axe a cercetării l-a reprezentat prezentarea considerațiilor generale privind formarea și dezvoltarea angajaților, modului în care se

desfășoară procesul general de formare și dezvoltare a angajaților.

Organizațiile apelează la programele de FPDP din diverse motive. De exemplu, abordarea dezvoltării organizaționale a procesului de FPDP se bazează pe nevoile departamentelor, în timp ce abordarea sistematică a nevoilor de formare se bazează pe identificarea nevoilor de formare ale organizațiilor. Pe de altă parte, abordarea politică a procesului de FPDP favorizează lucrătorii privilegiați și fideli indivizilor înzestrați cu autoritate din organizație.

Desfășurarea activităților cu succes în economia globală necesită noi cunoștințe și noi abilități. Prin urmare, trebuie depus un efort concertat pentru identificarea nevoilor de FPDP. Pe măsură ce companiile evoluează prin diverse schimbări tehnologice și de mediu, angajații și managerii trebuie să țină pasul cu aceste schimbări, astfel încât să se adapteze. Acest lucru poate fi realizat prin intermediul programelor de FPDP. Adică, pe măsură ce apar schimbările structurale în economie, managementul trebuie să aibă un răspuns la astfel de schimbări. Schimbările constante în tehnologia de producție și practicile de lucru necesită intervenții continue de FPDP. În timp ce unele organizații funcționează într-un mediu de afaceri stabil, altele operează în sectoare care se confruntă cu tehnologii în schimbare rapidă. Este deosebit de important pentru aceștia din urmă să formeze și să-și recalifice în mod continuu angajații. Modificările procesului de producție al unui produs extrem de complex influențează rata de formare și dezvoltare oferită de o organizație. Aceste schimbări necesită nu doar angajați cu pregătire înaltă, ci și învățare constantă pentru a se adapta proceselor.

Al doilea capitol al lucrării a avut ca temă *construirea unui cadru metodologic în vederea cercetării impactului formării și dezvoltării angajaților asupra performanțelor individuale și organizaționale*. În cadrul acestui capitol am pus bazele cadrului metodologic al cercetărilor privind impactului formării și dezvoltării angajaților asupra performanțelor individuale și organizaționale, pe baza recenziei literaturii de specialitate, prin consultarea surselor bibliografice cu un conținut teoretico-metodologic, dar și a surselor bibliografice cu un puternic caracter empiric.

Cadrul conceptual a fost obținut prin adaptarea modelului de măsurare și evaluare a dezvoltării resurselor umane al lui Holton (1996) și a modelului de măsurare al inventarului sistemului de transfer al învățării (LTSI) al lui Holton III și Bates (2008) la contextul cercetării empirice în România, prin luarea în considerare a rezultatelor datelor secundare colectate din literatura de specialitate. Rezultatele studiului empiric confirmă constatările lui Holton (1996). Deși nu toate variabilele menționate de modelul lui Holton (1996) au exercitat intensitatea influenței asupra dezvoltării resurselor umane, FPDP fost confirmată ca un puternic factor de influență în creșterea competențelor angajaților și a performanței la locul de muncă, ceea ce poate duce la îmbunătățirea rezultatelor organizaționale.

Proiectarea cercetării este o legătură importantă între teoria și analiza care a fundamentat studiul și datele colectate. Proprietatea ontologică a unui studiu poate fi explicată astfel: opiniile oamenilor reflectă atitudinile lor, iar atitudinile lor se reflectă asupra performanței lor. Epistemologia este preocupată de cunoștințe și credințe despre realitate; este preocupată de modul în care oamenii ajung la percepțiile lor și la originile acestor percepții. În scopul realizării cercetării, sursele de cunoștințe care reprezintă cunoștințe valide dintr-un obiectiv epistemologic au fost percepțiile oamenilor asupra fenomenului studiat. Interacțiunile cu indivizii au permis cercetătorului să genereze și să valideze cunoștințe teoretice. Această cercetare a adoptat un punct de vedere pragmatic, care vizează rezolvarea problemelor, prin alegerea explicațiilor care produc rezultatele dorite. Pentru cercetare a fost utilizată ca strategie studiul de caz pentru a investiga întrebările și obiectivele cercetării. Un studiu de caz este o metodologie de cercetare puternică care permite unui investigator să examineze cu

atenție datele într-un anumit cadru. Un dezavantaj major al studiilor de caz este că rezultatele acestora pot fi aplicabile numai în cazuri similare; fiind dificil de aplicat societății în ansamblu.

Al treilea capitol al lucrării a avut ca temă *evaluarea percepției angajaților asupra instruirii*. Obiectivul principal al capitolului a vizat investigarea și explorarea percepției angajaților privind instruirea în general. O îmbunătățire a abilităților și cunoștințelor în timpul parcurgerii programelor de instruire poate duce la o creștere a performanței generale la locul de muncă a unui angajat. Prin urmare, cu cât angajații dobândesc mai multe capacități prin instruire, cu atât sunt mai multe șanse să își îmbunătățească performanța la locul de muncă.

Evaluarea și măsurarea eficacității instruirii ar trebui încorporate în planul de instruire. Prin urmare, se recomandă ca organizațiile din sectorul public să-și evalueze programele de instruire în mod regulat, cel puțin o dată sau de două ori pe an și ca rezultatele să fie stabilite și documentate pentru activitățile viitoare. În plus, conducerea ar trebui să se asigure că finalizarea cu succes a instruirii este recunoscută în evaluarea performanței și, dacă este cazul, recompensată.

Al patrulea capitol al lucrării a avut ca temă *analiza percepției angajaților privind efectele activității de formare profesională și dezvoltare personală*. În urma analizei am constatat că tendința de participare la programele de FPDP a înclinat spre implicarea majorității în astfel de programe, indiferent de dorințele individului sau ale organizației. Programele de FPDP sunt întotdeauna implementate în funcție de nevoi. Formarea și dezvoltarea pot fi făcute obligatorii numai atunci când sunt utilizate ca instrument de transmitere a informațiilor privind sănătatea și securitatea în muncă. În circumstanțe normale, FPDP ar trebui să se bazeze pe nevoile individuale ale angajaților și pe sarcinile și cerințele organizaționale. Programele de FPDP au fost foarte eficiente în cadrul organizațiilor selectate în atingerea obiectivelor stabilite de organizație. Toți indicatorii arată că inițiativele de FPDP au avut mare succes. Competențele angajaților au fost perfecționate, plângerile clienților au scăzut și performanța generală a angajaților și a organizației a fost îmbunătățită. Analiza nevoilor de formare a fost efectuată la toate nivelurile organizaționale, fiind preponderentă însă la nivel organizațional și mai puțin extinsă la nivel personal.

Al cincilea capitol al lucrării a avut ca temă *analiza percepției angajaților privind impactul formării și dezvoltării angajaților asupra performanțelor individuale și organizaționale*. În cadrul acestui capitol ne-am propus examinarea și explorarea percepțiilor angajaților asupra impactului pe care îl au programele de FPDP asupra rezultatelor organizaționale, performanței la locul de muncă, satisfacției angajaților, și intenției de abandon a organizației. Un factor important în studierea impactului programelor de FPDP asupra performanțelor individuale și organizaționale îl constituie competențele profesionale a căror îmbunătățire conduce la creșterea performanței.

Rezultatele generale ale acestui studiu indică faptul că managementul și implementarea adecvată a programelor de formare profesională și de instruire pot îmbunătăți semnificativ performanța angajaților și a organizației. Prin urmare, orice organizație care dorește să fie productivă ar trebui să facă din programele de FPDP o parte esențială din planul său strategic de afaceri. Formarea și dezvoltarea joacă un rol major în îmbunătățirea performanței organizaționale. Organizațiile din sectorul public trebuie să caute în mod permanent abordări și practici suplimentare privind resursele umane care pot îmbunătăți performanța angajaților. Organizațiile trebuie să dezvolte în mod strategic și metodic programe de formare profesională și dezvoltare personală care sunt concepute pentru a atinge performanța organizațională dorită.

Contribuția proprie și elementele de originalitate. Obiectivele principale ale lucrării au vizat evaluarea impactului implementării unor programe de FPDP asupra îmbunătățirii competențelor angajaților, performanței la locul de muncă, intenției de abandon a locului de muncă, satisfacției la locul de muncă și rezultatelor organizaționale pentru a face recomandări în vederea îmbunătățirii procesului de instruire. Acest studiu contribuie la validarea și îmbunătățirea modelului de măsurare al sistemului de transfer al învățare (Learning Transfer System Inventory - LTSI), model care a fost integrat cu modelul lui Holton de cercetare și măsurare a evaluării dezvoltării resurselor umane. Acest model, validat în cadrul lucrării poate fi utilizat pentru studii și măsurători viitoare în domeniul FPDP. Prin urmare, concluziile acestei lucrări pot servi ca instrument metodologic pentru un studiu viitor mai larg în domeniul FPDP în organizațiile din sectorul public din România sau din alte țări.

Metodele de cercetare și analizele statistice utilizate în acest studiu au fost optimizate pentru a se adapta specificului cercetării, iar rezultatele obținute au fost testate și validate folosind diferite strategii. Pentru a evita părtinirile și limitările, studiul a folosit metode de triangulare, folosind atât abordări calitative, cât și cantitative. Metoda mixtă de cercetare a fost importantă deoarece fenomenele analizate au straturi diferite; prin urmare, metoda mixtă a permis efectuarea de comparații între subgrupuri de angajați. Metodele de cercetare și analiza statistică utilizate au permis obținerea de informații aprofundate de la angajați, ceea ce a permis formularea unor concluzii fundamentate și recomandări pentru elaborarea și derularea viitoare a programelor de FPDP.

În urma efectuării investigației empirice s-a constatat că instruirea și dezvoltarea au un impact pozitiv asupra aptitudinilor, cunoștințelor și abilităților angajaților, indiferent de poziția și funcția acestora. De asemenea, parcurgerea programelor FPDP are un impact semnificativ pozitiv asupra performanțelor individuale și organizaționale, conducând la îmbunătățirea performanței la locul de muncă. Mai mult decât atât am constatat că încrederea în programele de FPDP are efecte puternic pozitive asupra nivelului productivității muncii, conducând la o creștere a nivelului de încredere în propriile cunoștințe, abilități și aptitudini ale angajaților.

Lucrarea aduce, în primul rând, o contribuție importantă la stadiul cunoașterii prin prezentarea unui cadru conceptual privind evaluarea efectelor FPDP asupra rezultatelor organizaționale prin medierea competențelor profesionale, cadru formulat ca urmare a constatărilor realizate în urma recenziei literaturii de specialitate. În plus, lucrarea contribuie la cunoaștere, adăugând valoare dezbaterii în curs privind impactul FPDP într-o organizație publică și prin prezentarea unui model pentru studiul și managementul viitor al programelor de FPDP.

Caracterul original al lucrării rezidă, de asemenea, și din faptul că aceasta include un studiu empiric complex și cuprinzător al efectelor FPDP în cadrul a patru organizații care a investigat relația dintre programele de FPDP și rezultatele organizaționale și individuale. Prin urmare, acest studiu oferă o nouă perspectivă asupra cercetării FPDP, oferind o analiză aprofundată a programelor de FPDP într-o organizație din sectorul public. Studiul și-a propus să umple golul din literatura de specialitate, adăugând valoare dezbaterii în curs cu privire la efectele FPDP asupra performanței organizaționale.

Recomandări pentru cercetări ulterioare. Prezentul studiu a fost realizat în cadrul a patru organizații din sectorul public. Prin urmare, cercetările viitoare ar trebui efectuate pentru a include un sondaj asupra altor organizații publice și a celor din sectorul privat din România, care va oferi date mai precise cu privire la efectele FPDP asupra rezultatelor performanței individuale și organizaționale și vor valida rezultatele obținute în condiții de reprezentativitate crescută.

Cercetările ulterioare care implică organizații publice românești ar trebui să adopte o abordare holistică prin includerea altor modele de dezvoltare a resurselor umane; acest fapt va oferi cunoștințe ample despre dezvoltarea resurselor umane și performanța organizațională. Mai mult, este necesar un studiu de cercetare longitudinală pentru a face afirmații cauzale mai puternice despre relațiile acestor variabile. Proiectarea în secțiune transversală nu permite efectuarea unor observații asupra relațiilor cauzale cu o mare acuratețe. Un studiu viitor ar putea lua în considerare, de asemenea, o măsurare mai obiectivă a influenței programelor de FPDP asupra performanței angajaților. În cele din urmă, cadrul prezentat în acest studiu ar putea fi testat pentru a oferi un model de formare și dezvoltare validat pentru studiile viitoare a FPDP în România.

Cuvinte cheie: formarea profesională, dezvoltarea personală, resursele umane, instruirea, analiza nevoilor de formare, obiectivele formării profesionale, analiza mediului extern, alinierea obiectivelor, metode și tehnici, selectarea metodelor și tehnicilor de formare profesională, implementarea programelor de formare profesională, evaluarea programelor de formare profesională, feedback-ul, gradul de implicare, dezvoltarea abilităților, creșterea fondului de cunoștințe, creșterea moralului, îmbunătățirea încrederii, performanța generală, atitudinea colegilor, atitudinea supervisorilor, competențele deprinse, atingerea obiectivelor, performanța organizațională, rezultate organizaționale, satisfacția muncii, abandonul locului de muncă, productivitatea muncii.