

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



Rezumat

TEZĂ DE DOCTORAT

**Impactul construirii unor strategii de
coaching și mentoring asupra dezvoltării
durabile a resurselor umane**

Doctorand: Popa Daniel

Președinte Prof. univ. dr. habil. **Cristache Nicoleta**
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Coordonator științific Prof. univ. dr. habil. **Micu Angela-Eliza**
Universitatea „Ovidius” din Constanța

Referenți oficiali Prof. univ. dr. habil. **Aceleanu Mirela Ionela**
Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. **Nistor Răzvan Liviu**
Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca

Prof. univ. dr. habil. **Căpățînă Alexandru**
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria E 2: Management, nr. 12

Galați, 2022

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

- Seria M: **Medicină**

Cuvinte cheie: coaching, mentoring, resurse umane, QCA, SPSS, strategii de coaching și mentoring

CUPRINS

Introducere

CAPITOLUL I. Stadiul actual al cercetării privind coaching-ul și mentoring-ul – concepte fundamentale în managementul resurselor umane

1.1. Introducere

1.2. Managementul resurselor umane în societatea contemporană

1.3. Locul coaching-ului și mentoring-ului în domeniul resurselor umane

1.3.1. Aspecte conceptuale

1.3.2. Tipologia relațiilor de coaching și mentoring

1.3.3. Caracteristicile coach-ilor și mentorilor

1.4. Dezvoltarea proceselor de coaching și de mentoring – fundament pentru dezvoltarea resurselor umane

1.4.1. Coaching și mentoring extern. Coaching și mentoring intern

1.4.2. Coaching și mentoring de echipă. Coaching și mentoring de grup

1.4.3. Coaching și mentoring la distanță

1.4.4. Coaching și mentoring intercultural

1.4.5. Beneficii în coaching și mentoring

1.5. Concluzii cu privire la stadiul actual al cercetării în coaching și mentoring

CAPITOLUL II. Dezvoltarea activităților de coaching și mentoring la nivel internațional – baza construirii unor strategii de coaching și mentoring

2.1. Organizații care contribuie la dezvoltarea coaching-ului și mentoring-ului

2.1.1. International Coach Federation

2.1.2. European Mentoring and Coaching Council

2.1.3. Worldwide Association of Business Coaches

2.1.4. Asia Pacific Alliance of Coaches

2.2. Modele de dezvoltare privind coaching-ul și mentoring-ul la nivel internațional

2.2.1. Coaching-ul și mentoring-ul în Germania – exponent al calității în spațiul germanic

2.2.2. Dezvoltarea coaching-ului și mentoring-ului în Anglia

2.2.3. Italia – Spațiul optim pentru dezvoltarea coaching-ului și mentoring-ului în zona mediteraneeană

2.2.4. Olanda – exemplu de dezvoltare pentru coaching și mentoring în Benelux

2.3. Perfecționarea sistemului de management al resurselor umane prin coaching și mentoring

CAPITOLUL III. Studiul configurațional privind condițiile antecedente care influențează nivelul perceput asupra performanței coach-ilor și mentorilor utilizând metodologia fsQCA

3.1. Metoda analizei calitative comparative (QCA – Qualitative Comparative Analysis)

3.1.1. Calibrarea mulțimilor vagi

3.1.2. Analiza de necesitate

3.2. Cadrul metodologic de cercetare

3.2.1. Colectarea datelor

- 3.2.2. Descrierea respondenților
- 3.2.3. Procesul de calibrare
- 3.3. Analiza rezultatelor
 - 3.3.1. Analiza rezultatelor pentru Germania
 - 3.3.2. Analiza rezultatelor pentru Anglia
 - 3.3.3. Analiza rezultatelor pentru Italia
 - 3.3.4. Analiza rezultatelor pentru Olanda
- 3.4. Concluzii preliminare și discuții

CAPITOLUL IV. Proiectarea unei strategii de coaching și mentoring în România

- 4.1. Fundamentarea necesității dezvoltării unei strategii de coaching și mentoring în România
- 4.2. Considerații generale asupra pieței forței de muncă din România
- 4.3. Situația pieței de coaching și mentoring în România
- 4.4. Studiu realizat în vederea proiectării strategiei de coaching și mentoring în România
 - 4.4.1. Analiza datelor culese din rândul prestatorilor de servicii de coaching și mentoring
 - 4.4.2. Analiza datelor culese din rândul beneficiarilor de servicii de coaching și mentoring
 - 4.4.3. Analiza datelor culese din rândul proiectanților de strategii de coaching și mentoring

CAPITOLUL V. Dezvoltarea durabilă a resurselor umane prin proiectarea unor strategii de coaching și mentoring

- 5.1. Proiectarea strategiei de coaching și mentoring în vederea dezvoltării durabile a resurselor umane
- 5.2. Proiectarea unei platforme informatice cu scopul facilitării contactului dintre prestatori și beneficiari
- 5.3. Analiză statistică cantitativă folosind programul SPSS
- 5.4. Concluzii cu privire la proiectarea strategiei de coaching și mentoring

CAPITOLUL VI. Concluzii finale. Contribuții personale. Implicații personale ale cercetării.

- Implicații manageriale
- 6.1. Concluzii finale și contribuții personale
- 6.2. Implicații manageriale
- 6.3. Limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

- Anexa 1 – Lista figurilor
- Anexa 2 – Lista tabelor
- Anexa 3 – Lista abrevierilor
- Anexa 4 – Chestionar pentru efectuarea analizei QCA transmis în Europa
- Anexa 5 – Chestionar pentru proiectarea strategiei de coaching și mentoring transmis în România
- Anexa 6 – Chestionar pentru efectuarea analizei SPSS transmis în România
- Anexa 7 – Lista lucrărilor publicate/prezentate

INTRODUCERE

În societatea contemporană, resursele umane sunt considerate a fi factorul cheie, resursa vitală din cadrul organizațiilor. Practic, se poate afirma faptul că avantajul competitiv este stric influențat de resursele umane care își desfășoară activitate într-o organizație.

Resursele umane sunt caracterizate prin unicitate, deoarece fiecare individ are propriul ritm de dezvoltare. Deciziile managementului legate de resursele umane sunt printre cele mai dificile, iar unele dintre acestea se referă la investiții în dezvoltarea durabilă a acestora.

Când se face referire la investițiile în resursele umane, două concepte pot fi considerate ca având o importanță aparte: coaching-ul și mentoring-ul. Coaching-ul și mentoring-ul reprezintă două instrumente deosebit de valoroase în ceea ce privește dezvoltarea potențialului resurselor umane. Acestea lucrează cu metode tipice care includ un set de instrumente bine definite care au un scop comun: dezvoltarea personală și profesională a resurselor umane pentru ca organizațiile în care acestea activează să își poată atinge obiectivele propuse.

Având în vedere importanța celor două activități, la nivel global se poate vorbi despre o adevărată industrie, industrie care este în continuă creștere de la an la an, mai ales în contextul actual în care piețele economice suferă modificări accentuate cauzate de diverși factori: pandemia cauzată de virusul SARS-CoV-2, întreruperea lanțurilor de aprovizionare la nivel global, recesiune economică, tendințe inflaționiste și nu în ultimul rând conflicte armate.

Performanța în cadrul acestor domenii poate fi realizată doar dacă există o viziune unitară la nivel global. Această idee a fundamentat apariția și dezvoltarea la nivel global al unor organizații care activează în aceste domenii și care se află în continuă expansiune pentru a împărtăși din experiența acumulată.

PREZENTAREA SINTETICĂ A TEZEI DE DOCTORAT

Noțiunea de mentoring nu este una nouă. La nivel informal, în cadrul organizațiilor această relație a existat dintotdeauna. Totuși, noțiunea a început să capete popularitate la mijlocul anilor 1970 - când era considerată doar un alt mijloc de training. În anii 1980 acest concept a evoluat semnificativ, ajungând să fie considerat un vehicul de transmitere a cunoștințelor în cadrul organizațiilor de la o generație către alta. Astfel, mentoring-ul a ajuns să fie perceput ca fiind o relație orientată spre proces, inițial fiind privit ca un model orientat spre produs. Mai concret, a evoluat de la ideea de transfer a cunoștințelor la un proces care implică achiziția cunoștințelor, aplicarea acestora precum și reflecția critică [1].

Olivero, G., Bane, K. D. și Kopelman, R. E., în urma unui studiu realizat la Barruch College au constatat faptul că programele de training au ca efect creșterea productivității cu 22%. În cazul în care se vine în completare cu programe de coaching, productivitatea crește până la 88% [2].

Permanent, în cadrul organizațiilor, resursele umane sunt angajate, promovate sau mutate de pe o poziție pe alta. În cadrul organizațiilor, resursele umane au nevoie de dezvoltare ca parte a unui parcurs profesional în continuă creștere. Resursele umane percep programele de training ca fiind una din cele mai eficiente modalități prin care se pot dobândi noi aptitudini și instrumente de lucru în organizații. Aceste programe de training reprezintă doar o modalitate de a acoperi deficiențele din procesul de dezvoltare. Achiziția, dezvoltarea și păstrarea resurselor umane de bună calitate sunt recunoscute de organizații ca fiind avantaje competitive. Astfel, coaching-ul s-a dezvoltat ca o disciplină puternică prin care organizațiile acționează pentru a construi și a păstra resursele umane [3].

În analiza ce urmează s-a pornit de la modelul conceptual evidențiat în Figura 3.1.

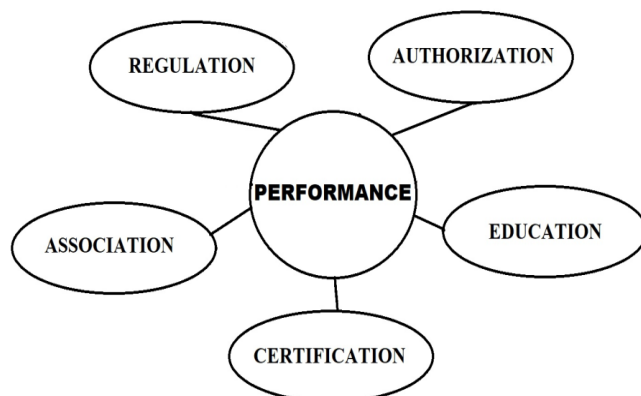


Figura 3.1. Model conceptual pentru cercetarea efectuată în țări din Europa

Sursa: contribuția autorului

Studiul care urmează dorește să evidențieze în ce măsură anumite elemente influențează direct nivelul perceput al performanței coach-ilor și mentorilor, dar influențează și indirect gradul de satisfacție al clienților. În rândul condițiilor antecedente s-au inclus: necesitatea de reglementare, autorizarea și afilierea coach-ilor și mentorilor la un corp de experți sau organism acreditat, nivelul educației, nivelul de certificare și afilierea la o organizație sau o asociație. Se consideră că se poate testa cum aceste condiții antecedente influențează nivelul perceput asupra performanței, element care este strâns legat de gradul de satisfacție al clienților.

Pentru colectarea datelor s-a folosit un chestionar. S-au avut în vedere doar chestionarele a căror respondenți au cel puțin 5 ani de practică și care își petrec mai mult de jumătate din timpul de lucru desfășurând activități tipice sau studiind domeniul în cauză.

Calibrarea rezultatelor a fost realizată corelând valorile din scala Likert cu punctaje stabilite în intervalul mulțimii vagi de la 0 la 1 (Tabelul nr. 3.1), conform metodologiei QCA.

Tabelul 3.1. Calibrarea scalei Likert cu valori aparținând mulțimii vagi

Exprimare sub forma de mulțime vagă	Corespondentul scalei Likert
1	Acord total
0,75	Acord
0,5	Nici acord, nici dezacord
0,25	Dezacord
0	Dezacord total

Sursa: contribuția autorului

Ulterior s-au definit condițiile antecedente (Reg, Aut, Edu, Cert, Aso), outcome-ul (Perf) și variabila (Rez):

- Reg – necesitatea de reglementare,
- Aut – autorizarea și afilierea coach-ilor la un corp de experți sau organism acreditat,
- Edu – nivelul educației,
- Cert – nivelul de certificare,
- Aso – afilierea la o organizație sau o asociație profesională,
- Perf – performanța
- Rez – pentru a evidenția rezultatul de calcul al valorii mulțimilor vagi ale condițiilor antecedente din modelul conceptual prin relația: $Rez = \text{fuzzyand} (Aso, Cert, Edu, Aut, Reg)$. Funcția “fuzzyand” returnează minimumul dintre variabilele analizate.

Analiza rezultatelor

Pentru a se elimina decalajele dintre analize cantitative și cele calitative [97] ca metodologie de cercetare s-a folosit metoda QCA (Qualitative Comparative Analysis). Concret s-au extras datele din chestionar care ulterior au fost prelucrate utilizând soluția software fsQCA.

Analiza rezultatelor pentru Germania

În cazul studiului realizat pe piața de coaching și mentoring din Germania, din cele 100 de chestionare difuzate, după selectarea celor ai căror respondenți au cel puțin 5 ani vechime în domeniul coaching-ului și mentoring-ului și care alocă cel puțin 50% din timpul de lucru pentru aceste activități, au fost validate pentru cercetare 15 chestionare.

Analizând toate rezultatele obținute pe piața din Germania se poate spune că studiul efectuat nu și-a atins obiectivul în mod cert. Pe de o parte scorurile mici de consistență relevă poate faptul că în cercetare s-au omis elemente care, de asemenea, contribuie semnificativ la creșterea nivelului perceput al performanței coach-ilor și mentorilor. Din acest punct de vedere studiul este unul cu un rezultat bun, deschizând noi orizonturi de cercetare în ideea că ar trebui identificate și alte condiții antecedente. Pe de altă parte, scorurile mici de acoperire relevă două posibile aspecte: fie eșantionul chestionat nu este unul reprezentativ, fie părerile respondenților sunt împărțite într-o proporție relativ egală. Având în vedere că nu au fost analizate toate cele 100 de chestionare, ci s-a recurs la o selecție riguroasă în baza a doi factori: experiența în domeniu și timp petrecut pentru cercetare și studiu, se consideră că o eșantionare eronată este puțin probabilă. Totuși pentru a se putea obține un rezultat cert s-ar impune repetarea studiului, dar într-un alt mediu.

Analiza rezultatelor pentru Anglia

Eșantionul ales pentru analiză a fost de 100 persoane, conform metodologiei de lucru. Tot pentru a crește acuratețea rezultatului obținut s-au avut în vedere pentru analiză doar acele chestionare ai căror respondenți au cel puțin 5 ani de practică și care își petrec mai mult de jumătate din timpul de lucru desfășurând activități de coaching sau mentoring. În final au fost validate pentru prelucrare un număr de 18 chestionare.

Comparând rezultatele obținute în acest caz cu cele obținute în cazul analizei pieței din Germania se observă că rezultatele de acoperire sunt mult mai bune. În același timp,

scorurile de acoperire sunt mai bune în unele cazuri, dar în altele sunt mai slabe, fluctuațiile fiind relativ minore. Concluzionând, se poate afirma faptul ca factorii identificați prin intermediul condițiilor cauzale sunt definitorii pentru dezvoltarea pieței de coaching și mentoring din Anglia. Având în vedere rezultatele obținute se poate afirma că eșantionul analizat a fost calibrat corespunzător, deci nu se impune efectuarea unei noi analize.

Analiza rezultatelor pentru Italia

În cazul Italiei s-a întreprins o analiză similară cu cele anterioare pentru a se putea trage o concluzie privind caracteristicile pieței de coaching și mentoring. Și în acest caz, pentru a crește acuratețea studiului s-au avut în vedere pentru analiză doar acele chestionare a căror respondenți au cel puțin 5 ani de practică și care își petrec mai mult de jumătate din timpul de lucru desfășurând activități de coaching sau mentoring. În final au fost validate pentru prelucrare un număr de 32 chestionare.

Analizând datele obținute pe piața resurselor umane din Italia se observă că această piață are particularitățile ei. Consistențele rezultate pentru influențele singulare ale fiecărei condiții antecedente în parte se situează în intervalul 0.62 și 0.82, în timp ce rezultatul pentru acoperiri se situează în intervalul 0.64 și 0.82. Cea mai mică acoperire, de 0.28, a fost obținută în cazul testării cauzalității cumulate, dar în condițiile în care s-a obținut cel mai bun scor de consistență.

Singura concluzie care se poate trage în urma acestei situații este aceea că în afara factorilor de cauzalitate identificați mai sunt și alți factori care au un impact semnificativ asupra influenței performanței.

Analiza rezultatelor pentru Olanda

Din totalul de 100 de chestionare obținute s-au avut în vedere doar chestionarele a căror respondenți au cel puțin 5 ani de practică și care își petrec mai mult de jumătate din timpul de lucru desfășurând activități sau studiind domeniul în cauză, conform metodologiei de lucru stabilite anterior. În final au fost validate pentru cercetare 38 de chestionare.

În cazul studiului realizat prin chestionarea persoanelor care își desfășoară activitatea pe piața resurselor umane din Olanda se observă că există un consens. Au fost validate toate ipotezele referitoare la influența condițiilor antecedente Reg, Aut, Edu, Cert și Aso asupra rezultatului Perf. Atât scorurile de consistență cât și cele de acoperire obținute sunt bune. În cazul testării influenței cumulate a condițiilor antecedente asupra rezultatului se observă că rezultatul de consistență obținut este cel mai bun, dar totuși a fost obținut în condițiile unei acoperiri destul de slabe, de numai 31%. Se concluzionează că un coach

sau un mentor care își desfășoară activitatea pe această piață are foarte mari șanse de a face performanță dacă pune accent pe aspectele cercetate.

Concluzii preliminare și discuții

În Tabelul nr. 3.6 au fost centralizate datele rezultate în urma cercetării efectuate cu ajutorul programului fsQCA prin chestionarea respondenților din Germania, Anglia, Italia și Olanda. Trebuie menționat faptul că factorii cauzali avuți în vedere pentru efectuarea studiului au fost identificați în urma observării activității de ansamblu în țările studiate. Referitor la reglementare s-a constatat că există cazuri în care profesiile de coach și de mentor sunt reglementate și cazuri în care nu sunt. S-a avut în vedere faptul că constituirea prestatorilor de servicii de coaching și mentoring sub forma unui corp de experți ar fi benefică, deoarece ar crește calitatea serviciilor oferite. Educația joacă un rol important în ansamblu. S-a dorit testarea influenței educației având în vedere că în toate țările studiate instituțiile de învățământ universitar cu profil de management derulează programe de coaching și mentoring sau sunt implicate într-o mare măsură în partea de cercetare. Certificarea a fost avută în vedere drept criteriu, deoarece se pune foarte mare accent pe acest aspect. Toate organizațiile prestigioase oferă certificări pe diverse niveluri membrilor săi pentru a se putea evidenția mai facil nivelul de instruire al acestora. Aderarea la o asociație profesională este un alt avantaj identificat, deoarece deschide noi orizonturi pentru membri, oferă acces la noi oportunități de dezvoltare și la un portofoliu extins de clienți.

Tabelul 3.6. Centralizarea datelor rezultate în urma studiului QCA

	Germania		Anglia		Italia		Olanda	
	Consistență	Acoperire	Consistență	Acoperire	Consistență	Acoperire	Consistență	Acoperire
Rez	0,8888	0,2285	1,0000	0,2727	0,8400	0,2800	0,8500	0,3177
Reg	0,5652	0,7714	0,9210	0,6363	0,6666	0,6400	0,7475	0,7196
Aut	0,6170	0,8285	0,8666	0,7090	0,6590	0,7733	0,8163	0,7476
Edu	0,6666	0,5714	0,9523	0,7272	0,7126	0,8266	0,7653	0,7009
Cert	0,5357	0,4285	0,8695	0,7272	0,6292	0,7466	0,7634	0,6635
Aso	0,5454	0,5142	0,8260	0,6909	0,6470	0,7333	0,7345	0,7757

Sursa: contribuția autorului în urma centralizării datelor studiului

În general, se observă că scorurile de consistență sunt cel puțin satisfăcătoare având în vedere că niciunul nu se situează sub pragul de 50%, care ar fi un prag critic.

Dacă se analizează rezultatele pentru acțiunea cumulată a condițiilor anterioare se constată că cel mai bun punctaj de consistență a fost obținut în Anglia – 100%. Tot aici punctajele de consistență sunt peste 80% ceea ce este foarte bine. Problema apare în cazul

punctajelor de acoperire care se situează în intervalul 22.85% - 31.77%. S-ar putea afirma că respondenții sunt de acord cu faptul că parametri analizați sunt mai mult decât suficienți, dar totodată ar necesita identificarea și a altor factori cauzali care ar putea influența performanța coach-ilor și mentorilor.

Dacă se analizează rezultatele referitoare la acțiunea individuală a fiecărei condiții cauzale identificate se va observa că rezultatele diferă mult atât de la parametru la parametru, dar și de la țară la țară. Acum se poate întări o afirmație anterioară – fiecare piață are caracteristicile ei chiar și în acest domeniu. Este posibilă identificarea unor modele care în unele cazuri dau randament, iar în alte cazuri nu. Ar fi total greșit ca într-un caz să se adapteze un model existent într-un alt context economic, crezând că rezultatul va fi același. În momentul în care se dorește implementarea unei strategii de acest tip este indicat a se avea în vedere mai mulți factori și de a efectua evaluarea unui posibil impact previzionat.

Scorurile de consistență, cât și cele de acoperire obținute, sunt cele mai mici în Germania și cele mai mari în Anglia. Este clar că dacă s-ar implementa aceeași strategie în ambele țări rezultatele ar fi cu totul diferite. Și în cazul Italiei și al Olandei pentru care s-au obținut scoruri relativ identice ar fi o eroare dacă s-ar aplica aceeași strategie în ideea că s-ar obține rezultate similare. Așa cum s-a evidențiat anterior – scorurile slabe de acoperire la testarea influenței cumulate evidențiază faptul că există mai sunt factori care produc influențe mai mult sau mai puțin semnificative asupra rezultatului și care nu au fost identificați.

Se observă că scorurile de consistență sunt mai mari în cazul testării efectului singular al condițiilor antercedente decât în cazul testării efectului cumulat al acestora. Acest aspect indică faptul că s-au ales niște criterii bune pentru fundamentarea studiului. În același timp, respondenții sunt de părere că efectul produs de aceste condiții antercedente este unul semnificativ.

Cele mai slabe punctaje de consistență sunt cele obținute în cazul testării condițiilor antercedente Reg (cu excepția Angliei), Cert și Aso. Se observă că tendința este similară în toate piețele studiate, existând totuși mici diferențe. În cazul fiecărei țări, cu excepția Olandei, cel mai bun punctaj de consistență a fost obținut în cazul testării cauzei Edu. Rezultatul era unul previzibil deoarece este evident faptul că fără educație adecvată nu se poate face performanță, mai ales acum, când se pune din ce în ce mai mult accent pe ideea de formare continuă a resurselor umane.

Și conceptul de constituire a coach-ilor și mentorilor sub forma unui grup de experți are trecere în rândul respondenților având în vedere că și impactul cauzei Aut este unul semnificativ. Posibil ca acest lucru să evidențieze și un deziderat, dar și o incapacitate a pieței de a oferi circumstanțe favorabile unei asemenea organizări.

Studiu realizat în vederea proiectării strategiei de coaching și mentoring în România

În cele ce urmează se va prezenta un studiu care va avea ca finalitate proiectarea unei strategii de coaching și mentoring adaptată la piața din România. Acest studiu este strâns legat de studiile prezentate anterior care au fost realizate pe piețele din Germania, Anglia, Italia și Olanda, deoarece acesta înglobează elemente identificate pe piețele menționate anterior.

În cadrul cercetării, pentru culegerea datelor s-a folosit un chestionar format din trei secțiuni care au fost adresate unor eșantioane, după cum urmează: beneficiari de servicii de coaching și mentoring, prestatori de servicii de coaching și mentoring și creatori/proiectanți de strategii de coaching și mentoring. S-a recurs la această măsură, deoarece chestionarul s-a difuzat în mediul on-line către organizații din România care au ca obiect de activitate coaching-ul și mentoring-ul. În cadrul lor își desfășoară activitatea persoane care se pot regăsi în una, mai multe sau chiar toate categoriile indicate anterior. Chestionarul a fost conceput în Google Forms.

La chestionar au răspuns 252 persoane. Respondenții au avut posibilitatea să răspundă la toate seturile de întrebări, existând posibilitatea ca aceștia să se încadreze la mai multe categorii de respondenți. S-au obținut 384 de seturi de date împărțite astfel: 161 de la beneficiari, 161 de la prestatori, 62 de la creatori/proiectanți.

Analiza datelor culese din rândul prestatorilor de servicii de coaching și mentoring

În acest caz se va lucra cu cinci condiții cauzale și un outcome:

- Reg – necesitatea de reglementare a profesiei de coach sau de mentor;
- Aut – autorizarea respectiv constituirea coach-ilor și mentorilor sub formă de corp de experți;
- Edu – nivelul de pregătire al coach-ilor și al mentorilor;
- Cert – gradul de certificare al coach-ilor și al mentorilor;
- Aso – afilierea coach-ilor și mentorilor la organizații de profil;
- Perf – influența globală a factorilor enunțați anterior asupra performanței;
- Rez – variabila care evidențiază rezultatul de calcul al valorii mulțimilor vagi ale cauzelor antecedente prin relația $Rez = \text{fuzzyand} (Reg, Auto, Edu, Cert, Aso)$.

Trebuie menționat că prin funcția respectivă se calculează minimumul dintre valorile variabilelor cauzale.

Pentru a se putea stabili și alte direcții pentru dezvoltarea strategiei în cadrul chestionarului s-a folosit o întrebare deschisă, în care respondenții puteau oferi soluții alternative pentru creșterea performanței proiectului. Printre elementele care pot afecta performanța coach-ilor și mentorilor se numără: experiența cu privire la managementul performanței, o practică intensă cu efect direct asupra experienței dobândite, creșterea gradului de implicare în ceea ce privește aspectul formării continue, voluntariatul, respectiv dorința de a ajuta, experiența profesională în alte domenii și acreditările aferente obținute, schimbul de experiență cu alți mentori, caracterul și personalitatea. În acest caz, cele mai multe opinii au făcut referire la experiență și practică.

Deoarece, din circumstanțele actuale rezultă faptul că digitalizarea a devenit un concept cheie când aducem în discuție desfășurarea activității curente, s-a solicitat opinia respondenților cu privire la necesitatea dezvoltării de soluții informatice care să permită contactul facil la distanță, dintre prestatori și beneficiari. În acest caz, 64% dintre respondenți sunt de acord că această măsură este benefică, 28% sunt indeciși, iar 8% dintre chestionați sunt total de acord cu acest aspect. Se observă cu ușurință faptul că soluția adoptată ar contribui la creșterea performanței proiectului.

Din ponderea de 76% respondenți care sunt afiliați la o organizație de profil, 58% sunt de părere că acest aspect le-a adus beneficii, 27% sunt de acord în totalitate cu acest aspect, în timp ce 15% au o părere neutră.

Un aspect evidențiat anterior prin analiza efectuată supra pieței resurselor umane din România face referire la situația de criză. În acest caz, 96% dintre respondenți sunt de părere că piața resurselor umane din România se află în criză.

Problemele identificate se referă la: educație neadaptată la cerințele pieței – 57%, nivelul pregătirii – 17%, lipsa de interes profesional – 17%, mai mulți factori dintre cei expuși în enunțul întrebării – 9%. În acest caz, respondenții au avut de ales dintre mai multe variante predefinite, dar au avut posibilitatea să exprime și propria părere. S-a constatat faptul că emigrarea, nivelul de salarizare, imposibilitatea de a avansa în carieră, accesul la servicii sociale, în mod singular, nu sunt factori determinanți ai crizei din sistemul de resurse umane.

S-a solicitat opinia respondenților cu privire la o soluție pentru diminuarea efectelor crizei. 83% sunt de părere că este necesară adaptarea programelor educaționale la cerințele pieței muncii, în timp ce 17% sunt de opinie că ar trebui dezvoltate politici organizaționale de management al talentelor. Reintegrarea și relocarea emigranților prin elaborarea de programe specifice, precum și importul de forță de muncă străină, nu sunt considerate ca fiind rezolvări pentru îmbunătățirea situației, respectiv depășirea crizei din domeniul resurselor umane.

Analiza datelor culese din rândul beneficiarilor de servicii de coaching și mentoring

În momentul în care persoanele chestionate au fost întrebate dacă îndrumarea unui mentor este benefică pentru orientarea în carieră, 71% au fost de acord în totalitate, iar 29% au fost de acord.

Referitor la faptul că îndrumarea unui coach este benefică pentru o bună dezvoltare la locul de muncă, 61% dintre persoane au fost de acord în totalitate, 32% au fost de acord, în timp ce 7% au fost neutre în acest caz.

Analizând cele două aspecte menționate anterior, se observă că mentorii își pun amprenta mai mult asupra viitorului resurselor umane în comparație cu persoanele care prestează servicii de coaching. Referitor la beneficiile îndrumării unui coach, observăm că există și persoane neutre în acest sens. Se poate considera că acest aspect este unul negativ. Posibil ca în acest caz să fi avut un impact pregătirea neadecvată a coach-ului sau lipsa de interes a beneficiarului.

50% dintre chestionați sunt de acord că dezvoltarea unor soluții informatice pentru facilitarea contactului între beneficiari și prestatori este benefică, 32% dintre persoane sunt neutre privind acest aspect, iar 18% sunt de acord în totalitate. În acest caz se observă menținerea tendinței în ceea ce privește digitalizarea, raportându-ne la contextul actual de desfășurare a muncii.

O proporție de 79% dintre persoanele participante la studiu susțin că profesează în domeniul în care au studiat, în timp ce 21% profesează într-un alt domeniu. Răspunsurile în acest caz relevă un aspect destul de grav: aproape o cincime din resursele umane nu profesează conform calificării obținute. Devine evidentă necesitatea implementării unei strategii de mentorat destinată persoanelor care se află încă în anii de studii pentru a-i ajuta să accedă la o calificare potrivită propriei personalități, dar și propriilor capacități.

Referitor la opinia privind eventualitatea unei crize pe piața forței de muncă, 93% dintre persoane consideră că aceasta există, în timp ce 7% consideră ca această piață nu trece printr-o perioadă de criză. Așa cum s-a identificat și anterior, criza de resurse umane din România este evidentă și este resimțită în rândul populației.

Situația de criză din piața resurselor umane este influențată de: educație neadecvată la cerințele pieței – 56%, nivelul de pregătire al angajaților – 22%, lipsa de interes profesional – 19%, contextul pandemic actual – 3%.

77% dintre persoane sunt de părere că pentru a se depăși această criză, este nevoie de adaptarea programelor educaționale la cerințele pieței, 20% dintre respondenți consideră că o soluție este un management corespunzător pentru dezvoltarea talentelor la nivelul organizațiilor, iar 3% consideră necesare reintegrarea și relocarea emigranților prin politici corespunzătoare.

Având în vedere cele două chestiuni analizate anterior suntem de părere că, în absența unor modificări majore în ceea ce privește politicile statului privind creșterea performanței educației, dar și a organizațiilor private pentru cointeresarea resurselor umane, vedem că singura variantă de rezolvare este dezvoltarea unei strategii de coaching și mentoring adecvate.

Analiza datelor culese din rândul proiectanților de strategii de coaching și mentoring

Această categorie de respondenți este una căreia i se cuvine acordarea unei atenții deosebite, deoarece din această categorie fac parte persoane cu o bogată experiență în domeniu, mare parte dintre aceștia ocupând posturi de conducere. Proiectanții de strategii de coaching și mentoring fac parte în primul rând din organizații care își desfășoară activitatea cu precădere în producție și servicii. Totodată, o parte însemnată provin din organizații de profil.

În această etapă s-a realizat analiza QCA pe două chestiuni mai relevante: s-a testat în ce măsură nivelul pregătirii și cel al certificării influențează nivelul perceput al performanței coach-ilor și mentorilor.

Pentru analizarea datelor s-a folosit o scară de tip Likert. Ulterior, s-au calibrat rezultatele corelându-le cu valori în cadrul mulțimii vagi de la 0 la 1.

Așa cum s-a enunțat anterior, în acest caz se va lucra cu două condiții antecedente și un outcome:

- Edu – nivelul de pregătire al coach-ilor și al mentorilor;
- Cert – gradul de certificare al coach-ilor și al mentorilor;
- Perf – influența globală a elementelor enunțate anterior asupra nivelului perceput al performanței;
- Rez – variabila care evidențiază rezultatul de calcul al valorii mulțimilor vagi ale cauzelor antecedente prin relația $Rez = \text{fuzzyand}(Edu, Cert)$. Trebuie menționat că prin funcția respectivă se calculează minimumul dintre variabilele cauzale.

Din perspectiva proiectanților de strategii, pentru a crește performanța proceselor de coaching și mentoring este necesară dezvoltarea unor platforme informatice (72% sunt de acord, iar 11% sunt în totalitate de acord). În urma prelucrării rezultatelor s-a constatat că 17% dintre respondenți sunt neutri în ceea ce privește acest aspect.

Printre factorii care pot influența performanța strategiei de coaching și mentoring, am constatat că respondenții au identificat: necesitatea ca coaching-ul și mentoring-ul să fie parte integrantă în procesul de educație, creșterea gradului de promovare și voluntariatul.

La unison, toți respondenții au fost de părere că piața forței de muncă trece printr-o criză. Referitor la factorii care au provocat această criză și care duc la perpetuarea ei se numără: educația neadaptată la cerințele pieței forței de muncă (68%), nivelul de pregătire (19%), lipsa de interes profesional (13%). Pentru a se diminua criza generată de lipsa forței de muncă sunt necesare creșterea nivelului educației – 82% și promovarea de politici organizaționale pentru managementul talentelor – 18%.

Proiectarea strategiei de coaching și mentoring în vederea dezvoltării durabile a resurselor umane

Utilizarea metodei QCA [97] de analiză a datelor culese oferă un grad de siguranță asupra rezultatelor studiului, această metoda fiind una care vine în completarea instrumentelor de statistică economică [167].

La acest nivel se poate trage o concluzie pentru a se defini o oarecare direcție de orientare. S-a decis centralizarea rezultatelor obținute prin prelucrarea datelor culese în rândul prestatorilor în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Centralizarea rezultatelor în urma analizei pe eșantionul de prestatori

Variabilă	Consistență	Acoperire
Rez	0,98	0,75
Reg	0,89	0,88
Aut	0,84	0,97
Edu	0,78	0,99
Cert	0,85	0,89
Aso	0,94	0,89

Sursa: contribuția autorului

Se observă că toate scorurile obținute sunt favorabile. Acest aspect era ușor de anticipat, deoarece testarea variabilelor pe piețele externe a avut de asemenea un rezultat pozitiv. Pe plan intern, având în vedere situația de criză pe piața forței de muncă, accentuată și de elementele pandemice actuale se impune stabilirea de priorități pentru ca rezultatul implementării să fie unul rapid.

În continuare se vor analiza datele culese în urma prelucrării chestionarelor la care au răspuns creatorii/ proiectanții de strategii. Datele au fost centralizate în Tabelul 5.2.

Tabelul 5.2. Centralizarea rezultatelor în urma analizei pe eșantionul de creatori/proiectanți

Variabilă	Consistență	Acoperire
Rez	0,98	0,91
Edu	0,89	0,96
Cert	0,98	0,95

Sursa: contribuția autorului

În acest caz se observă că s-au obținut scoruri mai mari atât pentru consistență, cât și pentru acoperire. Nu ar fi indicat să se construiască o strategie numai pe baza a doi piloni. Avem în vedere principiul diversității: cu cât sunt mai multe direcții sau idei pe baza cărora se poate construi strategia, cu atât mai mult oportunitățile de dezvoltare sunt mai mari și implicit cresc șansele de reușită. Se consideră că ar trebui să se combine cele două seturi de rezultate, cu mențiunea că valorile obținute în urma analizei pe eșantionul de creatori/proiectanți să aibă întâietate datorită experienței ridicate. Astfel, s-au putut centraliza rezultatele combinate în Tabelul 5.3.

Tabelul 5.3. Centralizarea combinată a rezultatelor

Variabilă	Consistență	Acoperire
Reg	0,89	0,88
Aut	0,84	0,97
Edu	0,89	0,96
Cert	0,98	0,95
Aso	0,94	0,89

Sursa: contribuția autorului

Având în vedere că acum este definit tabloul complet al rezultatelor, se pot stabili în funcție de impact prioritățile de dezvoltare a strategiei de coaching și mentoring în România.

În primă fază se impune elaborarea unor criterii de certificare a profesiei de coach sau mentor. Anterior s-au evidențiat destul de multe modele prezente în țările mai dezvoltate, astfel încât să se poată importa anumite principii fără a exista limitări strict la această acțiune.

Etapa a doua este strâns legată de prima. Cele două pot fi realizate aproximativ concomitent, în sensul că trebuie să existe entitățile care să aibă ca obiect de activitate certificarea. Deci, devine necesară dezvoltarea unui cadru care să faciliteze creșterea numărului de entități tip asociație, fundație etc. care să activeze în domeniu. La momentul actual s-au identificat două entități principale care oferă și certificări: EMCC România și ICF România. Cu siguranță diversificarea ofertei de certificare va produce rezultate benefice în viitor.

Fazele a treia și a patra pot fi analizate concomitent, având în vedere posibilitatea implementării simultane, dar mai ales a faptului că au obținut scor identic de consistență. Cu toate că în cazul analizei reglementării s-a obținut un scor de acoperire mai mic, se consideră că această direcție ar trebui să fie prioritară în raport cu educația, datorită posibilității mai rapide de implementare. Totuși, educația rămâne fundamentul dezvoltării oricărei activități, cu toate că orizontul de timp care conduce la obținerea rezultatelor este destul de îndelungat.

A cincea direcție de dezvoltare se referă la autorizarea profesiei de coach și a celei de mentor. Analizând subiectiv importanța acestui aspect se poate spune că acesta ar trebui să fie unul dintre pilonii principali de dezvoltare, deoarece procesele de autorizare în cadrul unei entități de tip corp de experți sunt riguros proiectate. Astfel, beneficiarii au certitudinea calității. Analizând obiectiv, se constată că în acest caz s-a obținut cel mai mic punctaj de consistență, iar punctajul de acoperire, care este cel mai mare, nu face altceva decât să confirme tendința rezultată în urma chestionării. Este posibil ca acest criteriu de dezvoltare să fi obținut cel mai slab scor, deoarece într-o oarecare măsură, poate fi înlocuit de certificare.

Așa cum s-a evidențiat anterior în cadrul proiectării strategiei de coaching și mentoring se pot propune și măsuri care vizează integrarea elementelor de coaching și mentoring în procesul de educație, promovarea adecvată și stabilirea unui sistem de voluntariat. Având în vedere că aceste măsuri au fost propuse de respondenți, nu se poate cuantifica impactul asupra strategiei decât dacă se realizează un nou studiu care să vizeze și acești factori.

Dezvoltarea unei strategii întotdeauna presupune necesitatea existenței unor resurse, resursa de bază fiind bugetul. Ideal este de a se dezvolta o strategie bazată pe toți pilonii enunțați anterior, dar studiul de față nu face referire la costuri. Pentru că s-a decis proiectarea unei strategii care să producă efecte majore se consideră că ar trebui avută în vedere și adaptabilitatea acesteia la bugete mai reduse. Din acest motiv, în continuare se va analiza impactul factorilor studiați, dar analizați în diferite combinații restrânse. Astfel, se poate stabili în ce măsură un număr limitat de factori poate conduce la un rezultat favorabil. Această analiză vine în sprijinul situației în care, din anumite limitări obiective, nu pot fi aplicate toate cele cinci măsuri propuse. Este de notorietate faptul că fiecare areal sau structură teritorial administrativă are specificul propriu. Există zone geografice sau județe în care anumite măsuri pot fi dezvoltate pe o scară mai mare comparativ cu altele sau chiar deloc. În acest sens s-a folosit funcția de analiză Subset/Superset Analysis asupra rezultatelor obținute în urma chestionării prestatorilor de servicii de coaching și mentoring.

În Tabelul 5.4. s-au evidențiat rezultatele produse de cumularea tuturor condițiilor cauzale, grupate în perechi de câte patru. Se observă că cel mai bun rezultat se poate obține în urma aplicării cazului 1 sau a cazului 3. În ambele situații s-au obținut scoruri identice atât la consistență, cât și la acoperire. Ca opțiune secundă ar fi cazul 5, unde se

observă că s-a obținut o consistență a rezultatului de 0.97. Pentru cazurile 2 și 4 s-a obținut un scor de consistență identic, dar departajarea se efectuează în funcție de scorul de acoperire mai mare, situație în care cazul 4 primează.

Tabelul 5.4. Rezultate obținute în urma cumulării a patru condiții antecedente

Caz	Cumul de variabile	Consistență	Acoperire	Scor combinat
1	Reg*Aut*Edu*Cert	0,98	0,75	0,88
2	Reg*Aut*Cert*Aso	0,96	0,79	0,86
3	Reg*Edu*Cert*Aso	0,98	0,75	0,88
4	Aut*Edu*Cert*Aso	0,96	0,81	0,89
5	Reg*Aut*Edu*Aso	0,97	0,82	0,90

Sursa: contribuția autorului

În Tabelul 5.5 s-au analizat rezultatele produse de cumulare a condițiilor antecedente grupate în perechi de câte trei. Întâietate în aplicare o au cazurile 8 și 9, pentru care s-a obținut scor identic atât la consistență, cât și la acoperire. Scorul secund de consistență este obținut de cazul 3. Din acest motiv, devine următorul ca prioritate. Ulterior trebuie avut în vedere cazul 5 și imediat cazul 1. Pentru ambele situații s-a obținut scor de consistență identic, dar departajarea o face scorul de acoperire. Urmează cazul 10 cu un scor de consistență de 0.95, cazul 6 cu consistență identică, dar acoperire mai mică, iar imediat cazurile 7 și 2, cele două din urmă având un scor de consistență identic – 0.94. În cele din urmă cazul care produce cel mai mic randament este cel de la numărul 4, care a obținut cel mai mic scor de consistență, anume 0.91.

Tabelul 5.5. Rezultate obținute în urma cumulării a trei condiții antecedente

Caz	Cumul de variabile	Consistență	Acoperire	Scor combinat
1	Reg*Aut*Cert	0,96	0,79	0,88
2	Reg*Edu*Cert	0,94	0,80	0,88
3	Reg*Cert*Aso	0,97	0,75	0,86
4	Aut*Edu*Cert	0,91	0,87	0,92
5	Aut*Cert*Aso	0,96	0,81	0,89
6	Edu*Cert*Aso	0,95	0,82	0,90
7	Reg*Aut*Edu	0,94	0,87	0,92
8	Reg*Aut*Aso	0,97	0,82	0,90
9	Reg*Edu*Aso	0,97	0,82	0,90
10	Aut*Edu*Aso	0,95	0,89	0,93

Sursa: contribuția autorului

Tabelul 5.6 ilustrează rezultatele obținute în urma combinării factorilor cauzali în perechi de câte doi. În urma analizării rezultatelor obținute se conchide faptul că cel mai favorabil caz este cel cu numărul 7. Cazurile 9 și 4 au obținut scor similar de consistență – 0.95, dar departajarea se face în funcție de scorul de acoperire. Ulterior trebuie avute în vedere cazurile 10, 1 și 5, pentru care s-a obținut scorul de consistență de 0.94. Cazul 6 urmează ca randament, cu un scor de consistență de 0.92, urmat îndeaproape de cazul 2. În final, cele mai nefavorabile cazuri sunt cele cu numerele 3 și 8, pentru care s-a obținut cel mai slab punctaj de acoperire: 0.86, respectiv 0.85.

Tabelul 5.6. Rezultate obținute în urma cumulării a două condiții antecedente

Caz	Cumul de variabile	Consistență	Acoperire	Scor combinat
1	Reg*Cert	0,94	0,80	0,88
2	Aut*Cert	0,91	0,87	0,92
3	Edu*Cert	0,86	0,88	0,90
4	Cert*Aso	0,95	0,82	0,89
5	Reg*Aut	0,94	0,87	0,92
6	Reg*Edu	0,92	0,88	0,92
7	Reg*Aso	0,97	0,82	0,90
8	Aut*Edu	0,85	0,97	0,94
9	Aut*Eso	0,95	0,89	0,93
10	Edu*Aso	0,94	0,89	0,93

Sursa: contribuția autorului

Așa cum se poate observa, anterior s-a efectuat proiectarea unei strategii de coaching și mentoring complexe. Aceasta este bazată pe mai multe axe de dezvoltare, dar totodată s-au putut elabora și alternative care pot fi adaptate în diverse medii.

Proiectarea unei platforme informatice cu scopul facilitării contactului dintre prestatori și beneficiari

Conform studiului evidențiat anterior, pentru implementarea cu succes a unei strategii de coaching și mentoring, se impune dezvoltarea unei soluții informatice care să realizeze legătura la distanță între beneficiari și prestatori în scopul facilitării procesului de învățare. Prestatorii consideră în proporție de 72% că această soluție aduce beneficii considerabile strategiei, beneficiarii sunt de acord în proporție de 68%, iar proiectanții într-o proporție de 83% au căzut de acord în privința acestui aspect.

Având în vedere rezultatele obținute, s-a decis proiectarea unei platforme informatice prin intermediul căreia prestatorii de servicii de coaching și mentoring să intre

În contact direct cu beneficiarii. Platforma proiectată poartă numele CMPD și este accesibilă la adresa www.cmpd.ro. Poate fi accesată de toate persoanele care vor să se informeze cu privire la coaching și mentoring, dar și de acele persoane care vor să participe la programe special modelate pe necesitățile proprii. Din punct de vedere investițional, dezvoltarea platformei a presupus o cheltuială de 3500 lei. Cheltuiala ocazionată acoperă design-ul, achiziția spațiului de găzduire pentru un an și achiziția denumirii. Ulterior, întreținerea platformei presupune costuri anuale cuprinse între 2000 și 3000 lei care se referă la: îmbunătățiri de conținut, spațiu găzduire și mentținere denumire.

Pe termen scurt, platforma urmărește informarea imediată a resurselor umane cu privire la beneficiile programelor de coaching și de mentoring și mai ales a schimbărilor pe care astfel de programe le pot produce pe plan profesional. De asemenea, resursele umane interesate, prin achiziția unui abonament pot găsi rezolvare la problemele imediate cu care se confruntă la locul de muncă.

Pe termen lung, platforma dorește să susțină o comunitate de coachi și mentori pe de o parte, dar, pe de altă parte și de beneficiari de astfel de servicii. Schimbul de experiență între membrii comunității are ca obiectiv dezvoltarea continuă a participanților.

Pentru a se susține activitatea platformei, resursele umane care doresc să beneficieze de consultanță calificată pot opta pentru mai multe planuri de investiție. Primul plan investițional se referă la achiziția unei ședințe cu durata de 2 ore ce presupune un cost de 100 lei. Al doilea plan presupune o investiție de 250 lei și include achiziția a 3 ședințe cu durata de 2 ore fiecare. Al treilea plan presupune o investiție de 350 lei și include achiziția a 5 ședințe cu durata de 2 ore fiecare. Pentru organizații se necesită ofertare personalizată în funcție de numărul de beneficiari și de modul de organizare a ședințelor: în grup sau individual. Persoanele care fac o investiție anuală de 1000 lei precum și beneficiarii care fac parte din organizațiile care au accesat serviciile platformei sunt incluși automat în comunitatea cmpd.ro unde se pot face schimb de informații cu alți membri.

Inițial, impactul platformei va fi unul mic, deoarece s-a constatat faptul că nu există o mediatizare suficientă a beneficiilor ce pot fi aduse de participarea la programe de coaching și mentoring. Mediatizarea serviciilor platformei se poate face pe două direcții. Prima presupune contactarea directă a organizațiilor interesate de a realiza investiții în resursele umane proprii. A doua direcție presupune o investiție lunară cuprinsă între 2000 și 3000 lei în marketing on-line. Ulterior, se preconizează că platforma va avea un impact semnificativ în ideea că va contribui la dezvoltarea industriei de coaching și de mentoring, dar ar putea antrena și apariția altor inițiative cu scop similar.

Se dorește ca echipa de prestatori de servicii de coaching și mentoring care activează pe platforma informatică să fie compusă din persoane care dețin expertiză în domeniu și care au capacitatea de a transmite mai departe cunoștințele pe care le dețin:

coachi și mentori cu experiență, părți active din mediul universitar – doctoranzi, cadre didactice și cercetători, persoane care doresc să contribuie la dezvoltarea comunității.

În rândul beneficiarilor proiectului se pot număra atât persoane fizice care doresc să își îmbunătățească performanțele profesionale cât și organizații care doresc îmbunătățirea profesională a resursele umane care activează în interiorul lor.

Analizând deficitul de resurse umane identificat anterior se impune ca proiectul să se desfășoare în permanență.

Având în vedere că se urmărește și obținerea profitului este necesară o activitate intensă de promovare, ale cărei costuri vor fi amortizate în timp îndelungat. Așa cum s-a identificat anterior, pe plan extern există afaceri profitabile bazate pe inițiative similare.

Deoarece este necesară dezvoltarea coaching-ului și mentoring-ului în România, se consideră că platforma CMPD poate fi implementată în proiectarea strategiei de coaching și de mentoring enunțată anterior. Se poate dezvolta și o colaborare cu alte entități care desfășoară activitate în acest domeniu cu scopul de a crește vizibilitatea coaching-ului și mentoring-ului pe plan național, dar și pentru îmbunătățirea proceselor de lucru.

Secțiunile care pot fi accesate pe platformă sunt: despre CMPD, activități, resurse, membri, contact. La secțiunea “Despre CMPD” se face o scurtă descriere a conceptului. Secțiunea “Activități” aduce în atenția vizitatorilor rezultatele obținute în urma cercetărilor efectuate de echipă până în prezent. La secțiunea “Resurse” se pot obține informații generale despre coaching și despre mentoring. Secțiunea “Membri” este rezervată persoanelor care vor să beneficieze de servicii de coaching și de mentoring. Prin această secțiune beneficiarii pot face achiziții de abonamente și pot intra în legătură directă audio-video cu un prestator. Secțiunea “Contact” facilitează stabilirea legăturii dintre vizitatori și echipa platformei.

Analiză statistică cantitativă folosind programul SPSS

Utilizând analiza cantitativă se poate descrie comportamentul unei populații în legătură cu o problemă. Prin intermediul metodelor statistice de analiză cantitativă se poate analiza un eșantion reprezentativ, iar apoi rezultatele măsurate pot fi extinse, astfel definind întreaga populație studiată [170].

Pentru realizarea acestei analize s-a folosit soluția software SPSS. Aceasta este folosită începând cu anul 1986, iar astăzi este utilizată pe scară largă în marketing, deoarece alături de alte aplicații similare lucrează cu un pachet complet de funcții statistice [171].

În cazul de față s-au efectuat teste statistice folosind următoarele metode: ANOVA, test Chi-Square, regresie, Pearson R și Spearman. S-a urmărit testarea mai multor ipoteze

prin care să se evidențieze corelația dintre opinia respondentului, în funcție de nivelul ierarhic, și condițiile antercedente folosite anterior în analiza QCA, care influențează nivelul perceput al performanței. Trebuie menționat faptul că analiza SPSS a fost folosită numai în cazul eșantionului de prestatori de servicii de coaching și mentoring. În rândul eșantionului de beneficiari nu s-a pretat efectuarea analizei deoarece marea parte a respondenților sunt executanți, iar rezultatele obținute ar fi fost uniforme. De asemenea, în urma aceluiași raționament, nici eșantionul de proiectanți de strategii nu a putut fi analizat deoarece marea parte a respondenților sunt manageri. În cele două cazuri excluse valorile variabilei independente (profilul respondentului) sunt puternic concentrate fie pe zona de execuție fie pe zona de management. Deci, nu s-a fundamentat efectuarea unei analize cantitative a cărei rezultate să poată fi extrapolate la întreaga masă reprezentată de eșantion.

Chiar și în cazul eșantionului de prestatori de servicii de coaching și mentoring, în prima fază, din totalul de 161 de respondenți, 91% au fost manageri și 9% executanți. Pentru a se putea analiza datele folosind SPSS s-a recurs la difuzarea unui nou chestionar destinat doar respondenților cu profil de executant. Astfel, s-au obținut suplimentar 73 de seturi de date. În final, pentru analiză au fost disponibile 147 seturi de date furnizate de manageri și 87 furnizate de executanți. Având un eșantion relativ echilibrat din punct de vedere al profilului respondentului s-a început analiza cantitativă prin intermediul SPSS, modelul conceptual fiind evidențiat în Figura 5.1.

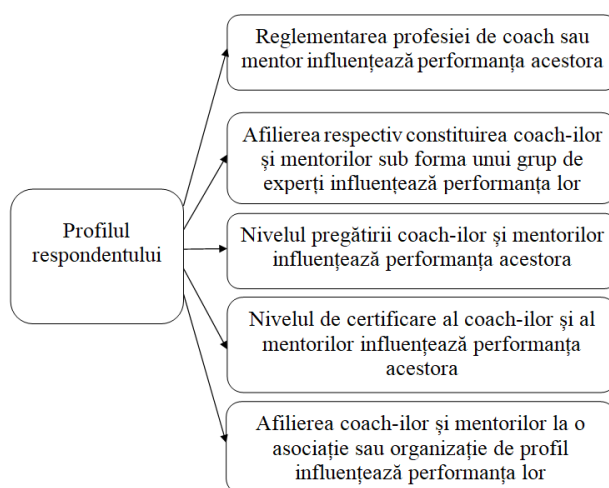


Figura 5. 1. Model conceptual în cazul analizei SPSS

Sursa: contribuția autorului

În demersul anterior, ipotezele create au fost testate folosind diferite funcții ale programului de analiză statistică SPSS. Așa cum s-a observat, în cazul aceleași ipoteze, rezultatele nu sunt întotdeauna uniforme pentru a se putea defini un trend. Mai mult, uneori

rezultatele obținute în cadrul testării aceleiași ipoteze sunt chiar opuse. Din această perspectivă se impune a se defini două direcții de urmat: fie se necesită testarea ipotezelor și cu alte funcții pentru a se putea crea o opinie concretă, fie observatorul trebuie să își modifice modul de interpretare într-unul mai profund care să țină cont și de modul în care un rezultat influențează pe altul, trend-uri etc.

În concluzie, pentru o se face o constatare mai exactă a stării de fapt, rezultatele obținute au fost centralizate în Tabelul 5.37. Astfel, se poate vedea cu o mai mare ușurință variația indicatorilor în cazul fiecărei ipoteze.

Tabelul 5.7. Centralizarea rezultatelor obținute în urma folosirii funcțiilor SPSS

Indicator	Ipoteza 1	Ipoteza 2	Ipoteza 3	Ipoteza 4	Ipoteza 5
Semnificație asimptotică Chi-Square	0,061	0,002	0	0	0
Pearson Chi-Square	7,367	14,763	35,734	27,255	27,041
Pearson R	0,127	-0,098	-0,346	0,044	0,31
Spearman R	0,136	-0,056	-0,306	0,001	0,315
R ²	0,016	0,01	0,12	0,002	0,096
Semnificație asimptotică ANOVA	0,053	0,137	0	0,507	0
Semnificație asimptotică regresie	0	0	0	0,507	0
Concluzie	Validare într-o foarte mică măsură	Necesită testări suplimentare	Validare într-o mică măsură	Nu se validează	Validare într-o mică măsură

Sursa: contribuția autorului

Așa cum se observă, Ipoteza 1 se validează într-o foarte mică măsură. Rezultatele testului Chi-Square sunt în afara limitelor admisibile, dar nu cu mult. Odată ce se aprofundează testarea se observă o redresare a situației, deci se poate considera că decizia luată în cazul acestei ipoteze este una fundamentată.

Ipoteza 2, ridică ceva probleme în interpretare. Rezultatele sunt contradictorii. Se începe cu un test Chi-Square care returnează rezultate favorabile, se ajunge la testul Pearson-Spearman care returnează rezultate nefavorabile și se ajunge la analiza de regresie, în cadrul căreia se obțin rezultate contradictorii. Tocmai analiza de regresie sporește ideea de volatilitate. Deci, singura soluție este aceea de a se efectua testări suplimentare în vederea conturării unei majorități.

Următoarea ipoteză, cea de-a treia, este validată într-o măsură mică, cu rezultate puțin peste cele obținute la Ipoteza 1. Rezultatele testului Chi-Square s-au îmbunătățit, la fel și cele ale testului Pearson-Spearman precum și cele efectuate pentru stabilirea ecuației de regresie.

Urmează o ipoteză nevalidată – Ipoteza 4. Se începe cu un test care returnează rezultate favorabile – Chi-Square, dar următorul test – Pearson-Spearman – returnează rezultate de invalidare, iar tendința este păstrată prin testul de regresie care invalidează ipoteza, de asemenea. Cea din urmă ipoteză, Ipoteza 5 se validează într-o mică măsură, caz similar cu Ipoteza 3, rezultatele fiind aproape identice. Testul Chi-Square oferă rezultate perfecte de validare, în timp ce testul Pearson-Spearman returnează rezultate de validare slabă. În prima parte a testului de regresie validarea nu se confirmă, dar în final rezultatele devin concrete cu privire la validare.

Concluzii finale și contribuții personale

Obiectivul tezei a fost acela de a proiecta o strategie de coaching și mentoring cu scopul realizării unei dezvoltări durabile a resurselor umane care să contribuie la creșterea competitivității pieței forței de muncă din România. Acest obiectiv a fost atins printr-o cercetare teoretică și printr-o cercetare științifică care presupune abordarea unei metodologii specifice.

Aportul personal din punct de vedere teoretic este acela că s-a reușit realizarea unui material prin studierea mai multor resurse bibliografice care prezintă informații esențiale din domeniul abordat. Mai mult, s-a întocmit o viziune unitară pe bază ideilor prezentate de mai mulți cercetători. S-a încercat comprimarea unui volum mare de informație care a fost acumulată într-un interval temporar semnificativ ca durată. Acest demers a fost întreprins pentru a rezerva mai mult loc cercetării științifice, cea care definește valoarea lucrării și care imprimă caracterul de noutate. Fără a se relua aspecte teoretice prezentate în prima parte a tezei, se va aborda în continuare caracterul științific al lucrării.

Cercetarea științifică, prin metodologia specifică fiecărui domeniu în parte reprezintă nucleul unei teze de doctorat. Modul de abordare al acestui aspect oferă indicii importante cu privire la capacitatea autorului de a culege, manipula și prelucra date. Dintr-o anumită perspectivă se poate considera faptul că nu importanța datelor culese este cea care primează, ci metodele de prelucrare folosite, dar mai ales modul de interpretare a acestora.

Pentru început trebuie avut în vedere faptul că a fost realizat unui studiu inițial minimal, dar definitoriu pentru a se crea o opinie cu privire la piața coaching-ului și mentoring-ului din țări europene cu o oarecare tradiție în domeniu. Ulterior, s-a efectuat o documentare pentru a se fundamenta criza resurselor umane din România, care este vizibilă la orice nivel al economiei românești.

Abordarea științifică a subiectului a continuat cu întocmirea unui chestionar pentru a se putea culege datele de lucru. Scopul a fost acela de a evidenția modelele de dezvoltare existente pe piețele studiate. Din cauza limitărilor existente, dar și ca urmare a calibrării

riguroase a eșantioanelor, având la dispoziție un volum redus de date de lucru s-a recurs la utilizarea metodei de analiză QCA, care reduce decalajele dintre calitativ și cantitativ, metodă pretabilă în cazul prelucrării unui volum redus de date de intrare.

Pentru a se menține ideea de unitate și de continuitate în cercetare, în demersul de formulare a strategiei de dezvoltare a coaching-ului și mentoring-ului în România, s-a utilizat același mod de lucru. Concret, s-au cules date tot printr-un chestionar. Diferențele însă, sunt demne de adus în discuție: chestionarul de lucru a fost mult mai elaborat, s-a efectuat o eșantionare mai detaliată a respondenților, s-a cules un volum semnificativ mai consistent de date. Abordarea metodologică în ceea ce privește prelucrarea datelor este aceeași – s-a folosit tot software-ul fsQCA, numai că în acest caz s-au aplicat un număr mai mare de funcții de lucru, fapt evidențiat prin combinarea restrânsă a condițiilor antecedente și măsurarea efectelor acestora asupra outcome-ului.

Făcându-se referire la metodologie, în final, s-a considerat că teza nu ar fi fost pe deplin completă fără a se efectua și un studiu cantitativ. Cum datele culese inițial pe piața din România nu au îndeplinit cerințele aplicării metodelor de analiză cantitativă, s-a recurs la difuzarea unui nou chestionar pentru a mări eșantionul vizat pentru analiză. Ulterior, s-au putut aplica funcții specifice analizei statistice cantitative disponibile în programul SPSS.

Pentru a încheie discuția referitoare la abordarea metodologică se consideră că interpretarea datelor folosind cele două soluții software – fsQCA și SPSS – este una pertinentă, încadrabilă în metodologia de lucru. Totuși, este evident faptul că doar punerea în practică a propunerii făcute prin prezenta teză și măsurarea rezultatelor poate valida întru totul raționamentul prezentat.

Dacă anterior s-a adus în discuție caracterul desăvârșit al tezei se impune continuarea discuției în această direcție, motiv pentru care, a apărut ideea realizării unei platforme informatice – CMPD.ro. Aceasta dorește să asigure legătura mai facilă dintre prestatori și beneficiari. Având în vedere circumstanțele prezente, dar și tendințele de dezvoltare, se poate afirma ca proiectul este unul sustenabil în condițiile digitalizării rapide, dar și în contextul pandemiei actuale provocat de virusul SARS-CoV-2 precum și în cazul altor situații similare.

Originalitatea tezei constă în faptul că se prezintă un studiu care are ca rezultat un model proiectat în urma cercetării tendințelor de dezvoltare prezente pe piețe mature din domeniul coaching-ului și mentoring-ului din Europa. Inițial s-au identificat diverși factori de influență a calității serviciilor de coaching și mentoring, iar apoi, având la bază opiniile părților active din domeniul studiat s-a proiectat o strategie principală, dar și variante alternative. Demersul a fost finalizat prin aplicarea metodei de cercetare calitativă comparativă (QCA) cu ajutorul software-ului fsQCA și prin aplicarea de procedee tipice analizei statistice cantitative cu ajutorul software-ului SPSS.

Rezultatele obținute pot fi de utilitate la nivel macroeconomic, studiul urmărind proiectarea unei strategii care să poată fi implementată la nivel național pentru a deveni un motor pentru dezvoltarea industriei de coaching și mentoring cu scopul dezvoltării durabile a resurselor umane.

Totodată, rezultatele obținute au permis conturarea unui portret ideal al prestatorului de servicii de coaching și mentoring, existând posibilitatea ca studiul să poată constitui bază de dezvoltare a carierei coach-ilor și mentorilor, prin direcțiile pe care le oferă pentru creșterea performanței serviciilor.

Opinia persoanelor chestionate este reprezentativă, acestea fiind părți active în domeniul coaching-ului și mentoring-ului, deci au expertiză în domeniului studiat.

În final se poate afirma faptul că teza elaborată și-a atins obiectivul. Prin cercetarea efectuată s-a reușit construirea unei strategii de coaching și mentoring precum și a unor variante auxiliare, care sunt concepute pe baza unui număr restrâns de direcții de dezvoltare. Impactul asupra resurselor umane în urma construirii acestor strategii este foarte clar: dezvoltarea industriei coaching-ului și mentoring-ului produce efecte directe asupra resurselor umane asigurând dezvoltarea durabilă a acestora.

Implicații manageriale

Tratat ca disciplină de învățământ sau ca știință, managementul resurselor umane presupune din punct de vedere teoretic aceleași funcții, concepte, obiective și principii. Cu toate acestea, în funcție de dezvoltarea economică și cultura organizațională acesta se diferențiază de la țară la țară, dar și de la organizație la organizație.

Cu siguranță calitatea resurselor umane a fost, este și va fi una dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă organizațiile de pe întreg mapamondul. Coachii și mentorii pot influența într-un mod incomensurabil resursele umane pentru ca acestea să aibă rezultate mult mai bune în activitatea desfășurată. Pentru atingerea acestui obiectiv, coachii și mentorii trebuie să dovedească că au competențe de înaltă calitate care să le permită transmiterea cunoștințelor către beneficiari. În afara cunoștințelor teoretice și practice, prestatorii trebuie să posede în același timp și competențe referitoare la comunicare precum la domeniul în care își desfășoară activitatea clienții lor.

Prezenta lucrare vine și în sprijinul managerilor din cadrul organizațiilor pentru a-i familiariza cu aspecte referitoare la coaching și mentoring. Totodată produsul are și tentă de instrument de marketing prin care se promovează beneficiile implementării unor programe de coaching și mentoring în organizații. În același timp, lucrarea poate constitui și un ghid eficient în ceea ce privește alegerea unui coach sau mentor care rezonază cu resursele umane din cadrul organizației.

La nivel macroeconomic, lucrarea poate constitui parte a unui eventual master plan care are ca obiectiv creșterea competitivității resurselor umane prin dezvoltarea continuă a acestora în urma integrării programelor de coaching și mentoring.

Limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare

Se poate presupune cu ușurință că asemenea altor subiecte, și cel analizat în prezenta teză este supus schimbării în timp din cauza tendințelor de dezvoltare. Economii țărilor sunt în continuă dezvoltare, la fel și coaching-ul și mentoring-ul. Deci, devine necesară acordarea permanentă a acestora cu contextul economic național, regional, dar și mondial. Cerințele referitoare la resursele umane sunt în permanentă schimbare, deci este evident din nou că rezultatele obținute în prezentul studiu trebuie adaptate la anumite intervale de timp. Concluzionând, în cazul implementării strategiei propuse trebuie asigurat un program de monitorizare care să permită cuantificarea rezultatelor, dar și definirea direcțiilor viitoare pentru dezvoltare.

Din punct de vedere tehnic studiul efectuat prezintă limitări deoarece au fost identificate cu dificultate eșantioane reprezentative, acestea fiind restrânse cantitativ. Numărul redus de respondenți este legat într-o oarecare măsură de lipsa de interes a grupului țintă către care a fost difuzat chestionarul. Un alt impediment a fost și faptul că la nivel național au fost identificate cu dificultate entități care desfășoară activitate în domeniul coaching-ului și mentoring-ului, pe piață activând un număr redus de astfel de organizații.

În ceea ce privește direcțiile ulterioare de cercetare, trebuie avute în vedere mai multe aspecte. Dacă se face referire la identificarea eșantionului de beneficiari, acesta a fost constituit cu ajutorul prestatorilor și al proiectanților de strategii, prin redifuzarea chestionarului către proprii clienți respectiv colaboratori. Se poate considera ca necesar realizarea unui studiu mai amplu care să fie transmis direct către organizațiile ale căror resurse umane au fost beneficiarele programelor de coaching și mentoring pentru a elimina eventuale tendințe de subiectivism. În cazul de față există posibilitatea să se fi retransmis chestionarele către părți ușor influențabile sau care rezonază din punct de vedere al opiniei cu prestatorii aferenți.

BIBLIOGRAFIE

- [1]. Zachary, L. J., 2005. Creating a mentoring culture. The Organization's Guide. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- [2]. Olivero, G., Bane, K. D. și Kopelman, R.E., 1997. Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. Public Personnel Management. 26 (4). pp.461-469
- [3]. Homan, M. și Miller, L. J., 2008. Coaching in organizations. Best coaching practises from the Ken Blanchard Companies. New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- [4]. Bădescu, A., Mirci, C., Bogre., G., 2008. Managementul resurselor umane: manualul profesionistului. Timișoara: Brumar, 2008
- [5]. Lukács, E., 2006. Managementul resurselor umane: Procurare, motivare, evaluare. Galați: Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”
- [6]. Foris, T., 2016. Managementul resurselor umane. Brașov: Editura Universității Transilvania din Brașov
- [7]. Emerson, B., Loehr, A., 2008. A manager's guide to coaching. Simple and Effective Ways to Get the Best Out of Your Employees, New York: Amacom
- [8]. MTD Training., 2013., Coaching and Mentoring., 1st Edition., [online] disponibil la: <https://bookboon.com/en/coaching-and-mentoring-ebook>
- [9]. Pask, R., Barrie, J., 2007. Mentoring-Coaching. A guide for education professionals. Berkshire England: Open University Press
- [10]. Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garrett-Harris, R., 2006. Mentoring in Action. 2nd Edition. London and Philadelphia: Kogan Page
- [11]. Cronin, N., 2020. [online] disponibil la: <https://www.guides-ai.com/blog/what-is-a-mentor> [accesat la 23 ianuarie 2022]
- [12]. Yeung, R., 2000. The things that really matter about Coaching People. Oxford: How To Books Ltd.
- [13]. Hernez-Broome, G., Boyce, L.A., 2011. Advancing Executive Coaching. Setting the Course for Successful Leadership Coaching. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
- [14]. Reeves, D.B., Allison, E., 2010. Renewal Coaching Workbook, San Francisco: Jossey-Bass Reveal Marketing Research. <https://reveal.ro/>. [accesat la 02 mai 2021]
- [15]. Starr, J., 2003. The Coaching Manual. The definitive guide to the process, principles and skill of personal coaching. Great Britain: Pearson Education Limited.
- [16]. Fleming, I., Taylor, A. J. D., 1998. The coaching pocket book. United Kingdom: Management Pocketbooks Ltd.

- [17]. Stone, F., 2004. The mentoring advantage. Creating the next generation of leaders. United States of America: Dearborn Trade Publishing.
- [18]. Parsloe, E., și Leedham, M., 2009. Coaching and Mentoring - 2nd edition – Practical conversations to improve learning. Londra și Philadelphia: Kogan Page
- [19]. Association for Coaching., <https://www.associationforcoaching.com>. [accesat la 20 noiembrie 2019] [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [20]. Beck, U., 2008. Reframing Power in the Globalized World. London: Sage
- [21]. European Mentoring and Coaching Council., a, <https://www.emccouncil.org>. [accesat la 01 martie 2020]
- [22]. European Mentoring and Coaching Council., b, <https://www.emccglobal.org>. [accesat la 29 martie 2020]
- [23]. European Mentoring and Coaching Council România., <https://www.emccglobal.org/ro/> [accesat la 11 februarie 2022]
- [24]. International Coach Federation., <https://coachfederation.org>. [accesat la 13 martie 2020]
- [25]. Worldwide Association of Business Coaches., <http://www.wabccoaches.com>. [accesat la 23 noiembrie 2019] [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [26]. Asia Pacific Alliance of Coaches., <http://www.apacoaches.org>. [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [27]. International Coach Federation Foundation., <https://foundationoficf.org>. [accesat la 15 martie 2020]
- [28]. International Coach Federation., 2019. One ICF., Kentucky USA [online] disponibil la: https://coachfederation.org/app/uploads/2019/07/ICF_2018AnnualReport.pdf. [accesat la 17 martie 2020]
- [29]. EMCC Conference., <https://emccconference.org>. [accesat la 29 februarie 2020]
- [30]. The Global Code of Ethics., <https://www.globalcodeofethics.org>. [accesat la 01 martie 2020]
- [31]. Böning, U., Fritschle, B., 2005. Coaching für Business. Bonn: manager Seminare Verlags GbmH Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmfsfj.de/>. [accesat la 29 martie 2020]
- [32]. Schmidt, T., 2003. Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzel-Coaching. Berlin: TECHNISCHE UNIVERSITÄT, Fakultät V: Verkehrs- und Maschinen systeme Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft.
- [33]. Künzli, H., 2005. Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. Zusammenfassung der Zeitschrift Organisations beratung - Supervision - Coaching (OSC) Ausgabe 03/2005, Jg. 12. pp.240
- [34]. Jansen., A., Mäthner., E., Bachmannm., T., 2004. Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Kröning: Asanger

- [35]. Passmore, J., Brown, H., Grief, S., Rauen, C., and the European Coaching and Mentoring Research Consortium., 2018a. Coaching in Germany (Coaching in Deutschland). Henley-on-Thames: Henley Business School [online] disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/330116757_Coaching_in_Germany_Coaching_in_Deutschland. [accesat la 21 august 2019]
- [36]. Roundtable der Coachingverbände (RTC), <https://www.roundtable-coaching.eu>. [accesat la 21 august 2019]
- [37]. ICF Deutschland eV (ICF-D), <https://www.coachfederation.de/>. [accesat la 31 august 2019]
- [38]. Coaching Initiative., <https://www.coachinginitiative.de>. [accesat la 31 august 2019]
- [39]. Coaching Tag., <http://www.coachingtag.com/>. [accesat la 31 august 2019]
- [40]. Munich Business Coaching Institute (MBCI), <https://www.mbcid.de>. [accesat la 24 august 2019]
- [41]. XING Coaches + Trainer., <https://coaches.xing.com>. [accesat la 21 august 2019]
- [42]. Coaching Report., <https://www.coaching-report.de/>. [accesat la 26 august 2019]
- [43]. Academy 4 Excellence., <https://www.academy4excellence.de>. [accesat la 24 august 2019]
- [44]. Büro für Coaching und Organisationsberatung., <https://bco-koeln.de>. [accesat la 28 august 2019]
- [45]. Jürgen., G., 2016 .Coaching Honorare Hart am Limit. In Training aktuell, 3/2016, pp. 6–9.
- [46]. Wolters Kluwer., wolterskluwer-online.de [accesat la 28 august 2019]
- [47]. Haufe Coaching., <https://coaching.haufe.com>. [accesat la 28 august 2019]
- [48]. Universität Stuttgart., <https://www.uni-stuttgart.de>. [accesat la 17 martie 2020]
- [49]. Mentor Stiftung., <https://mentorstiftung.de>. [accesat la 17 martie 2020]
- [50]. Cross Mentoring Deutschland., <https://www.crossmentoring-deutschland.de/>. [accesat la 17 martie 2020]
- [51]. Deutschland stiftung Integration., <https://www.deutschlandstiftung.net/>. [accesat la 18 martie 2020]
- [52]. Deutsche Gesellschaft für Mentoring., <https://www.dg-mentoring.de/>. [accesat la 18 martie 2020]
- [53]. Mentor Lane., <https://mentorlane.com>. [accesat la 22 martie 2020]
- [54]. Käte Ahlmann Stiftung., <https://www.kaete-ahlmann-stiftung.de>. [accesat la 29 martie 2020]
- [55]. Gründerinnenzentrale eV., <https://gruenderinnenzentrale.de/>. [accesat la 29 martie 2020]

- [56]. Proctor, B., 1986. Supervision: a co-operative exercise in accountability. In M. Marken & M. Payne (eds), *Enabling and ensuring*. Leicester National Youth Bureau and Council for Education and Training in Youth and Community Work
- [57]. Hawkins, P., Shohet, R., 2006. *Supervision in the helping professions* (3rd ed.). New York: Open University Press
- [58]. Kadushin, A., 1976. *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press
- [59]. Hawkins, P., Smith, N., 2006. *Coaching Mentoring and Organisational Consultancy*. Maidenhead: Open University Press
- [60]. Passmore, J., Brown, H., Wall, T., Strokes, P., and the European Coaching and Mentoring Research Consortium., 2018d. *The State of Play in Coaching in the United Kingdom*. Henley-on-Thames: Henley Business School [online] disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/330117342_The_State_of_Play_in_Coaching_in_the_United_Kingdom. [accesat la 17 noiembrie 2019]
- [61]. Henley Business School., <https://www.henley.ac.uk/>. [accesat la 30 noiembrie 2019]
- [62]. Association of Professional Executive Coaches and Supervisors., <https://www.apecs.org>. [accesat la 07 decembrie 2019]
- [63]. Mentoring Britain Limited., <http://www.mentoringbritain.com>. [accesat la 29 martie 2020]
- [64]. Mentorloop., <https://mentorloop.com>. [accesat la 29 martie 2020]
- [65]. Mentorsme., <http://www.mentorsme.co.uk>. [accesat la 29 martie 2020]
- [66]. UK Business Mentoring., <https://www.ukbusinessmentoring.co.uk>. [accesat la 29 martie 2020]
- [67]. Bloom., <https://www.bloomuk.org/>. [accesat la 29 martie 2020]
- [68]. CFA Society United Kingdom., <https://www.cfauk.org/>. [accesat la 31 martie 2020]
- [69]. Passmore, J., Brown, H., Giuffredi, G., Lombardo, D., and the European Coaching and Mentoring Research Consortium., 2018b. *Coaching in Italy (Coaching in Italia)*. Henley-on-Thames: Henley Business School [online] disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/330116941_Coaching_in_Italy_Coaching_in_Italy/link/5c2e4b77a6fdccd6b58f8953/download. [accesat la 31 octombrie 2019]
- [70]. Giuffredi, G., 2016. *L'onda del Coaching: Come favorire un'evoluzione con sapevole*. Padova: Piccin.
- [71]. International Coach Federation Italy (ICF Italy), <https://www.coachfederation.it>. [accesat la 02 noiembrie 2019]
- [72]. XVI Conferenza Nazionale., <https://www.conferenzaicf.it/> [accesat la 02 noiembrie 2019]
- [73]. Associazione Italiana Coach Professionisti (AICP)., <https://www.associazionecoach.com>. [accesat la 02 noiembrie 2019]
- [74]. Society for Coaching Psychology Italy (SCPI)., <https://scpitaly.it>. [accesat la 03 noiembrie 2019]

- [75]. Univerista Europea di Roma. <https://www.universitaeuropadiroma.it>. [accesat la 03 noiembrie 2019]
- [76]. TPC Leadership., <https://tpcleadership.com> [accesat la 07 noiembrie 2019]
- [77]. SCOA The School of Coaching., <https://schoolofcoaching.it>. [accesat la 10 noiembrie 2019]
- [78]. Scuola Italiana di Mentoring., <https://www.scuolaitalianadimentoring.com>. [accesat la 10 noiembrie 2019]
- [79]. Mentors4u., <https://www.mentors4u.com>. [accesat la 29 martie 2020]
- [80]. EHR Italia., <https://www.ehritaly.com/>. [accesat la 29 martie 2020]
- [81]. ME4CHANGE., <https://me4change.eu>. [accesat la 29 martie 2020]
- [82]. StichtingRegistratie., <https://www.stir.nu>. [accesat la 08 decembrie 2019]
- [83]. Passmore, J., Brown, H., Waringa, A., & the European Coaching and Mentoring Research Consortium., 2018c. Coaching in the Netherlands. Henley-on-Thames: Henley Business School.
- [84]. ICM., <https://www.icm.nl/>. [accesat 27 decembrie 2019]
- [85]. LVSC., <https://www.lvsc.eu>. [accesat la 27 decembrie 2019]
- [86]. Pluform., <https://www.pluform.com>. [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [87]. eCoachPro., <https://www.ecoachpro.nl/>. [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [88]. European Center for Evidence-BasedMentoring., <https://www.ecebmentoring.eu>. [accesat la 22 martie 2020]
- [89]. Polish Professional Women in the Netherlands. <https://polishprofessionalwomen.com/>. [accesat la 02 aprilie 2020]
- [90]. Universiteit van Amsterdam., <https://www.uva.nl>. [accesat la 02 aprilie 2020]
- [91]. Dutch Mentor Community., <http://www.dutchmentorcommunity.nl/>. [accesat la 05 aprilie 2020]
- [92]. fuzzy set/ Qualitative Comparative Analysis.[online] disponibil la: <http://www.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/index.shtml>. [accesat la 02 aprilie 2021]
- [93]. Zadeh, L. A., 1965. Fuzzy sets. Information and Control 8. 338-353
- [94]. Dușa, A., 2014. Elemente de analiză comparativă. București: Tritonic
- [95]. Ragin, C., 2000. Fuzzy-set social science. Chicago: The University of Chicago Press
- [96]. Zamfir, C., Vlăsceanu L., 1998. Dicționarul de sociologie. București: Babei
- [97]. Rihoux, B., Ragin, C., 2009. Configurational comparative methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques. Thousand Oaks, California: Sage
- [98]. Elliott, J., Holland, J., and Thomson, R., 2008. Longitudinal and Panel Studies. Edited by Alasuutari, P., Bickman, L., and Brannen, J., The SAGE Handbook of Social Research Methods (pp. 228-248), London: SAGE Publications.

- [99]. Mason, W. M., and Wolfinger, N. H., 2001. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Edited by Smelser, N.J. and Baltes, P.B., Cohort Analysis. pp. 2189-2194. Oxford: Pergamon
- [100]. Institutul Național de Statistică., 2018. 2017 Anuarul Statistic al României. București
- [101]. Institutul Național de Statistică., 2021. 2020 Anuarul Statistic al României. București
- [102]. Profit.ro., 2016a. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/sova-prorektor-ase-doar-30-dintre-absolventi-aplica-la-locul-de-munca-ce-au-invatat-in-facultate-trebuie-regandita-filozofia-de-predare-15295325>. [accesat la 11 octombrie 2020]
- [103]. Eurostat, [online] disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat>. [accesat la 11 octombrie 2020]
- [104]. Profit.ro., 2016b. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/live/video-carmen-dumitrache-telekom-romania-asteptarile-candidatilor-tineri-privind-salariul-pentru-diverse-pozitii-sunt-din-zona-folclorului-urban-16078065>. [accesat la 11 octombrie 2020]
- [105]. Profit.ro., 2017a. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/romania-indicata-ca-o-destinatie-atractiva-pentru-piata-de-outsourcing-costuri-reduse-si-calitati-lingvistice-ale-angajatilor-17381479>. [accesat la 11 octombrie 2020]
- [106]. Profit.ro., 2017b. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/2017-cel-mai-bun-pe-piata-hr-din-ultimii-10-ani-recrutarea-a-crescut-cu- peste-40-deficit-de-personal-in-toate-domeniile-17026403>. [accesat la 11 octombrie 2020]
- [107]. Smartree, [online] disponibil la: <https://www.smartree.com/articol/smartree-workforce-index-2017-a-adus-o-crestere-de-12-a-numarului-de-angajari-si-de-11-a-bonusurilor-medii-acordate-in-mediul-privat> [accesat la 12 octombrie 2020]
- [108]. Dincă, T., 2018. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/lipsa-de-muncitori-romani-ridica-si-pentru-acest-an-numarul-strainilor-care-pot-fi-angajati-de-antreprenori-guvernul-obligat-sa-dubleze-numarul-angajatorii-recruteaza-personal-din-tari-exotice-18216177>. [accesat la 12 octombrie 2020]
- [109]. Profit.ro., 2018a. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/criza-de-pe-piata-muncii-urca-piata-de-hr-pentru-ca-nu-mai-gasesc-specialisti-firmele-incep-si-sa-ii-creasca-singure-18089809>. [accesat la 12 octombrie 2020]
- [110]. Iancu. L.; 2018. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/taxe-si-consultanta/hotelierii-reclama- cea-mare-criza-forta-munca-ultimii-28-ani-litoral-putin-inainte-inainte-inceperea-sezonului-cameristele-cer-salarii- peste-500-euro-bucatarii-buni- peste-3-000-euro-18070347>. [accesat la 12 octombrie 2020]
- [111]. Profit.ro., 2018b. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/perspective/investitorii-straini-romania-nu-mai-este-competitiva-din-punctul-de-vedere-al-disponibilitatii-fortei-de-munca-18467268>. [accesat la 13 octombrie 2020]

- [112].Panaite, A., 2018. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/povesti-cu-profit/financiar/piata-de-capital/2-companii-listate-la-bvb-reclama-probleme-majore-cu-recrutarea-muncitorilor-una-dintre-ele-aproape-si-a-injumatatit-profitul-net-semestrial-18353423>. [accesat la 13 octombrie 2020]
- [113].Up Romania., <https://upromania.ro>. [accesat la 06 iunie 2021]
- [114].Profit.ro., 2020a. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/pandemia-a-schimbato-modul-in-care-tinerii-se-raporteaza-la-cariera-se-angajeaza-mai-devreme-au-asteptari-salariale-realiste-si-cauta-domenii-de-viitor-ce-salarii-vor-acum-19513346> [accesat la 13 octombrie 2020]
- [115].Profit.ro., 2020b. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/joburile-care-pot-fi-desfasurate-de-acasa-continua-sa-fie-vedeta-anului-pandemic-companiile-care-atrag-candidati-19511063>. [accesat la 13 octombrie 2020]
- [116].Ungureanu, A., 2021.[online] disponibil la: <https://www.wall-street.ro/articol/Careers/268658/sorin-faur-la-conferinta-hr-2-0-in-timp-ce-unele-domenii-au-trebuie-sa-se-restructureze-altele-au-fost-nevoite-sa-angajeze-masiv.html#gref>. [accesat la 04 mai 2021]
- [117].Neagu, L., 2021a.[online] disponibil la: https://www.economica.net/producerul-de-soft-cognizant-softvision-vrea-sa-angajeze-200-de-ingineri-care-pot-lucra-de-oriunde-din-romania_197225.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [118].Neagu, L., 2021b, [online] disponibil la: https://www.economica.net/gigantul-american-verifone-care-a-cumparat-recent-2checkout-vrea-sa-angajeze-100-de-specialisti-it-la-centrul-de-inovare-de-la-bucuresti_192490.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [119].Economica.net., 2020a. [online] disponibil la: https://www.economica.net/bolt-vrea-sa-ajunga-la-o-echipa-de-circa-70-de-angajati-pe-zona-software-in-2021-in-romania_191728.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [120].Economica.net., 2020b. [online] disponibil la: https://www.economica.net/cargus-vrea-sa-angajeze-1-000-de-persoane_191666.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [121].Cornea, R., 2021a., [online] disponibil la: <https://www.zf.ro/auto/antreprenori-locali-fan-courier-recrutat-curierii-2020-randul-19962906>. [accesat la 02 mai 2021]
- [122].Juncu, R., 2021a. disponibil online la: <https://www.wall-street.ro/articol/Careers/270416/interviu-hr-kaufland-romania-numarul-de-aplicari-a-crescut-cu-60-in-2020-fata-de-anul-anterior.html>. [accesat la 04 mai 2021]
- [123].Juncu, R., 2021b. disponibil online la: <https://www.wall-street.ro/articol/Careers/270587/pandemia-a-deschis-apetitului-pentru-freelancer-piata-recrutarii-de-freelanceri-din-romania-va-creste-cu- peste-40-in-2021.html> [accesat la 04 mai 2021]
- [124].Autoliv., <https://careerromania.autoliv.com>. [accesat la 04 mai 2021]

- [125].Cotu, L., 2021. [online] disponibil la: <https://www.zf.ro/companii/producerul-german-de-cablaje-kromberg-schubert-cauta-100-de-20038592>. [accesat la 04 mai 2021]
- [126].Profit.ro., 2020c. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/perspective/cum-va-arata-piata-muncii-si-ce-candidati-vor-cauta-angajatorii-dupa-pandemie-recrutorii-sunt-acum-mai-exigenti-dar-specialistii-in-resurse-umane-se-asteapta-la-o-reluare-in-fora-a-angajarilor-19387934>. [accesat la 14 octombrie 2020]
- [127].Profit.ro., 2020d. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/piata-serviciilor-de-training-teambuilding-si-consultanta-in-resurse-umane-s-a-prabusit-19326531>. [accesat la 15 noiembrie 2020]
- [128].Profit.ro., 2020e. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/economie/noul-context-economic-si-social-schimba-piata-numarul-de-joburi-remote-disponibile-s-a-triplat-19307749>. [accesat la 15 noiembrie 2020]
- [129].Angajez 45+, <https://www.angajez45plus.com/>. [accesat la 28 aprilie 2021]
- [130].Deloitte., <https://www2.deloitte.com> [accesat la 28 aprilie 2021]
- [131].Exact Business., <https://www.exactbusiness.com/>. [accesat la 28 aprilie 2021]
- [132].Petcană, A.M.; 2016.[online] disponibil la: <https://www.profit.ro/stiri/scabbio-manpower-65-dintre-copiii-din-scoala-primara-vor-avea-joburi-necunoscute-astazi-15041435>. [accesat la 15 noiembrie 2021]
- [133].Nicut, M., 2021., [online] disponibil la: https://www.economica.net/nuclearelectrica-incheie-parteneriate-cu-licee-si-universitati-pentru-angajarea-tinerilor_499910.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [134].Stanciu, A., 2021a. [online] disponibil la: https://www.economica.net/s-a-deschis-primul-hipermarket-fara-casieri-carrefour-a-deschis-la-sfantu-gheorghe-un-magazin-100-self-check-out_499219.html. [accesat la 28 aprilie 2021]
- [135].Stanciu, A., 2021b. [online] disponibil la: https://www.economica.net/magazine-carrefour-fara-casier-angajati-carrefour-romania-self-check-out-supermarket-hipermarket_501409.html[accesat la 28 aprilie 2021]
- [136].Profit.ro., 2020f. [online] disponibil la: <https://www.profit.ro/povesti-cu-profit/vecini/in-polonia-robotii-inlocuiesc-oamenii-pe-masura-ce-salariul-minim-creste-19240536>. [accesat la noiembrie 2020]
- [137].Edenred., <https://www.edenred.ro>. [accesat la 01 mai 2021]
- [138].Uniq., <https://www.uniq.ro/>. [accesat la 01 mai 2021]
- [139].Banca Transilvania., <https://www.bancatransilvania.ro/>. [accesat la 01 mai 2021]
- [140].Tudorica, I., 2021.[online] disponibil la: https://www.economica.net/robot-arya-hr_193587.html. [accesat la 01 mai 2021]
- [141].Games for Business., <https://gamesforbusiness.com>. [accesat la 02 mai 2021]
- [142].Romanian Software., <https://romaniansoftware.ro>. [accesat la 04 mai 2021]

- [143]. Total Soft., <https://www.totalsoft.ro>. [accesat la 04 mai 2021]
- [144]. CFir., <https://cfir.ro/> [accesat la 28 aprilie 2021]
- [145]. PwC., <https://www.pwc.ro>. [accesat la 01 mai 2021]
- [146]. Genesis Property., <https://www.genesisproperty.net>. [accesat la 01 mai 2021]
- [147]. Cepăreanu, A., 2021. [online] disponibil la [https://www.zf.ro/zf-live/zf-live-delia-rotaru-
vp-people-organisation-emag-angajat-emag-alege-20038115](https://www.zf.ro/zf-live/zf-live-delia-rotaru-vp-people-organisation-emag-angajat-emag-alege-20038115). [accesat la 04 mai 2021]
- [148]. Bellu, C., 2021. [online] disponibil la: [https://www.zf.ro/eveniment/videoconferinta-hr-
trends-2021-camelia-ardelean-director-hr-atos-20038527](https://www.zf.ro/eveniment/videoconferinta-hr-trends-2021-camelia-ardelean-director-hr-atos-20038527). [accesat la 04 mai 2021]
- [149]. Best Jobs, www.bestjobs.ro. [accesat la 01 mai 2021]
- [150]. Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/ro> [accesat la 01 mai 2021]
- [151]. Ernst & Young Romania, https://www.ey.com/ro_ro. [accesat la 01 mai 2021]
- [152]. Reveal Marketing Research, www.reveal.ro, [accesat la 08 iunie 2021]
- [153]. Microsoft Viva, <https://www.microsoft.com/ro-ro/microsoft-viva>. [accesat la 08 iunie 2021]
- [154]. Wall-Street, <https://www.wall-street.ro>. [accesat la 04 mai 2021]
- [155]. Agerpres, <https://www.agerpres.ro>. [accesat la 01 mai 2021]
- [156]. CTRL + N., <https://www.ctrln.ro> [accesat la 01 mai 2021]
- [157]. Frames & Factory 4.0., <https://framesmedia.ro/>. [accesat la 02 mai 2021]
- [158]. Juncu, R., 2021c. disponibil online la: [https://www.wall-
street.ro/articol/Careers/259894/primul-job-in-pandemie-tinerii-pierd-acele-soft-skill-pe-
care-sa-le-poata-lua-cu-ei-in-orice-job-s-ar-duce.html](https://www.wall-street.ro/articol/Careers/259894/primul-job-in-pandemie-tinerii-pierd-acele-soft-skill-pe-care-sa-le-poata-lua-cu-ei-in-orice-job-s-ar-duce.html) [accesat la 04 mai 2021]
- [159]. Cornea, R., 2021b., [online] disponibil la: [https://www.zf.ro/eveniment/ministrul-
educatiei-sorin-cimpeanu-sistemul-educatie-ar-trebuie-aiba-20032367](https://www.zf.ro/eveniment/ministrul-educatiei-sorin-cimpeanu-sistemul-educatie-ar-trebuie-aiba-20032367) [accesat la 04 mai 2021]
- [160]. ICF România., <https://coachingfederation.ro>. [accesat la 10 februarie 2022]
- [161]. Coaching Partners., <https://www.coachingpartners.ro/> [accesat la 10 februarie 2022]
- [162]. John Maxwell Team., <https://johnmaxwellteam.ro> [accesat la 10 februarie 2022]
- [163]. Coaching Romania., <https://www.coaching-romania.ro> [accesat la 10 februarie 2022]
- [164]. ARC Pro., <https://www.coaching-arc.ro> [accesat la 11 februarie 2022]
- [165]. PWN Romania., <https://pwnbucharest.net>. [accesat la 11 februarie 2022]
- [166]. Business Mentors., <https://businessmentors.ro/> [accesat la 11 februarie 2022]
- [167]. Aivaz, K., 2007. Statistică Economică. Editura Muntenia. ISBN 978-973-692-187-2. Pg 329
- [168]. Guvernul României, Ordonanță nr. 26 din 30 ianuarie 2000 cu privire la asociații și fundații, Monitorul Oficial nr. 39 din 31 ianuarie 2000.
- [169]. Extreme Training., [https://www.traininguri.ro/wp-content/uploads/2018/02/standard-
ocupational-Specialist-in-activitatea-de-coaching-1.pdf](https://www.traininguri.ro/wp-content/uploads/2018/02/standard-ocupational-Specialist-in-activitatea-de-coaching-1.pdf) [accesat la 19 februarie 2022]

- [170]. Pop, M. D., 2011. Cercetări de Marketing - Curs universitar. Cluj-Napoca
- [171]. Ansari, S., 2014. Big data Analytics. Introduction to Big Data Analytics: A Webinar [online] disponibil la: <https://www.youtube.com/watch?v=3SK9iJNYehg&t=8s>. [accesat 12 August 2017]
- [172]. Alba Academie., <https://www.alba-academie.nl/>. [accesat la 04 ianuarie 2020]
- [173]. Asia Pacific Alliance of Coaches., 2020. APAC Voice. Vol. 5.1. II January 2020. [online] disponibil la: <http://www.apacoaches.org/wp-content/uploads/2020/01/APAC-Voice-Jan-2020-FINAL.pdf>. [accesat la 29 februarie 2020]
- [174]. Benefit Online., [online] disponibil la: www.benefitonline.ro. [accesat la 13 octombrie 2020]
- [175]. Institutul Național de Statistică., 2016-2019. Bucuresti: Institutul Național de Statistică
- [176]. Micu, A.E., Popa, D., 2019., Analysis and Impact of Coaching Strategies for the German Labor Market. Ovidius University Annals. Economic Sciences Series. XIX (2). pp. 544-550.

Lista lucrărilor

Drd. Popa Daniel

Articole care prezintă contribuții științifice originale, in extenso,
publicate într-o revistă indexată ERIH+

1. Micu A-E., Popa D., 2021, **Coaching and Mentoring Study Hypothesis testing with the SPSS software**, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 10th Edition December, 16th – 17th 2021, “Ovidius” University of Constanta, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XXI, Issue 2 /2021, pp. 830-835
<https://stec.univ-ovidius.ro/images/2021-2022/conferinte/Extended%20program%20GEUC%202021.pdf>
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021-2/Section%204/36.pdf>
<https://econpapers.repec.org/scripts/search.pf?ft=Coaching+and+Mentoring+Study+Hypothesis+testing+with+the+SPSS+software>
<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxiy2021i2p830-835.html>
<https://doaj.org/article/14f50f4477a24a7da3f660ba18402532>
2. Popa D., Micu A-E., 2021, **Designing the Coaching and Mentoring Strategy in Romania under the Pressure of the Pandemic Causedby SARS-Cov2 Virus**, International Conference “Present Issues of Global Economy”, 18th Edition, 1st – 3rd, July, 2021, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences, Economic Sciences Series, Volume XXI, Issue 1 /2021, pp. 649-657
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021/Section%204/27.pdf>
https://www.stec.univ-ovidius.ro/images/2021/conferinta_PIGE/PIGE%202021%20Program%20final.pdf
https://econpapers.repec.org/article/ovioviste/v_3axxi_3ay_3a2021_3ai_3a1_3ap_3a649-657.htm
<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxiy2021i1p649-657.html>
<https://doaj.org/article/3ab21260a7dd4040a4a6349631d7cee7>
3. Micu A-E., Popa D., 2020, **Coaching – A Necessary Tool for Human Resources Development in Italy**, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 9th Edition December, 10th – 12th 2020, “Ovidius” University of Constanta, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 2 /2020, pp. 724-732
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2021/03/Section%204/21.pdf>

https://econpapers.repec.org/article/ovioviste/v_3axx_3ay_3a2020_3ai_3a2_3ap_3a724-732.htm

<https://doaj.org/article/692c44f364ee49ac87dc9365afa076fb>

<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=23933127&AN=149374788&h=riHkgNO1ZyfDqByMCFe4qmDC0e6PIr3JcMvZQv%2bor6VSTploGlnXCHgLG4fTpk9wPAGM%2fE6rmHCHCXGdK7I8qA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d23933127%26AN%3d149374788>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i2p724-732.html>

4. Micu A-E., Popa D., 2020, **Analysis and Impact of Coaching Strategies for the English Labour Market**, International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition, 25th – 27th June, 2020, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1 /2020, pp. 734-742

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/27.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xx-issue-1/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p734-742.html>

<https://doaj.org/article/a257b0d6d93c43aeb76278fac8cde4a1>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

5. Micu A-E., Popa D., 2019, **Human Resources Shortage – Decisive Factor in Substantiating the Personnel Attraction Strategy**, International Conference, “Present Issues of Global Economy”, 16th Edition, June, 13th – 15th, 2019, cu publicare în “Ovidius” University Annals Economic Sciences Series Volume XIX Issue 1, Year 2019, pp. 465-471

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/18-1.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxixy2019i1p465-471.html>

<https://doaj.org/article/0a4b10549a584bf6914b392702c8a>

6. Micu, A. E., Popa, D., 2019, **Analysis and Impact of Coaching Strategies for the German Labor Market**, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 8th Edition, 14th – 15th November, 2019, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XIX, Issue 2 /2019, pp. 544-550

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20IV/24.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxixy2019i2p544-550.html>

<https://doaj.org/article/55dd4d84df2b4f88a6f1ab9416ca10a6>

7. Micu A-E., Popa D., 2018, **The Impact of Building Coaching and Mentoring Strategies on the Human Resources Sustainable Development**, International Conference, “Global Economy Under Crisis”, 7th Edition, 28th – 29th November, 2018, cu publicare lucrare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVIII Issue 2, Year 2018, pp.497- 502, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/02/24-1.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xviii-issue-2/>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxviii/2018i2p497-502.html>

<https://doaj.org/article/165de3ded19a42279800f40416d0b568>

**Articole care prezintă contribuții științifice originale, in extenso,
publicate într-o revistă indexată de cel puțin 2 din bazele de date internaționale
recunoscute**

1. Micu A-E, Popa D., 2019, **Qualities of Coaches and Mentors – Defining Elements for Facilitating Performance**, International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN 2067-0532 ISSN-L 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galati, Romania, 6-7 June 2019, pp. 394-400, “Dunarea de Jos” University of Galati, Romania – Faculty of Economics and Business Administration

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Micu_Popa.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fserec/y2019p394-400.html>

https://econpapers.repec.org/article/ddjfserec/y_3a2019_3ap_3a394-400.htm

<https://doaj.org/article/f2e523cf6ae94c4a85402ec46cf4df39>

**Articole/studii prezentate în cadrul conferințelor internaționale
desfășurate în țară sau străinătate**

1. Popa D., 2021, **Improving the Coaching and Mentoring Strategy Designed for Romania in the Context of the Negative Evolution of the Pandemic Caused by the SARS-COV2 Virus**, International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN 2067-0532 ISSN-L 2344-5386, XXIIth Edition, 2021, Galati, Romania, 4 June 2021, “Dunarea de Jos” University of Galati, Romania – Faculty of Economics and Business Administration

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf

2. Popa D., 2021, **The Performance of the Coaching and Mentoring Strategy in the Netherlands**, International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN 2067-0532 ISSN-L 2344-5386, XXIIth Edition, 2021, Galati, Romania, 4 June 2021, “Dunarea de Jos” University of Galati, Romania – Faculty of Economics and Business Administration
http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf

Articole/studii prezentate în cadrul conferințelor naționale

1. Micu A-E., Popa D., 2021, **QCA analysis of the factors determining the successful implementation of a coaching and mentoring strategy in Romania**, Doctoral Schools of “Dunărea de Jos” University of Galati (SCDS-UDJG) 9th Edition, on 10th and 11th of June 2021
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/programme-21>
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/abstracts-2022>
2. Popa D., 2020, Comparative analysis of coaching and mentoring systems in Germany and England – the efficient method of elaborating a strategy for Romania, Doctoral Schools of “Dunărea de Jos” University of Galati (SCDS-UDJG) 8th Edition, on 18th and 19th of June 2020
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/2020/programme-2020>
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/2020/abstracts-20201>
3. Popa D., 2019, **Coaching and Mentoring Models – Tools to Facilitate Performance within Organizations**, Doctoral Schools of “Dunărea de Jos” University of Galati (SCDS-UDJG) 7th Edition, on 13th and 14th of June 2019
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/2019/programme-2019>
<http://www.cssd-udig.ugal.ro/index.php/2019/abstracts-2019>