

# Perspectivile managementului instruirii și dezvoltării profesionale a personalului

Lilia Sava  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Chișinău, Moldova  
lilia.sava@srco.utm.md

**Abstract - The unprecedented development of information and communication technologies, the extension of technical innovations in all fields, generated and generated new knowledge requirements and forced people to reorient themselves into new jobs or professions due to structural and occupational mutations on the labor market . These changes have led to a revision of concepts on the content and role of training.**

**Termeni cheie – instruire profesională, abilități, aptitudini, competențe, capital uman, capital intelectual.**

## I. ÎNTRUDUCERE

Noile sisteme de abordare a educației și instruirii trebuie să devină mai variabile, dependente de evoluțiile macroeconomice. Educația este, în acest moment, nu numai un suport fundamental pentru societatea umană în procesul schimbării, ci și un instrument capabil să ajute oamenii în a prevedea schimbările și în a se putea pregăti din această nouă perspectivă.

Gravele probleme de mediu, precum și utilizarea resurselor naturale și a celor umane la nivel mondial, dinamica fără precedent a tehnologiei informației, stilul de viață al noilor generații, dar mai ales puternica polarizare a societății umane – cu pondere în zona marcată de un grad ridicat sărăcie și de imposibilitatea accesului la resurse materiale și informaționale – au afectat nu numai activitățile economice, declanșând elaborarea unor noi strategii globale, ci și sistemele de învățământ și de instruire profesională.

Chiar dacă nu sunt trecute în fruntea listei politicilor globale, strategiile noi de educare și instruire profesională continuă (pe tot parcursul vieții) constituie axele de susținere a trecerii către economia și societatea bazată pe cunoaștere.

În acest context, punerea în practică a învățării pe tot parcursul vieții a devenit o prioritate în programele Uniunii Europene pentru îmbunătățirea gradului de ocupare a forței de muncă.

## II. IMPLEMENTAREA POLITICII DE ÎNVĂȚARE PERMANENTĂ ÎN SCOPUL ÎMBUNĂȚĂRII CUNOȘTINȚELOR, ABILITĂȚILOR, ȘI COMPETENȚELOR PROFESIONALE

Noua politică de învățare pe tot parcursul vieții pune accentul pe următoarele elemente:

- **noi competențe de bază pentru toți.** Presupune garantarea accesului universal și continuu la învățare pentru formarea și îmbunătățirea competențelor necesare, în vederea participării susținute la societatea cunoașterii;
- **realizarea unor investiții superioare în resurse umane.** Are în vedere sporirea nivelului investițiilor în resurse umane în vederea valorificării celui mai important capital – oamenii;
- **încurajarea inovației în predare și învățare.** Pune accentul pe dezvoltarea metodelor de educare pentru a se asigura învățarea continuă, pe tot parcursul vieții;
- **valorizarea învățării.** Presupune îmbunătățirea modalităților în care participarea la învățare și rezultatele ei sunt înțelese și apreciate;
- **regândirea orientării și consilierii.** Are în vedere asigurarea condițiilor pentru ca fiecare persoană să poată avea acces la informații de calitate și la consiliere privind oportunitățile de învățare pe tot parcursul vieții.

În viziunea contemporană de abordare a învățării pe tot parcursul vieții, instruirea formală se rezumă la o funcție culturală și instructiv – formativă care se desfășoară într-un cadru instituționalizat, bine precizat.

Instruirea permanentă, pe tot parcursul vieții, este modalitatea prin care se face posibilă articularea instruirii de bază, efectuată într-un sistem formal, cu instruirea resurselor umane, în cadrul unui sistem care permite individualizarea în funcție de nevoi, de potențial și de grade diferite de satisfacție. Instruirea permanentă se caracterizează prin „trasee proprii” de învățare care sunt definite și alese nu în raport cu un nivel de cunoștințe predeterminat, ci în raport cu ritmul de dezvoltare al organizațiilor, necesitățile acestora, precum și cu aspirațiile proprii fiecărui individ.

În cadrul acestui nou concept de abordare a învățării, instruirea non formală și informală vor avea o pondere tot mai mare. Instruirea non formală este determinată de nevoile individuale de dezvoltare și de însușire a cunoștințelor și competențelor prin intermediul unor programe desfășurate, atât în afara cât și nemijlocit la locul de muncă. Instruirea informală modelează comportamentul și gândirea unei persoane și se realizează în contexte care nu reflectă o organizare și nici nu urmăresc un control al rezultatelor obținute.

Conform comunicatului Comisiei Europene, „Învățarea permanentă presupune totalitatea activităților de instruire care se produc de-a lungul întregii vieți, în scopul îmbunătățirii cunoștințelor, abilităților, și competențelor dintr-o multiplă perspectivă: personală, civică, socială sau ocupațională. [6].

### III. EFICACITATEA COMUNITĂȚILOR BAZATE PE CUNOȘTINȚE

În perspectiva dezvoltării instruirii profesionale, un loc important îl va ocupa comunitățile bazate pe cunoștințe – concept apărut relativ recent în literatura de specialitate și care a obținut încredere din partea angajatorilor. Luând în considerație importanța acestei noi direcții de dezvoltare profesională a personalului și care ar putea fi pe larg aplicată și în Republica Moldova, în continuare ne vom referi la conținutul conceptului dat.

În esență, comunitatea bazată pe cunoștințe constă dintr-un grup de persoane, de regulă din cadrul aceiași organizații, eventual și din altele cu care conlucrează, ce au în vedere realizarea aceluiasi obiectiv și/sau interese comune conștientizate și care, pe baza unor mecanisme informale și formale, își partajează cunoștințele, învață individual și în grup, creează și dezvoltă idei și practici performante, generatoare de valoare adăugată pe organizația implicată.

Comunitatea bazată pe cunoștințe este alcătuită din persoane care lucrează în diferite compartimente ale organizației și, uneori, din persoane din afară – clienți, furnizori, etc. Literatura de specialitate, relevă că, de fapt, comunitatea bazată pe cunoștințe reprezintă mai mult decât un grup de persoane, manifestându-se ca un mediu specific de tratare a cunoștințelor, unde se produce fenomenul de sinergie.

Premisele constituirii comunității bazate pe cunoștințe sunt următoarele:

- recunoașterea de către manageri, executanți și alți stakeholderi că cele mai importante cunoștințe se află în oameni și în inter-relațiile acestora, și nu în baza de date;
- mijloacele și tehnologiile comunicaționale moderne reprezintă numai un facilitator al tratării cunoștințelor, rolul esențial în abordarea și valorificarea acestora avându-l oamenii;
- cheia succesului managementului bazat pe cunoștințe îl reprezintă comportamentul oamenilor

Eficacitatea și eficiența comunităților bazate pe cunoștințe depind decisiv de armonizarea valorilor individuale ale participanților cu valorile organizației, de armonizarea motivării acestora cu necesitățile firmei. Motivațiile participanților sunt de natură:

- **intelectuală** – îmbogățirea nivelului de cunoștințe, înțelegerea mai bine a perspectivelor, descoperirea de noi oportunități, creșterea influenței în organizației etc.;
- **afectivă** – satisfacția de a ajuta pe alții, creșterea încrederii în propriile capacități, obținerea

recunoașterii valorii personale de către alte persoane etc.;

- **de realizare** – promovarea la posturi superioare în cadrul organizației, obținerea unor venituri personale superioare etc.

Necesitățile organizației se referă la utilizarea mai eficace a capitalului intelectual și structural. În opinia specialiștilor în domeniu, Angela Abell și Nigel Oxbrow, comunitățile bazate pe cunoștințe trebuie să posede anumite abilități și atribute (tabelul 1)

TABEL I. Abilitățile și atributele cheie ale comunităților bazate pe cunoștințe

Principalele abilități	Atribute majore
➤ Înțelegere, experiență și conștientizare a afacerii	➤ Creativitate
➤ Capacitatea de a comunica	➤ Viziune
➤ Deprinderi informatice	➤ Jucător de echipă
➤ Înțelegere, experiență și conștientizare a managementului cunoștințelor	➤ Entuziasm
➤ Planificare managerială, conștientizarea strategică	➤ Hotărâre
➤ Capacitate de management informațional	➤ Spirit antreprenorial
➤ Leadership	➤ Persuasivitate
➤ Management al schimbării	➤ Capacitatea de a percepe situația în ansamblul ei
➤ Conștientizarea conținutului cunoștințelor și organizarea lor	➤ Încredere
➤ Credibilitate	➤ Flexibilitate
➤ Managementul personalului	➤ Gândire „laterală”
➤ Managementul proiectelor	➤ Tenacitate

Sursa: preluat după [1; 2].

Când o comunitate bazată pe cunoștințe posedă la un înalt nivel elementele încorporate în tabelul de mai sus, aceasta tinde să se transforme într-o echipă bazată pe cunoștințe. Deși, reprezintă un concept relativ nou, comunitățile bazate pe cunoștințe sunt divizate după mai multe criterii (tabelul 2).

În general, comunitatea bazată pe cunoștințe este performantă atunci când se evită reglementarea excesivă a activității sale.

Pentru a obține rezultatele dorite în cadrul comunității bazate pe cunoștințe este necesar, în primul rând, de definit corect valoarea sau parametrul economic avut în vedere de fiecare component al comunității. În al doilea rând, se impune asigurarea unui suport tehnologic adecvat persoanelor implicate, care să faciliteze schimbul de cunoștințe în timpul colaborării. În al treilea rând, pentru realizarea mai rapidă a obiectivelor organizaționale este binevenit desfășurarea unor procese de comunicare și de training pentru ceilalți salariați, ce nu fac parte din comunitatea bazată pe cunoștințe. În al patrulea rând, se impune desemnarea unor indicatori măsurabili pentru evaluarea rezultatelor economice ale activității comunității.

TABELUL II. Tipologia comunităților bazate pe cunoștințe

Criteriul	Tipurile de comunități bazate pe cunoștințe
În funcție de natura predominantă a activităților desfășurate și finalitatea lor organizațională	<p><b>Practice sau pragmatice</b>, au în vedere soluționarea unei probleme precis definite, cu impact substanțial și imediat asupra realizării obiectivelor organizaționale.</p> <p><b>Generale</b>, vizează anumite domenii sau modalități de tratare a cunoștințelor, utile organizației și componentilor săi în perioada următoare.</p>
În funcție de modalitățile principale de contact și comunicare dintre membrii comunității	<p><b>Virtuale</b>, când participanții se află pe diferite amplasamente, contactarea și comunicarea realizându-se, de regulă, prin mijloace informatice și comunicaționale moderne, întâlnirile directe „față în față” ale acestora fiind foarte rare sau chiar absente.</p> <p><b>Fizice</b>, caracterizate prin reunirea de persoane care, toate sau în cea mai mare parte, lucrează pe același amplasament, contactele și comunicarea realizându-se în mod frecvent direct, cel mai frecvent prin ședințe desfășurate în aceeași încăpere.</p>
În funcție de gradul de formalizare a elementelor organizatorice	<p><b>Informale</b>, când rolurile, relațiile, grupurile etc. din cadrul comunității sau sunt stabilite în mod spontan de către membrii comunității, pe bază de armonizare și dirijare necontrolată.</p> <p><b>Formale</b>, când componentii, relațiile, rolurile, sau grupurile comunității sunt definite formal prin planuri sau organigrame.</p> <p><b>Mixte</b>, când o parte din componentele organizatorice ale comunității, de regulă, cele esențiale, sunt predeterminate prin documente organizatorice, celelalte, de detaliu, conturându-se în mod spontan.</p>

*Sursa:* preluat după [1; 2].

Prin prisma celor prezentate concluzionăm că comunitățile bazate pe cunoștințe reprezintă o modalitate organizatorică procesual – structurală specifică managementului bazat pe cunoștințe, cu o individualitate și funcționalitate specifică, reflectând particularitățile tratării cunoștințelor în cadrul organizației.

Performanțele sale se bazează pe motivarea internă specifică a componentilor săi, pe realizarea unui tip special de leadership distribuit, pe focalizarea eficace asupra tratării cunoștințelor în condițiile unei partajări intense între membrii comunității și a intensificării proceselor creative cu direcționare pragmatică.

Așadar, acestea vor constitui două direcții distincte spre care se vor orienta în viitor organizațiile în materie de instruire și dezvoltare profesională a personalului. Acestea vor constitui elementele cheie ale oricărei activități de

instruire și dezvoltare profesională din cadrul întreprinderilor pentru ca acestea să se simtă mai în siguranță din punct de vedere al competențelor profesionale ale propriilor angajați.

#### IV. CONCLUZII

În toate domeniile de activitate, instruirea și dezvoltarea profesională a salariaților a devenit o cerință a perioadei în care trăim. Dacă în trecut persoanele care dobândeau o profesie sau meserie reușeau, pe baza cunoștințelor acumulate în timpul școlii, să o exercite pe toată durata vieții, astăzi cunoștințele se perimează foarte rapid ceea ce conduce mai degrabă la non performanță decât la performanță din partea angajaților respectivi.

Existența unor angajați care nu mai reușesc să țină pasul, pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din economia concurențială reprezintă o problemă care preocupă tot mai multe organizații. În organizațiile din Republica Moldova, activitatea de instruire și dezvoltare profesională este percepută ca o necesitate, dar nu constituie, încă, o prioritate. În perioada actuală de schimbări rapide prin care trece organizațiile din Republica Moldova, instruirea și dezvoltarea profesională trebuie să devină un proces continuu și organizat care să țină seama de toate schimbările care au loc în organizații, precum și de eventualele provocări din exterior care ar putea afecta activitatea ulterioară a organizațiilor.

#### BIBLIOGRAFIE

- [1] A. Bircă, A. Gamanji, “Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor,” Raport sectorial în cadrul proiectului „Advancing Social Responsibility and Launching Global Compact in Republic of Moldova”, Expert Grup, 2007;
- [2] N. Burlacu, V. Cojocaru, “Management (manual),” Editura ASEM, Chișinău, 2000;
- [3] O. Nicolescu, “Comunitățile bazate pe cunoștințe,” revista „Tribuna economică” nr. 27/2005, p. 25 – 28;
- [4] F. Ciotea, M. Rus, L. Coșa, „Managementul performant al resurselor umane”, Centrul regional de management și dezvoltare, 2001;
- [5] I.Petrescu, “Managementul personalului organizației,” Editura Expert, București, 2003;
- [6] www.ub.ro