

UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA

Școala Doctorală de Studii Inginerești

Psiholog Diana Florina MILOVAN CIUTA (căs. ROBESCU)

**MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR
PROFESIONALE ȘI IMPLICAȚIILE SALE
ASUPRA PERFORMANȚEI
ORGANIZAȚIONALE**

Teză destinată obținerii

titlului științific de doctor inginer

la

Universitatea Politehnica Timișoara

în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT

Conducător științific:

Prof. univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI

Timișoara, 2023

Parțial cercetările descrise în prezenta teză de doctorat au fost susținute financiar de proiectul „Rețea de excelență în cercetare aplicată și inovare pentru programele doctorale și postdoctorale / InoHubDoc”, proiect cofinanțat din Fondului Social European POCU/993/6/13/153437.

CUPRINS

INTRODUCERE	9
a. Motivarea și importanța temei de cercetare.....	9
b. Obiective de cercetare și modalitatea de atingere a acestora	14
1. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII PRIVIND MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR PROFESIONALE	18
1.1. Conceptul de competență	19
1.1.1. Evoluția conceptului	19
1.1.2. Definiții și lămuriri terminologice.....	20
1.1.3. Competențe profesionale determinanți ai managementului competențelor .	28
1.2. Managementul competențelor profesionale. Rolul competențelor în dobândirea și sustinere avantajului competitiv	31
1.2.1. Sinteza unor aspecte esențiale	32
1.2.2. Tipologia competențelor profesionale.....	35
1.3. Sinteza modelelor de management al competențelor.....	37
1.3.1. Modele de management a competențelor profesionale	42
1.3.2. Cadre de competențe propuse de Comisia Europeană	48
1.3.3. Concluzii privind analiza modelelor de competență	52
1.4. Managementul strategic al resurselor umane bazat pe competențe	54
1.5. Concluzii.....	58
2. CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU CONCEPȚIA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR ASOCIAT UNUI PROGRAM DE DEZVOLTARE- FORMARE A RESURSELOR UMANE (LA NIVELUL UNUI GRUP ȚINTĂ)	60
2.1. Contextul cercetărilor	61
2.2. Demers privind concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a resurselor umane.....	63
2.2.1. Cadrul general.....	63
2.2.2. Tehnici de identificare-evaluare a nevoilor de formare	65
2.2.3. Matricea competențelor – un concept central în managementul competențelor.....	69
2.3. Cercetări aplicative privind exploatarea modelului și metodologiei propuse. Testare și validare	70
2.3.1. Precizări metodologice generale	70
2.3.2. Managementul competențelor într-un demers inovativ aferent implementării proiectului MUST	71
2.3.3. Managementul competențelor într-un demers complex în cazul implementării proiectului RespectNET.....	89
2.4. Concluzii.....	105
3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU CONCEPȚIA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE AL COMPETENȚELOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	107
3.1. Premisele demersului metodologic	107
3.2. Descrierea modelului teoretic (demersul de concepție)	112
3.3. Definirea metodologiei de lucru. Metode și mijloace	113
3.4.1. Metoda analitică	114
3.4.2. Metoda/Tehnica Delphi	115
3.4.3. Tehnica grupului nominal	118
3.4.4. Modelarea grafică	119
3.5. Potențialii beneficiari ai cercetării propuse.....	119
3.6. Concluzii	120
4. CERCETĂRI APLICATIVE PENTRU TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR PROFESIONALE	121
4.1. Contextul general al derulării cercetărilor aplicative	122

4.2. Metodologia cercetării - modelarea sa grafică	125
4.3. Cercetării aplicative la compania NWW	126
4.3.1. Contextul cercetării	126
4.3.2. Specificații privind modul de abordare în dezvoltarea competențelor pentru performanță profesională	127
4.4. Cercetării aplicative la compania RTM.....	155
4.5. Concluzii. Managementul competențelor vs. performanța organizațională	168
5. CONCLUZII GENERALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	171
5.1. Concluzii generale	171
5.2. Contribuții personale	173
5.4. Perspective viitoare de cercetare.....	173

LISTA DE TABELE

Tabelul 1.1. Competența: sinteza principalelor definiții completată de autor, adaptată după (Sienkiewicz, 2014).....	21
Tabelul 1.4 Sinteza definițiilor unui model de competență.....	52
Tabelul 1.5 Sinteza definițiilor MRUC.....	57
Tabelul 2.1 Beneficii ale utilizării matricelor de competențe în educație vs. în mediul de afaceri.....	64
Tabelul 2.2 Tehnici de identificare a nevoilor de formare bazat pe sinteza referențialului bibliografic	67
Tabelul 2.3 Cercetări privind beneficiile învățării multimedia bazat pe sinteza referențialului bibliografic	76
Tabelul 2.4 Centralizarea răspunsurilor la capitolul I al chestionarului (etapa 2-a de cercetare), pe genuri de respondenți	80
Tabelul 2.5 Fișe de formare - Abilități și cunoștințe multimedia (DigiCoach)	86
Tabelul 2.6 Lista globală a competențelor luate în considerare în cercetare.....	95
Tabelul 2.7 Structura demografică a eșantionului – participare/țări.....	97
Tabelul 2.8 Demografia eșantionului pe țări și grupe de vârstă.....	97
Tabelul 2.9 Demografia eșantionului în funcție de țară și studii	97
Tabelul 2.10 Analiza nevoilor de dezvoltare a competențelor ținând seama de rezultatele cercetării pe fiecare subgrup de respondenți	103
Tabelul 2.11 Matricea de competențe RespectNET	104
Tabelul 4.1 Caracteristicile eșantionului - senioritatea în companie și studii	136
Tabelul 4.2 Descrierea procesului de concepție a Modelului de dezvoltare a competențelor – metodologie propusă	138
Tabelul 4.3 Definiere nivele de competență în NWW	143
Tabelul 4.4 Coeficienți de importanță pentru fundamentarea deciziei	146
Tabelul 4.5 Impactul demersului de management al competențelor asupra performanțelor organizației NWW (date la nivelul anului 2020)	151
Tabelul 4.6 Competențele considerate în cercetarea LCD la RTM.....	162
Tabelul 4.7 Scala Likert utilizată pentru a capitaliza opinii/percepții ale respondenților.....	163
Tabelul 4.8 Matrice respondenți (exemplu pentru postul de manager financiar)	163

LISTA DE FIGURI

Fig. 0.1 Schimbări ale MRU necesare pentru o organizație de succes.....	10
Fig. 0.2 Viziunea holistică a Managementului Competențelor Profesionale (dezvoltat de autor).....	13
Fig. 0.3 Logica de abordare a temei de cercetare	15
Fig. 1.1 Harta conceptuală a capitolului 1	18
Fig. 1.2 Distribuția lucrărilor științifice referitoare la conceptele cheie pe zone geografice (Web of Science)	26
Fig. 1.3 Evoluția numărului de lucrări științifice referitoare la conceptele cheie ale tezei în ultimii 5 ani (Web of Science), analiză rulată de autor în februarie 2021	26
Fig. 1.4 Distribuția conceptelor cheie pe domenii de studiu (Web of Science), analiza rulată de autor în februarie 2021	27

Fig. 1.5 Conexiunile ale conceptului de „Competence model” cu alte concepte cheie identificate pe baza analizei și sintezei referențialului bibliografic (VOSviewer-scopus.csv)	27
Fig. 1.6 Cadrul și utilizarea conceptului de competență în MRU, dezvoltat de autor pe baza cercetării bibliografice	31
Fig. 1.7 Competența – definiția de referință	31
Fig. 1.8 Modelul strategic de luare a deciziilor și stabilire a obiectivelor	33
Fig. 1.9 Modelul Boyatzis (1991)	42
Fig. 1.10 Modelul cubic al competențelor (adaptat după (Rodolfa ș.a., 2005)) ..	43
Fig. 1.11 Modelul lui Erpenbeck și von Rosenstiel (adaptat după (Pittich, 2013))	43
Fig. 1.12 Modelul Lancaster	44
Fig. 1.13 Modelul Iceberg (ATU Consulting, 2018)	45
Fig. 1.14 Modelul AMCM (Doggett și Jahan, 2016)	45
Fig. 1.15 Componente ale abordării holistice ale MRU, bazată pe competențe, (adaptat după (Klett, 2010))	46
Fig. 1.16 Componente ale unui model de competențe (adaptat după (Bailey, Bartman și Krutz, 2001))	46
Fig. 1.17 Modelul competențelor verzi (Bailey, Bartman și Krutz, 2001)	47
Fig. 1.18 Modelul standardului global PM	48
Fig. 1.19 Consiliul Europei (2017): Cadrul de referință pentru cultura democratică	49
Fig. 1.20 Cadrul pentru educația deschisă (conform https://ec.europa.eu/jrc/open-education)	50
Fig. 1.21 Cadrul de competențe DigCompEdu	51
Fig. 1.22 Componente definitorii ale competenței profesionale	56
Fig. 2.1 Harta conceptuală a capitolului 2	60
Fig. 2.2 Detalii ale procesului de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU	63
Fig. 2.3 Schema logică asociată demersului de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU	65
Fig. 2.4 Monitorizarea globală a închiderilor școlilor cauzate de COVID-19 (https://en.unesco.org/covid19/educationresponse)	74
Fig. 2.5 Domenii științifice și economice care utilizează/exploatează resurse multimedia (pentru educație, învățare, cercetare și dezvoltare, marketing etc.) (Li ș.a., 2019)	75
Fig. 2.6 Etapele demersului de cercetare adoptat în cadrul proiectului MUST....	78
Fig. 2.7 Demografia eșantionului cercetării la nivelul grupului țintă internațional	79
Fig. 2.8 Interesul pentru diferite teme propuse ca programe de formare	81
Fig. 2.9 Interesul pentru participarea la programe de dezvoltare a competențelor multimedia propuse ca programe de formare	82
Fig. 2.10 Descrierea modului proferat de învățare (în cazul respondenților cuprinși în eșantionul cercetării)	83
Fig. 2.11 Cardul competențelor MUST – structura programului de formare	83
Fig. 2.12 Matricea de evaluare MUST (pentru evaluare nivelului de dezvoltare a competențelor multimedia din perspectiva exploatării acestora)	85
Fig. 2.13 Modelul de dezvoltare a managementului de competențelor multimedia la nivelul comunităților universitare (conform cadrului oferit de implementarea proiectului MUST)	85

Fig. 2.14 Demersul metodologic adoptat pentru managementul competențelor în contextul de implementare a proiectului RespectNET	92
Fig. 2.15 Forme ale matricei de competențe RespectNET generate după analiza semantică a răspunsurilor de la focus grupurile naționale (răspuns global)	93
Fig. 2.16 Matricea de importanță-performanță (Levenburg și Magal, 2004, p. 32)	96
Fig. 2.17 Prezentarea globală a rezultatelor cercetării privind matricea „Important – Dezvoltare” a competențelor (3,97; 3,56).....	98
Fig. 2.18 Rezultatele cercetărilor privind matricea Importanță - Dezvoltare pentru respondenții italieni (4,12; 3,74).....	100
Fig. 2.19 Rezultatele cercetării privind matricea „Importanță - Dezvoltare” pentru respondenții sloveni (3,76; 3,59)	100
Fig. 2.20 Rezultatele cercetărilor privind matricea „Importanță - Dezvoltare” pentru respondenții români (3,90; 3,67)	101
Fig. 2.21 Rezultatele cercetărilor privind matricea „Importanță - Dezvoltare” pentru respondenții germani (4,01; 3,25)	102
Fig. 2.22 Matricea de competențe RespectNET (identificarea transformării preliminare a formei după A1-A2 la forma cu 4 dimensiuni după A6)	104
Fig. 2.23 Cardul competențelor RespectNET – structura programului de formare	105
Fig. 3.1 Harta conceptuală a capitolului 3	107
Fig. 3.2 Modelul „cutiei neagre” aferent cercetării doctorale	108
Fig. 3.3 Modelarea și dezvoltarea competențelor pentru susținerea performanței organizaționale (adaptat după (Schippmann, 2013)).....	109
Fig. 3.4 Scopul modelului de competențe în context organizațional	110
Fig. 3.5 Demers teoretic pentru conceperea unui model de competență	112
Fig. 3.6 Schema de activități necesare conceperii modelului de dezvoltare a competențelor	113
Fig. 3.7 Modelul teoretico-aplicativ	119
Fig. 4.1 Harta conceptuală a capitolului 4	121
Fig. 4.2 Tabloul competențelor profesionale în context organizațional	124
Fig. 4.3 Implementarea TPM în organizația NWW- Prezentare comparativă	131
Fig. 4.4 Rezultate după aducerea liniei la condiția de bază	134
Fig. 4.5 M6 – Linia de ambalare a cafelei.....	136
Fig. 4.6 Maparea activităților la linie pentru operator producție	140
Fig. 4.7 Maparea activităților la linie pentru șef linie producție	141
Fig. 4.8 Determinarea matricei de competențe – Analiza statică	142
Fig. 4.9 MC operaționale	142
Fig. 4.10 Matricea de competențe cu grila de evaluare a nivelului dezirabil al fiecăreia.....	145
Fig. 4.11 Exemplificarea modului de lucru cu mijlocul creat pentru planificarea dezvoltării și măsurarea competențelor unei echipe	147
Fig. 4.12 Exemplificarea modului de realizare a analizei dinamicii competențelor cu ajutorul mijlocului de cercetare dezvoltat	148
Fig. 4.13 Schema proceselor liniei pilot	149
Fig. 4.14 Lansarea bibliotecii virtuale pentru operatorii din producție – prezentare iconografică a conținutului (captură de ecran la pornire)	149
Fig. 4.15 Exemplificarea ATC (Autonomus Training Center)	150
Fig. 4.16 Modelul dinamic de dezvoltare a competențelor	151
Fig. 4.17 Abordarea statică și dinamică în procesul modelării competențelor ...	154
Fig. 4.18 Modelul cadrul la LCD conceput și aplicat în organizația RTM	160
Fig. 4.19 Demersul de aplicare a evaluării 360°-feed-back	161

Fig. 4.20 Profil LCD global al echipei de management al organizației RTM	164
Fig. 4.21 Rezultate de cercetare: Angajați cu cele mai mari scoruri vs. media echipei	165
Fig. 4.22 Rezultate de cercetare: Angajați cu cele mai mici scoruri vs. media echipei	166
Fig. 4.23 Organizarea workshop-urilor cu managerii pentru dezvoltarea competențelor cu scor scăzut la evaluare	167

INTRODUCERE

a. Motivarea și importanța temei de cercetare

Contextul pandemic al ultimilor ani, generat de răspândirea Covid-19, a forțat mediul de afaceri, inclusiv pe cel industrial, să își regândească modul de desfășurare al activității, modul de alocare a resurselor și de prioritizarea obiectivelor astfel încât nivelul de competitivitate organizațională să rămână același. Pandemia a schimbat radical mediul de lucru în majoritatea industriilor, mutând activitatea total sau în mare măsură în mediul virtual, iar resursele umane au fost/sunt în centrul acestei schimbări, deoarece acestea trebuie să-și reconsidere și chiar, să-și redefinească competențele deținute, astfel putându-se facilita re-designul organizațional în cele „două lumi”, cea reală și cea virtuală.

Ca urmare, s-a observat în mod categoric, rolul esențial ce revine specialiștilor de managementul resurselor umane (MRU) în acest demers de profunde schimbări. Mai mult, în organizațiile performante, MRU joacă un rol strategic semnificativ, probat în această perioadă de capacitatea de a dezvolta și implementa soluții pentru condiții alternative de muncă, pentru a impune o viteză de reacție adecvată la modificările legislative din perioada crizei pandemice, dar și post-pandemice, precum și de a susține capacitatea de adaptare organizațională (inclusiv cea managerială și de leadership) la noile condiții economice și sociale.

Pe de altă parte, procesele de MRU care susțin performanța organizațională au suferit transformări, punând accentul mai mult ca niciodată pe dezvoltarea competențelor și crearea de capacități. Din perspectiva managementului competențelor, performanța organizațională reverberează în domenii precum: selecția, recrutarea personalului, managementul carierei, managementul talentului, cultură și comportament organizațional (El-Farr și Hosseingholizadeh, 2019; Meri, 2020).

Originile managementului competențelor profesionale sunt localizate în zona managementului cunoașterii și a psihologiei organizaționale, ceea ce determină o abordare holistică a temei propuse (Alosaimi, 2018). Studiul managementului competențelor profesionale devine deosebit de interesant în contextul învățării pe tot parcursul vieții, precum și a susținerii adaptării și a dezvoltării resursei umane la cerințele impuse de evoluția organizației. Ca urmare, dezvoltarea competențelor profesionale reprezintă o preocupare permanentă a managerilor, în mod special a celor de resurse umane. Recent, compania de consultanță Gartner în publicațiile sale din 2020 și 2021 (de interes pentru subiectul abordat), a identificat cel puțin trei schimbări majore în domeniul managementului resurselor umane (MRU), care sunt necesare unei organizații de succes:

1. Înțelegerea strategiei și a obiectivelor afacerii, precum și identificarea competențelor care să îi asigure succesul;
2. Cunoașterea afacerii – este nevoie de o cunoaștere aprofundată a activității organizației, a produselor și serviciilor ce alcătuiesc portofoliul de piață, a modului în care sunt generate veniturile, a clienților și concurenței, așadar a detaliilor ce se constituie ca determinanți ai performanței;

3. Transformarea rolului/funției tradiționale a MRU de sprijin administrativ-pasiv, într-una administrativ-activă și care presupune implicarea directă în atingerea obiectivelor strategice, răspunzând întrebării: „Ce înseamnă schimbarea pentru modul în care suntem motivați și lucrăm împreună și cum creăm valoare pentru clienții și angajații noștri?”

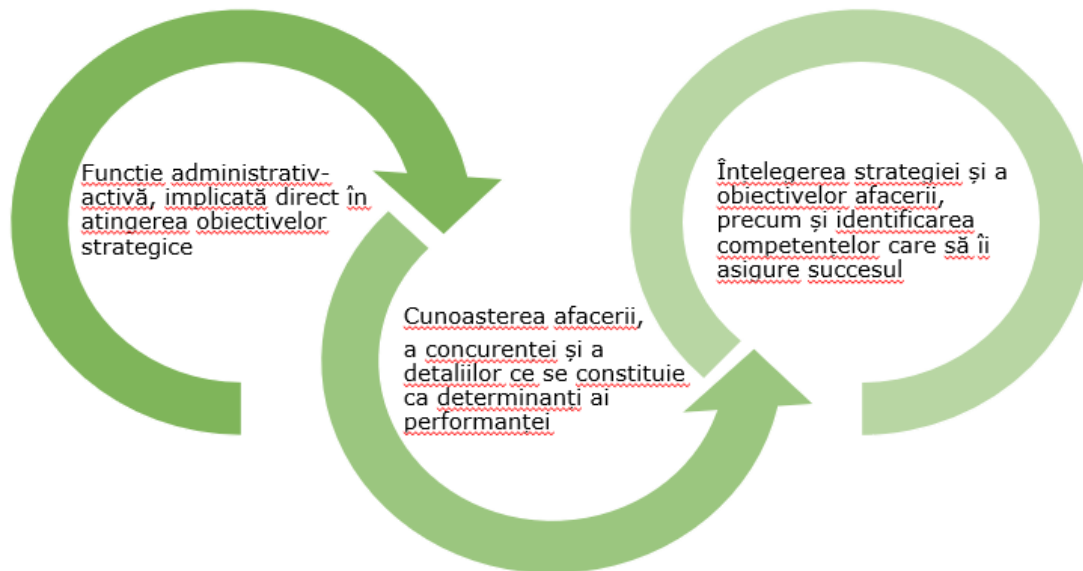


Fig. 0.1 Schimbări ale MRU necesare pentru o organizație de succes

Aceste schimbări sau re poziționări ale funcției de MRU în organizații au avut loc și pe fondul preocupărilor pentru implementarea celor mai eficiente sisteme de management, cum este sistemul lean (asociat managementului toyotist), având ca scop principal reducerea costurilor, eliminarea pierderilor, a risipei și creșterea performanței organizaționale prin intermediul eficientizării proceselor sale.

În România, conceptele de producției eficiente și reducerea risipei în întreprinderi, companii au fost abordate în diferite studii și articole științifice. De exemplu, studiul realizat de Dascălu ș.a. (2019) a examinat implementarea conceptului de producție lean în industria de prelucrare a lemnului din România, iar rezultatele au arătat o creștere semnificativă a eficienței operaționale și a reducerii risipei. Un alt studiu, realizat de Șerbănescu ș.a. (2021), a examinat impactul adoptării practicilor de producție lean în industria de prelucrare a metalului, și s-a constatat o îmbunătățire semnificativă a calității, a reducerii timpului de procesare și a costurilor.

În industria alimentară (de interes pentru contextul derulării unei secvențe importante a cercetării doctorale), conceptul de producție eficientă și reducerea risipei este important pentru a reduce costurile și a îmbunătăți performanța operațională. Câteva studii identificate în literatura de specialitate au confirmat preocupările în acest sens:

- Palange, A., & Dhattrak, P. (2021). Lean manufacturing a vital tool to enhance productivity in manufacturing. *Materials Today: Proceedings*, 46, 729-736. (citată de 106 ori pe Google Scholar) – cercetarea cuprinde diferite sectoare de producție (din industria ușoară, alimentară, prelucrări prin turnare, ștanțare, dar și activități de mentenanță și întreținere) și a avut ca scop identificarea efectului implementării tehnicilor de fabricație lean. Beneficiile observate în

toate cazurile, după implementarea principiilor producției lean, au fost reducerea duratei ciclului de lucru, eliminarea pierderilor, locuri de muncă curate, ordonate și igienice.

- Barmuta, K., & Grishchenko, O. (2020). HR recruitment optimization strategy for large food factories with the use of lean manufacturing methods. In E3S Web of Conferences (Vol. 175, p. 08003). EDP Sciences. (citată de 20 ori pe [Google Scholar](#)) – cercetarea abordează strategia de optimizare a proceselor de resurse umane în cazul sistemului de fabricație lean. Autorii introduc un sistem de selecție a personalului modificat și dezvoltă algoritmul de implementare a acestuia bazat pe principiile lean cu efectul de optimizare specificat în reducerea ratei de rotație a personalului și a pierderilor.
- Cabrera, J. L., Corpus, O. A., Maradiegue, F., & Álvarez, J. C. (2020). Improving quality by implementing lean manufacturing, SPC, and HACCP in the food industry: a case study. South African Journal of Industrial Engineering, 31(4), 194-207. (citată de 11 ori pe [Google Scholar](#)) - cercetare a contribuit la îmbunătățirea calității produselor alimentare a unei companii mici prin aplicarea principiilor fabricației lean, control statistic al procesului și analiza pericolelor și a punctelor critice de control. Instrumentele agile aplicate în demersul de optimizare au fost harta fluxului de valoare și 5S.
- Zhang ș.a. (2020) a examinat implementarea practicilor de producție lean într-o fabrică din China, constatând o îmbunătățire semnificativă a eficienței producției, pe fondul reducerii risipei;
- Etc.

În majoritate, cercetările au demonstrat eficiența și eficacitatea sistemului, modelului de management lean în diferite industrii, inclusiv în România. Trebuie menționat însă că, **parcurgând literatura de specialitate, nu s-a identificat nici un studiu realizat asupra industriei alimentare din România, legat de impactul pe care dezvoltarea competențelor l-ar putea avea asupra creșterii performanței organizaționale și manageriale, aceasta fiind o motivație puternică pentru realizarea prezentei cercetări.**

Din perspectivă personală, preocuparea pentru tema cercetării doctorale a fost inițiată o dată cu studiile universitare și postuniversitare în domeniul Psihologiei Organizaționale și a Conducerii, precum și a experienței mele profesionale de peste 20 de ani în domeniul MRU și, nu în ultimul rând, al rolului de lider de implementare a pilonului de Educație și Training pentru managementul îmbunătățirii continue, pontențat de adoptarea **Total Productive Maintenance/Management, TPM¹**, în mai multe fabrici ale unei societăți multinaționale din industria alimentară (a se vedea CV-ul din Anexa 14). De asemenea, preocupările pentru generarea unor rezultate valoroase prin cercetare științifică au constituit un element motivațional semnificativ în atingerea cu succes a obiectivelor programului doctoral. Astfel, am beneficiat de valoroase oportunități de cercetare științifică de-a lungul programului doctoral, stagii și vizite la alte universități cum sunt:

- **Grant de mobilitate CEEPUS** la Universitatea din Maribor, Facultatea de Logistică (Slovenia) nr. CIII-HU-1506-01-2021-M-151518 în cadrul rețelei M-HU-1506-01-2021-M-151518 - Ergonomics and Human Factors Regional Educational CEEPUS Network (septembrie 2021);

¹ Conform accepțiunii acestui concept susținute de Japan Institute of Plant Maintenance, <https://tpm.jmac.co.jp/>

- **Grant de mobilitate Erasmus+ (short mobility)** la International School of Social and business (ISSBS) Studies Cjelic, Slovenia (noiembrie 2022);
- **Implicarea voluntară (2021-2023)** în cadrul activităților de implementare a proiectului MUST - Multimedia Competencies for University Staff to Empower University-Community Collaborations” (2020-1-RO01-KA203-080399), coordonat de Prof. Anca Draghici;
- **Implicarea mea voluntară (2022-2023)** în cadrul activităților de implementare a proiectului RespectNET - Respectful Communication through Media Education Network (2021-1-IT02-KA220-HED-000027578), director Prof. Anca Draghici;
- **Grant de mobilitate CEEPUS** la Constantine The Philosopher University în Nitra, Faculty of Natural Sciences (Slovacia), M-HU-1506-2223-166051, din cadrul rețelei HU-1506-03-2223 - Ergonomics and Human Factors Regional Educational CEEPUS Network (aprilie-mai 2023).

Cercetarea doctorală **„Managementul competențelor profesionale și implicațiile sale asupra performanței organizaționale”** a avut ca scop abordarea relației dintre managementul competențelor profesionale și performanța organizațională (cu referire specifică la performanța RU). În context mai larg, tema de cercetare a fost explorată interdisciplinar folosind metode și mijloace din domeniul MRU bazat pe competențe (MRUC) (ca parte a managementului strategic al RU) și managementului performanței organizaționale.

Contextul declarat al cercetărilor este definit de mediul organizațional și este defalcat pe două paliere sau domenii de cercetare:

1. Mediul organizațional educațional, vocațional (aferent unor consorții internaționale) în scopul identificării modului de acțiune și implementare a managementului competențelor în cazul unui grup țintă, prin identificarea nevoilor de formare și de dezvoltare a competențelor (cazul unor grupuri de cadrele didactice, de cercetare, personalului tehnic și administrativ din instituții de învățământ superior);
2. Mediul organizațional de afaceri, industrial, unde analiza competențelor tehnice și procesuale va prima și va fi asociată cu demersul de definire și validare practică a unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*.

Breșa de cercetare a prezentei teze o reprezintă intersecția mai multor domenii de cunoaștere, așa cum apare ilustrat în Fig. 0.2.

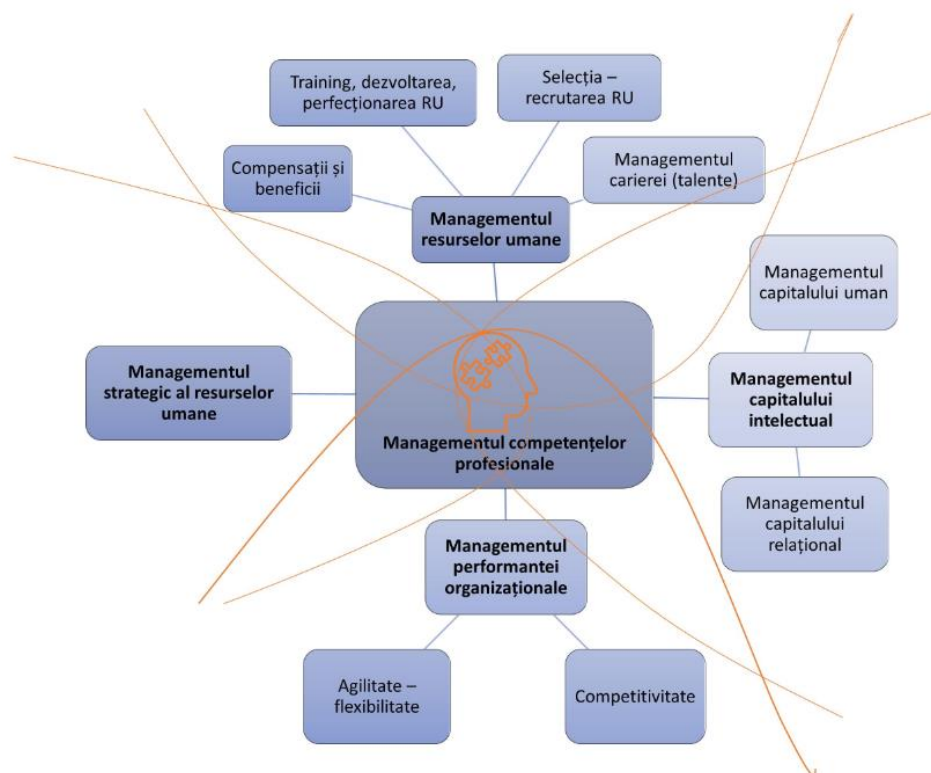


Fig. 0.2 Viziunea holistică a Managementului Competențelor Profesionale (dezvoltat de autor)

Metodele și mijloacele de cercetare folosite, asociate metodologiei definite și implementate justifică (cel mai bine) încadrarea cercetării doctorale în spațiul interdisciplinar al domeniului de doctorat Inginerie și Management. Mai mult, având în vedere dinamica ultimilor ani și schimbările previzionate în domeniul MRU, precum și importanța crescută a domeniului managementului competențelor, abordarea, dezvoltarea și soluționarea temei de cercetare cuprinde următoarele etape:

- Cercetări asupra referențialului bibliografic actual, pentru a argumenta rolul dezvoltării competențelor profesionale în practica organizațiilor, identificarea unor legături ale acestui domeniu cu preocupări actuale ale MRU referitoare de dezvoltarea continuă a RU;
- Cercetări asupra referențialului bibliografic în vederea definirii conceptelor și realizarea unei analize și sinteze a modelelor de dezvoltare a competențelor profesionale;
- Elaborarea unui scenariu de cercetare aplicativă prin identificarea și selectarea metodelor și mijloacelor de cercetare adecvate, care să permită identificarea competențelor și a programelor de dezvoltare adaptate acestora pe palierul educațional-vocațional;
- Elaborarea unui scenariu de cercetare aplicativă prin identificarea și selectarea metodelor și mijloacelor de cercetare adecvate, care să permită concepția unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* (poate pe baza unui audit preliminar);
- Definirea unei metodologii de aplicarea a *Modelului Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* cu definirea etapelor de implementare și a operațiunilor, activităților aferente acestora, cu definirea indicatorilor care să permită analiza de corelație dintre competențele RU și performanța

acesteia. În cadrul acestei etape se definește și cadrul procedural de aplicare a *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* în organizații;

- Cercetări experimentale, realizate în organizații din economia reală cu scopul testării și validarea *Modelului Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* ca urmare a aplicării sale.

Astfel, ipoteza de lucru a cercetărilor doctorale a luat în considerare că prin intermediul managementului competențelor profesionale se stabilește o conexiune directă atât cu managementul strategic al RU, cât și cu performanța organizațională. În timp ce managementul strategic se concentrează asupra identificării strategiilor de dezvoltare a RU pentru a maximiza avantajul competitiv bazat pe cultura organizațională unică, capabilități și obiectivele de afaceri, MRU se axează de obicei pe alinierea obiectivelor strategice ale companiei cu dezvoltarea RU, a capitalului intelectual, uman și relațional.

b. Obiective de cercetare și modalitatea de atingere a acestora

Obiectivul principal cercetărilor doctorale este de realizarea de cercetări teoretice și experimentale pentru concepția, testarea și validarea unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* și care să permită controlul și monitorizarea continuă a performanței, într-un context organizațional dat, pornind de la ipoteza că întregul (sistem) este mai mult decât suma părților individuale. Prin centrarea demersului managerial pe ansamblul organizației, ca sistem și nu ca sumă de părți sau sub-sisteme, se urmărește obținerea unei sinergii care să susțină performanța organizațională. Astfel, sinergia devine și o componentă esențială a MRU.

În plan operațional, cercetările se focalizează pe abordarea și rezolvarea următoarelor aspecte (obiective operaționale):

- Identificarea locului și rolului pe care modelele de dezvoltare a competențelor profesionale (prezentate în literatura de specialitate sau în practica organizațiilor de consultanță și a celor industriale) îl au în definirea setului de cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare pentru ca RU din organizații să fie competitivă;
- Demonstrarea relației, corelației managementului competențelor cu performanța organizației și susținerea implementării strategiei de management a acesteia;
- Elaborarea, testarea și validarea un *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* care să permită identificarea setului de cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare, în conformitate cu nevoile afacerii, în scopul stabilirii strategiei de MRU și susținerii performanței organizaționale.

Potrivit obiectivului principal au fost stabilite **activitățile esențiale** de cercetare științifică prin intermediul cărora se urmărește atingerea obiectivului principal, astfel:

- A1. Identificarea și sistematizarea abordărilor principale teoretico-metodologice pentru definirea conceptului de management al competențelor pe baza investigării lucrărilor existente în literatura de specialitate autohtonă și de pe plan mondial;
- A2. Identificarea elementelor, dimensiunilor componente ale managementului competențelor și a modelelor de dezvoltare a competențelor;

- A3. Urmărirea experienței acumulate pe plan mondial legat de modele de dezvoltare a competențelor;
- A4. Justificarea necesității promovării unui model de management al competențelor și corelarea sa cu strategia de MRU, ca posibil mecanism pentru dezvoltarea RU, susținerea avantajului competitiv și a managementului performanței organizaționale;
- A5. Elaborarea unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*;
- A6. Evidențierea interdependențelor existente între managementul competențelor profesionale și performanța organizațională, într-o societate bazată pe cunoaștere;
- A7. Cercetări aplicative utilizând metode inovative de dezvoltare a competențelor profesionale (testarea și validarea metodei) în România;
- A8. Propunerea unor recomandări privind modelele de dezvoltare a competențelor;
- A9. Încercarea de capacitate a atenției oamenilor de știință și a managerilor (a principalilor decidenți) asupra impactului managementului competențelor profesionale asupra performanțelor organizaționale și pentru creșterea competitivității acestora.

Structura de abordare a temei de cercetare și modul de atingere al obiectivelor propuse sunt prezentate în Figura 0.3.

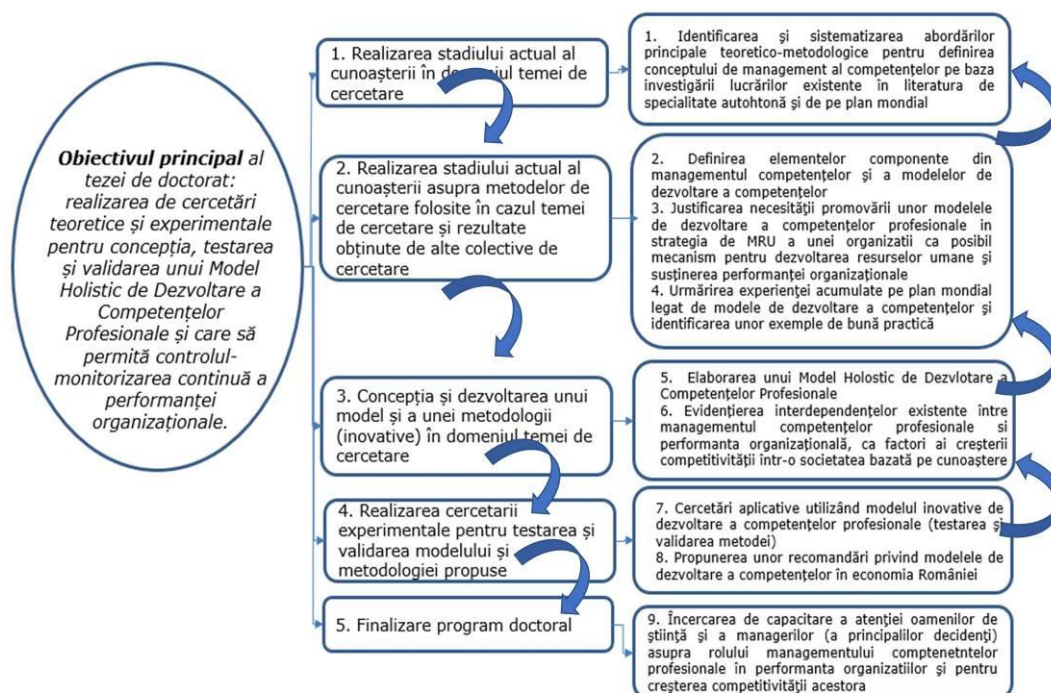


Fig. 0.3 Logica de abordare a temei de cercetare

Teza de doctorat realizată însumează peste 240 pagini (inclusiv cele 15 anexe), conținând un capitol introductiv, 4 capitole consistente aferente problematice de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Discursul științific este bine aspectat de figuri și tabele, precum și citări bibliografice adecvate, recente (teza conține o listă cu peste 200 de titluri bibliografice consultate și citate corespunzător în text).

Modalitatea de atingere a obiectivului principal și a celor operaționale este demonstrată prin structura tezei și prin conținutul fiecărui capitol al acesteia.

Primul capitol al tezei, STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII PRIVIND MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR PROFESIONALE, cuprinde un set de cercetări bibliografice menite să aducă lămuriri de natură conceptuală relativ la competențele profesionale, la rolul acestora în organizații și a managementului competențelor (pe baza abordărilor prezente în literatura de specialitate), subliniind importanța praxiologică a conceptului de competență profesională și influența sa asupra performanței organizaționale. De asemenea, sunt prezentate sintetic modelele de competență. Capitolul include o listă exhaustivă a competențelor, precum și o trecere în revistă a cercetărilor teoretice a modelelor de competențe.

Capitolul se finalizează cu o serie de concluzii care justifică necesitatea realizării cercetărilor teoretice și aplicative descrise în următoarele capitole ale tezei.

Capitolul 2, CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU CONCEPȚIA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR ASOCIAT UNUI PROGRAM DE DEZVOLTARE-FORMARE A RESURSELOR UMANE (LA NIVELUL UNUI GRUP ȚINTĂ), este alocat cercetărilor teoretice și aplicative care susțin primul palier contextual de derulare a investigațiilor: mediul educațional, vocațional (afereț unor consorții internaționale, din care a făcut parte și Universitatea Politehnică Timișoara, și care au avut rolul de a implementa proiecte educaționale de tip Erasmus+). Cercetările realizate au avut ca principal obiectiv definirea unui mod de acțiune al managementului competențelor corelat cu activitatea de satisfacere a nevoilor de formare și de dezvoltare a acestora pentru grupuri țintă formate din cadre didactice și personalului tehnic-suport și administrativ al instituțiilor de învățământ superior. Astfel, se prezintă două cazuri distincte cu 2 demersuri de cercetare diferite pentru ca mai apoi să se elaboreze un demers generalizat de stabilire a structurii unui program de formare personalizat unui grup țintă.

Capitolele 3 și 4 susțin și demonstrează modul de investigație al managementului competențelor la nivelul palierului 2: mediul organizațional de afaceri, industrial, unde analiza competențelor tehnice și procesuale va prima și va fi asociată cu demersul de definire și validare practică a unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*

Capitolul 3, CERCETĂRI TEORETICE PENTRU CONCEPȚIA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE AL COMPETENȚELOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL descrie în detaliu demersul metodologic conceput și adoptat de management al competențelor, așa cum acesta a fost anticipat de descrierea managementul strategic al RU bazat pe competențe (MRUC).

Capitolul 4, CERCETĂRI APLICATIVE PENTRU TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR PROFESIONALE este dedicat cercetărilor experimentale, prezentării rezultatelor obținute (concluzii și interpretarea acestora). O contribuție originală adusă de cercetările teoretice a fost crearea unui model propriu de dezvoltare a competențelor în sectorul de producție într-o societate multinațională ce promovează managementul îmbunătățirii continue și identificarea relației existente între dezvoltarea competențelor și performanță organizațională.

Capitolul 5, intitulat CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII, prezintă concluziile cercetării bibliografice, a cercetărilor teoretice și aplicative realizate, contribuțiile originale revendicate și justificate prin demersul original adoptat și implementat și prin rezultatele

obținute. De asemenea, sunt prezentate direcții de cercetare cu potențial de dezvoltare ulterioară.

Cercetările realizate și rezultatele obținute în cadrul programului doctoral au fost valorificate în cadrul unei bogate activități de diseminare prin intermediul unui total de **21 articole științifice**. Acestea au fost publicate în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, după cum este prezentat în Anexa 15 a tezei de doctorat.

1. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII PRIVIND MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR PROFESIONALE

Obiectivul de cercetare urmărit a fost prezentarea analizei și sintezei referențialului bibliografic în vederea descrierii cadrului conceptual al tezei de doctorat definit de noțiunile: competențe, competențe cheie, managementul competențelor, modele de competențe, modele de dezvoltare a competențelor. Astfel, se va face o investigație și caracterizare a celor mai importante aspecte, termeni, concepte, demersuri aferente prezentei cercetării, precum și a unor concepte conexe, dar relevante temei abordate. Modalitatea de atingere a acestui obiectiv este prezentată prin harta conceptuală a capitolului, din Fig. 1.1.

Obiectivele operaționale aferente cercetărilor descrise în cadrul acestui capitol sunt:

- A1. Identificarea și sistematizarea abordărilor principale teoretico-metodologice pentru definirea conceptului de management al competențelor pe baza investigării lucrărilor existente în literatura de specialitate autohtonă și de pe plan mondial;
- A2. Identificarea elementelor, dimensiunilor componente ale managementului competențelor și a modelelor de dezvoltare a competențelor;
- A3. Urmărirea experienței acumulate pe plan mondial legat de modele de dezvoltare a competențelor;
- A4. Justificarea necesității promovării unui model de management al competențelor și corelarea sa cu strategia de MRU, ca posibil mecanism pentru dezvoltarea RU, susținerea avantajului competitiv și a managementului performanței organizaționale.

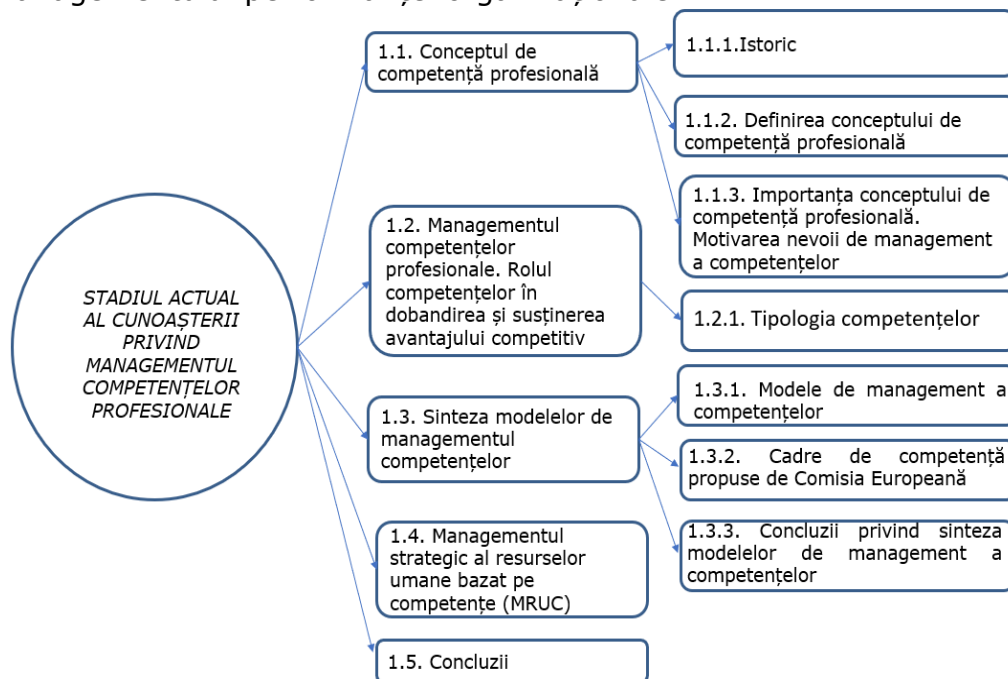


Fig. 1.1 Harta conceptuală a capitolului 1

1.1. Conceptul de competență

1.1.1. Evoluția conceptului

În prezent, asistăm la schimbări majore ale mediului economic, generate de evoluția rapidă a cererii de piață, a cerințelor clienților, creșterea concurenței și care induc schimbări ale medului intern organizațional. Acestea afectează performanța organizațiilor, ceea ce a impus adoptarea unor politici și reglementări care au condus la creșterea preocupărilor în domeniul managementului competențelor și definirea-implementarea unor *modele de dezvoltare a competențelor eficiente* cu scopul de a contribui direct la susținerea misiunii și strategiei organizaționale.

În acest context, organizațiile, din diferite sectoare de activitate, atrag și angajează personal cât mai bine pregătit, care să dețină setul de competențe necesar cerințelor postului ocupat și care să poată contribui la susținerea competențelor organizaționale cheie (*core competencies*) și implicit, la asigurarea competitivității organizației, în condițiile unei piețe concurențiale acerbe. Pentru aceasta organizațiile planifică și aplică programe de dezvoltare a competențelor, programe de împuternicire și implicare a angajaților (demersuri de tip management de proiect), de conștientizare a rolului și responsabilităților, de coaching și mentoring (Hawi ș.a., 2015).

Abordările MRU pe baza competențelor sunt legate de cercetările publicate de McClelland (1973) și ulterior completate de Boyatzis (1982, republicată 1991). Bazându-se pe viziunea descrisă de McClelland (1973), termenul de *competență* a fost definit de Boyatzis în 1991, ca fiind *capacitate* sau o *abilitate* asociată unui set de comportamente diferite, dar interconectate și organizate în jurul unui construct numit *scop* (intent) (Boyatzis, 2008).

În fapt, „*competența este o combinație de cunoștințe și abilități care este necesară pentru o performanță eficientă*” (Anand și Singh, 2011). Mai recent definiția acceptată a termenului este: „*un set de cunoștințe, aptitudini și abilități conexe, care conduc la performanța crescută, pot fi evaluate, și pot fi îmbunătățite prin programe de formare și dezvoltare*” (Gonzalez și Martins, 2017). Așadar, competențele presupun un anumit tip de raționament, de abordare și luare a deciziilor în realizarea unor acțiuni, activități, procese profesionale (Rodolfa ș.a., 2005). Ca urmare, modul de manifestare a cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentului unui angajat trebuie să se dovedească compatibil cu standardele și așteptările angajatorului, partenerilor și clienților, cu principiile etice și valorile profesiei.

Epstein și Hundert (2002) descriu *competența profesională* ca fiind *folosirea uzuală și judicioasă a comunicării, a cunoștințelor, a abilităților tehnice, a raționamentului, a emoțiilor, a valorilor și a reflecției în activitatea de zi cu zi în beneficiul individului și al comunității deservite* (Epstein și Hundert, 2002). Tiraieyari și colab., (2011) prin studiile publicate au arătat că determinarea *competențelor manageriale reprezintă sursă de avantaj competitiv pentru organizații astfel încât să se atingă nivelul dorit de performanță, deoarece acest set de abilități permite în fapt atât angajaților și organizației să obțină performanțe superioare* (Anand și Singh, 2011). De regulă, aportul de cunoștințe, abilități, competențe, atitudini și valori este măsurat în balanță cu analiza rezultatelor adică prin efectul comportamentului observabil și, care este totodată reflectat de valorile unor indicatori relativ la piața și nivelul competitiv al organizației.

Asumeng, în 2014, arătata că *abilitățile și cunoștințele determină atitudini comportamentale* care „prevestesc” în mare parte succesul și au o importanță deosebită pentru organizații ce au o viziune strategică asupra competitivității și caută prosperitatea (Hawi ș.a., 2015).

În literatura de specialitate găsim referiri la modalitatea de clasificare a competențelor, astfel:

- Competențe generale (legate de valorile organizației, cultură și specificul proceselor de afaceri), transferabile (competențe necesare doar câtorva roluri din organizație) și specializate (know-how strict specializat unei poziții);
- Competențe de bază și competențe funcționale, conform modelului cubic al competențelor (Rodolfa ș.a., 2005);
- Competențele tehnice, care determină ce sarcină, ce proces de muncă va fi realizat;
- Competențe personale sau interpersonale, care determina felul în care sarcina, este dusă la îndeplinire, vizează capacitatea adoptării unui comportament adecvat într-un anumit context;
- Competențele emoționale, sociale, și inteligența cognitivă sunt predictorii ai reușitei profesionale, management și leadership de succes în multe sectoare de activitate (Boyatzis, Rochford și Cavanagh, 2017).

1.1.2. Definiții și lămuriri terminologice

Competența este determinată de capacitatea de a aplica/utiliza un set de cunoștințe și abilități în anumite conexe determinate (de spațiu și timp, dar și organizaționale) pentru a îndeplini cu succes „funcții critice de muncă” sau sarcini într-un anumit cadru de lucru (a nu se confunda cu a fi competent, care descrie un comportament, dar nu încearcă să îl asocieze cu un nivel de performanță).

Competențele servesc adesea drept bază pentru standardele de competențe care specifică nivelul de cunoștințe, abilități și abilități necesare pentru succesul la locul de muncă, precum și potențiale criterii de măsurare pentru evaluarea atingerii competențelor”. O persoană care este competentă are abilitățile profesionale adecvate, are capacitatea de a reacționa rapid, este intuitivă și greșește foarte rar sau niciodată. Încă de la început trebuie clarificate abordările alternative ale conceptelor „competence (ces)” versus „competency (cies)” Davies și Ellison (1999) au realizat o analiză a conceptelor de competență și competent și au identificat o serie de diferențe semnificative între cele două. În esență, competența este definită de o combinație de cunoștințe-abilități- atitudini, care poate fi observată prin comportamentul concret al unei persoane într-o anumită situație sau context. Mai mult, verbul „a fi competent” face referire se referă la o persoană care are aceste competențe și care poate fi identificată prin comportamentul său de succes. Ei consideră că a avea o competență este un concept mai larg decât a fi competent, deoarece se referă la o gamă de cunoștințe, abilități și atitudini care pot fi adaptate și transferate la o varietate de situații și contexte. În acest sens, competentul este un rezultat final al dezvoltării competențelor, în timp ce competența reprezintă un proces continuu de dezvoltare.

În concluzie, competența este un concept mai larg, care se referă la potențialul de a dezvolta cunoștințe, abilități și atitudini, în timp ce competent se referă la o persoană care a demonstrat deja aceste competențe prin comportamentul său de succes. Mai mult, termenul „competență profesională”, a apărut încă din anul 1959, utilizat fiind în contextul motivației pentru performanței.

Despre „competențe profesionale” s-a dezbătut intens, dar semnificațiile diferite și multitudinea de definiții face ca acest termen să fie considerat încă difuz cu alții din domeniul MRU și din domeniul literaturii comportamentului organizațional. Generic, competența profesională reprezintă ceea ce angajații trebuie să dețină pentru exercitarea profesiei lor.

Armstrong (2006) remarcă faptul că termenul competență este utilizat atât în ceea ce privește abilitatea de a satisface cu succes activitatea într-un loc de muncă sau de a realiza anumite sarcini specifice, cât și setul de comportamente pe care o persoană trebuie să le afișeze pentru a îndeplini sarcinile și funcțiile unui loc de muncă în mod competent. Pentru a evita eventualele confuzii, cele două semnificații ale conceptului ar trebui separate în mod clar: competența ca și concept legat de persoane și de dimensiunea comportamentală a acestora, versus competența ca și concept legat de locul de muncă în care o persoană este cea mai potrivită.

Mai târziu (1993), Woodruffe face distincția între domenii de competență și competențe legate de persoană. Domeniile de competență sunt acele activități în care o persoană s-a dovedit competentă. **Competențele legate de persoană sunt caracteristici ale angajaților**, care permit obținerea de rezultate în domeniile sale de competență. Principala diferență dintre aceste aspecte ale competenței este faptul că domeniile de competență sunt orientate spre locuri de muncă, în timp ce, competențele, în sensul propriu al conceptului, sunt orientate către angajați. Astfel, în literatura de specialitate apar două abordări de bază în ceea ce privește definirea competențelor: abordarea orientată către angajați și abordarea orientată spre locul de muncă.

Unii autori au considerat necesar să lege cele două abordări ale competențelor într-unul singur, cuprinzător și consistent, cumulând cele două abordări, prin amplasarea trăsăturilor personale în context organizațional. Această abordare mixtă încorporează termeni generali referitori la competențe precum abilitățile de conducere/leadership, competențe de rezolvare a problemelor/problem solving sau luarea deciziilor, care la rândul lor introduc în definiție elemente noi. De exemplu, rezolvarea de probleme, presupune cunoștințe specifice tehnice și metodologie, aptitudini specifice - analitice sau de gândire divergentă - o anumită atitudine, orientată către rezultate și onestă. Cu alte cuvinte, pentru a defini o competență precum cea de rezolvare a problemelor se va face referire la alte competențe.

Am sintetizat în cele ce urmează definițiile din literatura de specialitate, grupându-le pe cele trei abordări deja prezentate: definiți orientate către angajat, definiții orientate către locul de muncă și definiții mixte (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Competența: sinteza principalelor definiții completată de autor, adaptată după (Sienkiewicz, 2014)

Sursa	Definiții orientate către angajat
McClelland, 1973	Competențele sunt caracteristici ale angajaților, cel mai frecvent reprezentate prin cunoștințe, aptitudini, abilități și trăsături personale necesare unei performanțe adecvate la locul de muncă. Competențele permit anticiparea eficienței la muncă, sunt complementare cunoștințelor și atitudinilor angajaților.
Hayes, 1979	Competențele în general includ cunoștințele, motivația, caracteristicile sociale și rolurile unei persoane, cerute într-o organizație.

Boyatzis, 1991	Competența înseamnă o caracteristică de bază personală profundă și îndrăzneță care se reflectă în comportament eficient și performanță superioară într-un loc de muncă.
Albanese, 1989	Competențele sunt caracteristici individuale utilizate în desfășurarea activității în organizații.
Dubois, 1993	Competența este capacitatea unui angajat de a îndeplini în întregime sau de a depăși cerințele unei poziții la locul de muncă astfel încât să atingă nivelul de calitate cerut într-o anumită organizație.
Spencer și Spencer, 1993	Competența este o caracteristică de bază: motivațiile, trăsăturile personale, atitudinile și valorile, cunoștințele, aptitudinile legate cauzal de criteriul performanță superioară într-un post sau într-o anumită situație.
Thierry, Sauret și Monod, 1994	Competențele sunt abilitățile angajaților de a efectua o activitate care să ducă la atingerea obiectivelor așteptate, în condiții date și respectând anumite specificații. Competențele reprezintă întreaga cunoaștere, aptitudinile, experiența, atitudinea și capacitatea angajatului de a acționa în circumstanțe date, prin urmare, este și abilitatea de a adapta la schimbare.
Johannesburg, 1995	Competența este o combinație de cunoștințe, aptitudini, atitudini interdependente care influențează semnificativ munca omului și este corelată cu performanța profesională. Poate fi măsurată prin diverse mijloace și poate fi îmbunătățită prin training și dezvoltare.
Armstrong, 2006	Competența este potențialul care contribuie la atingerea nivelului de performanță dezirabil din partea unui angajat.
Bokowska, 2001	Competențele sunt comportamente manifestate de angajați în diferite situații profesionale, determinate de cunoștințe și de aptitudini și motivații. Cunoașterea competențelor unui angajat face posibilă anticiparea comportamentului (și a rezultatelor acelor comportamente) în situații noi.
Kossowska și Soltyńska, 2002	Baza competențelor o reprezintă cunoștințele, având trei nivele: <ol style="list-style-type: none"> 1. cunoștințe, în sensul propriu, declarativ – "ceea ce știu" 2. aptitudini – "știu cum și pot" 3. atitudini – "vreau și pot să îmi utilizeze cunoștințele"
Epstein și Hundert, 2002	Competența profesională înseamnă folosirea uzuală și judicioasă a comunicării, a cunoștințelor, a abilităților tehnice, a raționamentului, a emoțiilor, a valorilor și a reflecției în activitatea de zi cu zi, în beneficiul individului și a comunității deservite.
Padzik, 2003	Competența, în lumina abordării MRU, este un context în șase dimensiuni cuprinzând cunoștințe, aptitudini, autorizări, motivații personale (inclusiv profesionale), un set de modele comportamentale și trăsături personale. Prin urmare, competența este în general înțeleasă și definită ca o caracteristică a unui angajat, care arată nivelul de pregătire pentru a presta o anumită activitate.
Friensen și Anderson, 2004	Competențele sunt definite ca aplicații integrate ale cunoștințelor, aptitudinilor, valorilor, experiențelor, contactelor, cunoștințelor din surse externe și a instrumentelor de rezolvare a problemelor, performanța diferitor tipuri de activități sau adaptarea la anumite situații.
Oleksyn, 2006	Competențele angajaților includ interesele acestora, abilitățile și aptitudinile, educația și cunoștințele, experiența și aptitudinile practice, motivațiile interne, atitudinile și comportamentele importante la locul de muncă, starea de sănătate fizică și psihică, autoritatea formală atribuită de a acționa în numele unei organizații.

Walkowiak, 2007	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini, trăsături personale, experiențe, atitudini și comportamente ale angajaților care sprijină îndeplinirea eficientă a sarcinilor într-o situație profesională în continuă schimbare.
Pocztowski, 2007	Competența este un concept mult mai cuprinzător decât calificarea/ calificările și convergerea tuturor caracteristicilor unei persoane, care sunt legate în mod direct de nivelul înalt al performanței la locul de muncă și care pot fi măsurate.
Dubois & Rothwell, 2008	Competențele sunt instrumente utilizate de către angajați într-o manieră diversă, astfel încât să îndeplinească anumite sarcini sau roluri. Acestea includ: cunoștințe și aptitudini, dar și tipuri de competențe mai deosebite – răbdare, perseverență, flexibilitate, încredere în propria persoană.
Sajkiewicz, 2008	Competențele includ informații, experiențe, aptitudini, abilități, valori și atitudini.
Dessler, 2009	Competențele sunt caracteristici demonstrabile ale unei persoane care facilitează performanța și presupun cunoștințe, aptitudini și comportamente care sprijină angajatul în atingerea rezultatului.
Kocor și Strzebinska, 2010	Competențele sunt definite ca și cunoștințe, aptitudini și atitudini legate de îndeplinirea anumitor activități, independent de modul în care ele au fost dobândite și dacă au fost sau nu certificate. Competențele profesionale sunt cunoștințe, competențe și atitudini determinate de particularitățile unui anumit loc de muncă.
Bilans Kapitalu Ludzkiego (Human Capital Balance Sheet) (PARP, 2011)	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini și atitudini care se reflectată în performanță.
Champion, 2011	Colecție de cunoștințe, aptitudini, abilități și alte caracteristici necesare pentru a performa la locul de muncă.
Passow, 2012	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini și atitudini/ comportamente în contextul unui anumit domeniu.
Kauffeld, 2016	Competențele pot fi definite ca suma cunoștințelor, aptitudinilor și experiențelor pe care o persoană le poate utiliza în contextul unei situații noi sau neașteptate.
Sursa	Definiții orientate către post (locul de muncă)
Nordhaug și Gronhaug, 1994	Competențele sunt abilități de a performa într-un anumit post/loc de muncă.
Butkiewicz, 1995	Competențele sunt scopul cunoștințelor, aptitudinilor și responsabilităților, autorității și dreptului de a acționa.
Wynne și Stringer, 1997	Competențele sunt ceea ce ar trebui oamenii să fie, ceea ce ei ar trebui să știe pentru a fi capabili să performeze la nivelul așteptărilor la locul de muncă.
Mansfield, 1997	Specificațiile personale, care au efect asupra performanței superioare se numesc competențe.
Wood și Payne, 1998	Competențele sunt sarcini și performanțe într-un anumit post/loc de muncă.
Standard, 2001 (IPMA Competence Baseline)	Competența este determinată de un grup de cunoștințe, atitudini, aptitudini corelate cu experiențele necesare pentru succesul unei persoane.
Rankin, 2002	Aptitudinile și comportamentele angajaților pe care organizația le-a definit pe posturile pe care aceștia le ocupă.
Rankin, 2002	O colecție de comportamente și atitudini a căror manifestare se așteaptă într-o organizație.
Woodruff, 2003	Termenul de "competențe" (<i>competencies</i>) se referă la un set de comportamente pe care o persoană trebuie să le manifeste pentru a-și satisface sarcinile cu competență (<i>competence</i>).

Cheetham și Chivers, 2005	Competențele sunt prezentate drept performanța așteptată într-un loc de muncă și care poate avea mai multe nivele (de la nivel de bază și până la excelent).
Rodolfa ș.a., 2005	Competențele presupun un anumit tip de raționament, de abordare și luare a deciziilor în realizarea unor acțiuni, activități, procese profesionale.
Listwan ed, 2005	Scopul sarcinilor, autorizărilor, responsabilităților desemnate ale unui angajat, corelat cu poziția pe care postul îl are în structura ierarhică a unei organizații și îndeplinirea postului într-o funcțiune specifică (de ex. MRU) sau temporară în organizație (de ex. Managementul de proiect). Organizația este cea care conferă unui angajat competențe, care sunt astfel externe în raport cu angajatul și îi sunt atribuite pentru o perioadă mai lungă sau mai scurtă de timp. Numai după ce competențele au fost acceptate de către angajat, acestea pot fi supuse proceselor de învățare și internalizare, în cele din urmă făcând parte din calificările sale profesionale.
Krol, 2006	Competențele sunt predispoziții legate de cunoștințe, aptitudini și atitudini, care conduc la performanță în satisfacerea sarcinilor într-un post, într-un mod eficient și/sau excelent, raportat la standardele definite de organizație pentru un anumit post.
Sursa	Definiții mixte
National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), 1997	Competența este abilitatea de a aplica cunoștințe, aptitudini practice și abstracte pentru a ajunge la rezultatele așteptate, în conformitate cu standardele cerute angajaților. Acoperă rezolvarea de probleme și flexibilitatea, adaptarea la nevoile în schimbare.
Levy-Leboyer, 1997	Competențele reprezintă un set de comportamente pe care anumite persoane le stăpânesc mai bine decât alții și prin urmare ei performează mai bine și sunt mai eficienți într-o situație anume.
Caroll și McCrackin, 1998	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini, abilități și comportamente care asigură o excelență performanță la locul de muncă în condiții predefinite.
Woodall și Winstanley, 1998	Competențele reprezintă aptitudinile, cunoștințele și aplicarea acestora, trăsăturile, valorile, credințele și atitudinile, care conduc către o performanță de succes într-un post într-un anumit context, situație și rol.
Mansfield, 1999	Competențele sunt caracteristici de bază ale unei persoane care conduc la performanță sau la depășirea performanței la locul de muncă.
Rostkowiski, 2002	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini, abilități, cod de conduită, personalitate, valori, interese și alte caracteristici care, atunci când sunt aplicate și dezvoltate în contextul locului de muncă, conduc la atingerea rezultatelor conform cu obiectivele strategice ale societății.
Filipowicz, 2004	Competențele sunt dispoziții legate de cunoștințe, aptitudini și atitudini permițând performanța în satisfacerea sarcinilor profesionale la un nivel adecvat.
Szczesna și Rostkowiski, 2004	Competențele sunt toate caracteristicile angajaților (cunoștințe, aptitudini, experiențe, abilități, ambiții, valori, cod de conduită), a căror posesie, dezvoltare și aplicare de către angajați permite implementarea unei strategii în firma în care aceștia sunt angajați.
Rostkowiski, 2004	Competențele sunt toate caracteristicile angajaților care aplicate și dezvoltate în contextul locului de muncă, conduc la atingerea rezultatelor conform cu obiectivele strategice ale societății.

Lendzion 7 Stankiewicz-Mroz, 2005	Competențele reprezintă suma cunoștințelor și aptitudinilor, precum și a comportamentelor necesare pentru o performanță optimă într-un anumit rol organizațional.
International Labour Office, 2006	Competențele sunt cunoștințe, aptitudini și "know-how" bine stăpânit și aplicat într-un context specific.
European Commission, 2007	Competențele cheie sunt cele de care au nevoie toți indivizii pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru a fi cetățeni activi, în scopul incluziunii active și angajării.
European Commission, 2008	Competențele sunt definite ca o combinație a cunoștințelor cu aptitudinile și atitudinile potrivite contextului. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_en.pdf
Steward și Brown, 2009	Competențele sunt trăsături și abilități de care oamenii au nevoie pentru a avea succes în satisfacerea sarcinilor profesionale.
IEEE Reusable Competency Definition (RCD)	Competențele sunt orice formă de cunoștințe, aptitudini, atitudini, abilități sau obiective educaționale care pot fi descrise în context de învățare, educație sau training ² .
Kinkel, 2017	Capacitatea individuală și disponibilitatea de a acționa cu succes și organizându-se singur atunci când se confruntă cu situații sau sarcini noi, nestructurate sau complexe, precum și capacitatea de a dezvolta soluții pentru situații viitoare.
Gonzales și Martinez, 2017	Competența este un set de cunoștințe, aptitudini și abilități conexe, care conduc la performanță crescută, pot fi evaluate, și pot fi îmbunătățite prin programe de formare și dezvoltare.
Legislația muncii	„Competența profesională reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de munca diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de munca, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional”. https://legislatiamuncii.manager.ro/a/3654/ce-sunt-competentele-profesionale.html

Așadar, competențele pot fi definite în moduri foarte diferite, iar în cazuri extreme, o abordare fundamental diferită poate afecta direct forma și aplicabilitatea practică a soluțiilor utilizate în organizații în domeniul MRU. Adoptarea unei anumite definiții, orientată către angajat și caracteristicile sale personale, imanente și relativ stabile, spre exemplu, determină organizația să proiecteze instrumente de verificare, evaluare și dezvoltare a competențelor specifice și care să permită reflecte specific acele trăsături/caracteristici.

În cazul abordării care se concentrează pe locul de muncă, mai întâi sunt determinate activitățile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor respectivului post, iar apoi cele legate de caracteristicile personale pe care deținătorul locului de muncă ar trebui să le posede. În acest sens, competența servește la definirea activităților care trebuie îndeplinite precum și la nivelul de autonomie al angajatului pentru a performa în acel post.

Interesul față de subiectul acestei teze este pregnant în ultimii ani, acest lucru fiind demonstrat de rezultatul unei analize bibliometrice a conceptelor cheie -*competențe profesionale, managementul competențelor, modele de competență, MRU bazat pe competențe, MRU strategic, capital intelectual, capital uman, managementul cunoștințelor, avantaj competitiv* – în bazele de date științifice au fost identificate peste 32.100 de titluri. Bazele de date în care s-a făcut căutarea

² Detaliat la: http://ieeeltsc.org/wg20Comp/Public/IEEE_1484.20.1.D3.pdf (Accesat 13.05.2021)

sunt: WOS, BCI, CCC, DRCI, DIIDW, KJD, MEDLINE, RSCI, SCIELO, ZOOREC, astfel cum reiese din Fig. 1.2.

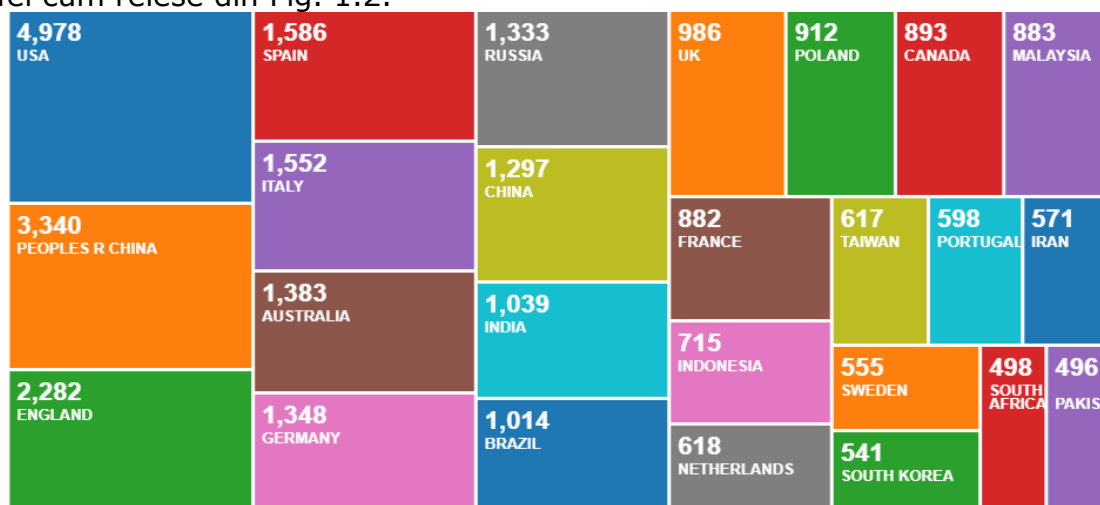


Fig. 1.2 Distribuția lucrărilor științifice referitoare la conceptele cheie pe zone geografice (Web of Science)

Analiza evoluției numărului de lucrări legate de aceste concepte, în ultimii 5 ani, se prezintă deosebit de interesantă în condițiile în care anul 2020 / 2021 întreaga activitate academică și de afaceri s-a desfășurat sub auspiciile pandemiei SARS COV 2, la nivel mondial, a se vedea Fig. 1.3.

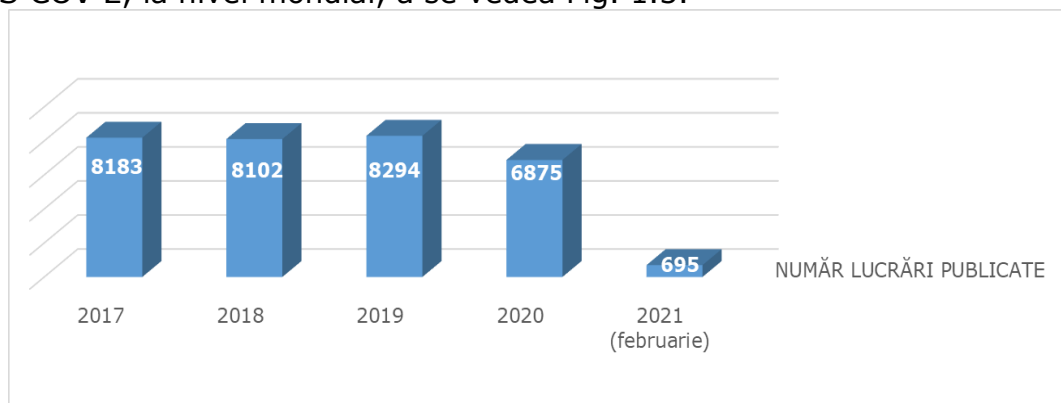


Fig. 1.3 Evoluția numărului de lucrări științifice referitoare la conceptele cheie ale tezei în ultimii 5 ani (Web of Science), analiză rulată de autor în februarie 2021

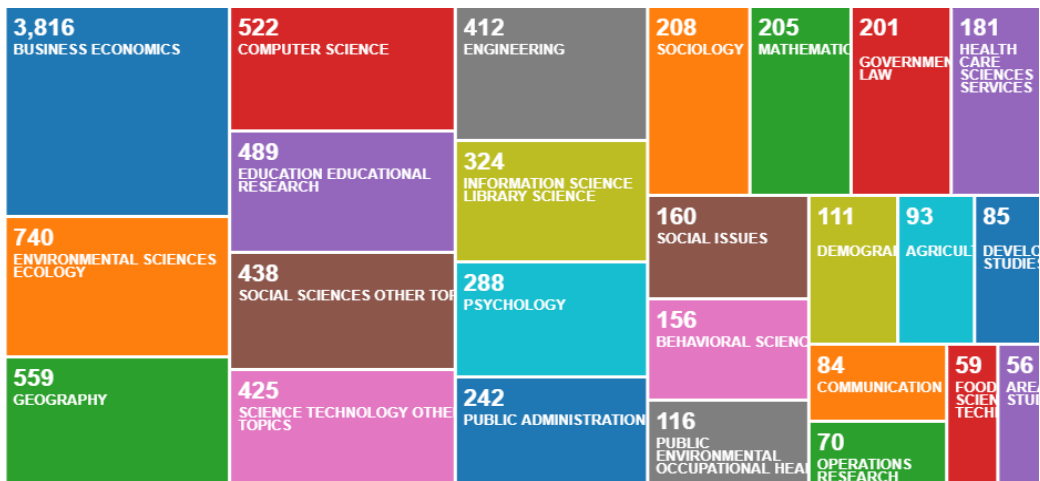


Fig. 1.4 Distribuția conceptelor cheie pe domenii de studiu (Web of Science), analiza rulată de autor în februarie 2021

Totodată, distribuția cercetărilor având unul sau mai multe concepte cheie similare celor din prezenta teză, arată interesul în domenii de studii din cele mai diverse, așa cum se vede în Fig. 1.4.

Utilizând aplicația VOSviewer pentru o analiză semantică a conceptelor cheie, am identificat faptul că, deși interesul pentru dezvoltarea competențelor este unul foarte mare, modelele asociate implementării unui demers de MRU care să țină seama de acestea sunt destul de puțin cercetate sau dezvoltate, identificându-se doar 11 legături directe între articolele publicate în perioada 2020-2022 și, în ciuda interesului crescut față de implementările practice ale MRU bazat pe competențe și a interesului manifestat în studii și articole de cercetare față de acest subiect (tema a fost abordată prea puțin, iar abordările cu aplicații în mediul de afaceri industrial sunt doar sporadice sau la nivel declarativ).

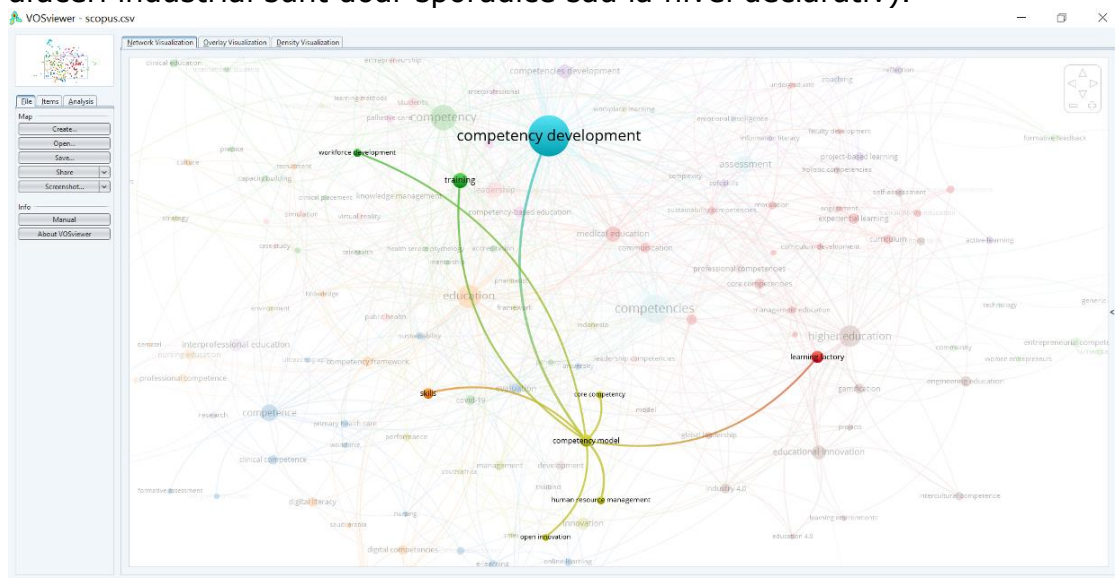


Fig. 1.5 Conexiunile ale conceptului de „Competence model” cu alte concepte cheie identificate pe baza analizei și sintezei referențialului bibliografic (VOSviewer-scopus.csv)

Considerațiile teoretice care vizează îmbunătățirea conceptului de MRU bazat pe competențe se confruntă cu un obstacol în lipsa datelor empirice din studii

privind aplicarea lui în unități de producție, în special în sensul creării matricelor de competențe și a modelelor de dezvoltare a competențelor.

1.1.3. Competențe profesionale determinanți ai managementului competențelor

Definirea conceptului de competență suferă în prezent, schimbări majore generate de mediului economic, generate de evoluția rapidă a pieței în ceea ce privește cerințele clienților și creșterea concurenței, care induc schimbări ale medului intern organizațional și al rolului pe care MRU bazat pe competențe îl are în organizații. În condițiile tuturor acestor schimbări precum și al accelerării produse de automatizare și tehnologizare, accentuat de pandemia din 2020, comunicarea organizațională, nevoia dezvoltării de noi competențe și a elaborării strategiilor de dezvoltare a RU au fost mai pregnantă ca niciodată.

În afara varietății de modele ale managementului competențelor prezente în literatură, un studiu recent realizat de McKinsey Global Institute arată că în cazul evoluției competențelor în viitorii ani (pană în 2030), se estimează că aproximativ 375 milioane de angajați, la nivel mondial, vor trebui să posede noi competențe pentru a putea evolua profesional în același ritm cu inovarea în domeniul tehnologic³. De asemenea, în cazul competențelor de leadership se menționează că este nevoie de un nou set de competențe, conform raportului de inventariere publicat de Deloitte World Economic Forum (2020) (*Tracking the Trends 2020 Leading from the Front*, n.d.).

Dintre toate resursele disponibile unei organizații, resursele umane sunt cele care au o relație directă și intimă cu schimbarea, acestea influențând dezvoltarea organizației și evoluția sa spre succes. Din acest motiv, „investiția în forța de muncă”, în formarea și dezvoltarea sa, reprezintă o investiție în viitorul organizației, considerată a fi un mod sigur de creștere a eficienței și performanței acesteia. La nivel individual, schimbarea afectează atitudinea, motivația, comportamentul, cunoștințele, performanța salariatului, iar la nivel organizațional aceasta poate viza funcțiile întreprinderii, structura administrativ-organizatorică, managementul și/sau modelul de afaceri (Blaga, 2020).

Preocupările specialiștilor arată un interes crescând față de învățarea organizațională și îmbunătățirea continuă a proceselor interne de învățare, precum și față de definirea clară a competențelor cheie (Core Competences) de la nivelul unei organizații în vederea obținerii succesului său (a se vedea de exemplu, conferințele: „*LearnXDesign 2017: Beyond the Allure of the Digital – research in the learning and teaching of design*”⁴, prezentând cercetări referitoare la modele de învățare și mijloace de învățare în contextul Erei Digitale; *MakeLearn 2020*, „*Exraportulanding Horizons: Business, Management and Technology for Better Society*”⁵, EDEN Annual Conference 2020⁶).

³ Conform precizărilor de la: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/right-skilling-for-your-future-workforce> (Accesat 19.11.2021)

⁴ Disponibil la: <http://lxd2017.london/> (Accesat 12.11.2021)

⁵ Disponibil la: <https://makelearn.mfdps.si/about-conference/#archives> (Accesat 12.11.2021)

⁶ Disponibil la: https://www.eden-online.org/2020_timisoara/programme/ (Accesat 12.11.2021)

În cadrul literaturii de specialitate, adesea aceste teme sunt încadrate domeniului MRU, managementului capitalului uman, managementul competențelor sau managementului strategic al RU.

Studiul și utilizarea conceptului de competență a devenit foarte răspândit, în parte, deoarece acestea oferă valoare în diverse contexte de lucru, culturi, industrii dar pentru utilitatea lor și stabilirea strategiei de RU. Dintre cele mai utilizate aplicații ale competențelor în MRU, așa cum reiese din Fig. 1.6:

1. Training și dezvoltare: competențele oferă cadrul pe care angajaților li se pot construi planuri de dezvoltare, iar managerii pot oferi feedback coerent și consistent. La nivel organizațional, dezvoltarea poate fi mai eficient planificată și implementată atunci când comportamentele specifice și abilitățile sunt clar identificate și comunicate;
2. Managementul performanței și politicile de compensații și beneficii: prin valorificarea competențelor, managerii și angajații dobândesc un limbaj comun care descrie în ce fel angajații contribuie la performanța organizației, cum este evaluată și valorificată performanța individuală și reprezintă o bună bază pentru politicile de beneficii și compensații. Fără definirea și evaluarea competențelor, există tendința ca planurile de performanță să se bazează prea mult pe rezultate/obiective, fără a oferi îndrumări comportamentale (Tefft și Hanson, 2015);
3. Capitalul uman este acumulat în funcție de competențele necesare pentru îndeplinirea unor sarcini, putând fi folosit în mai multe companii care cer competențe transferabile;
4. Managementul talentelor și planurile de succesiune: companiile care utilizează competențele în a evalua potențialul angajaților sunt mai susceptibile de a-și evalua procesele de personal la fel de eficient și atunci când vine vorba de ocuparea rapidă a pozițiilor cheie, identificând totodată, fidelizând și dezvoltând talentele din companie pentru a-și asigura continuitatea de leadership în poziții cheie. Procesul este o componenta esențială a managementului strategic de RU și se concentrează pe competențele necesare în rolurile-cheie, susținut de un proces strategic de dezvoltare a angajaților cu potențial ridicat;
5. dezvoltarea carierei: reprezintă construirea și consolidarea capitalului uman al organizației, fiind totodată un puternic instrument motivator al angajaților;
6. recrutarea bazată pe competențe facilitează alegerea celor mai buni candidați pentru o anumită poziție. Asigură premisa unei decizii corecte și consecvente în evaluarea candidaților.

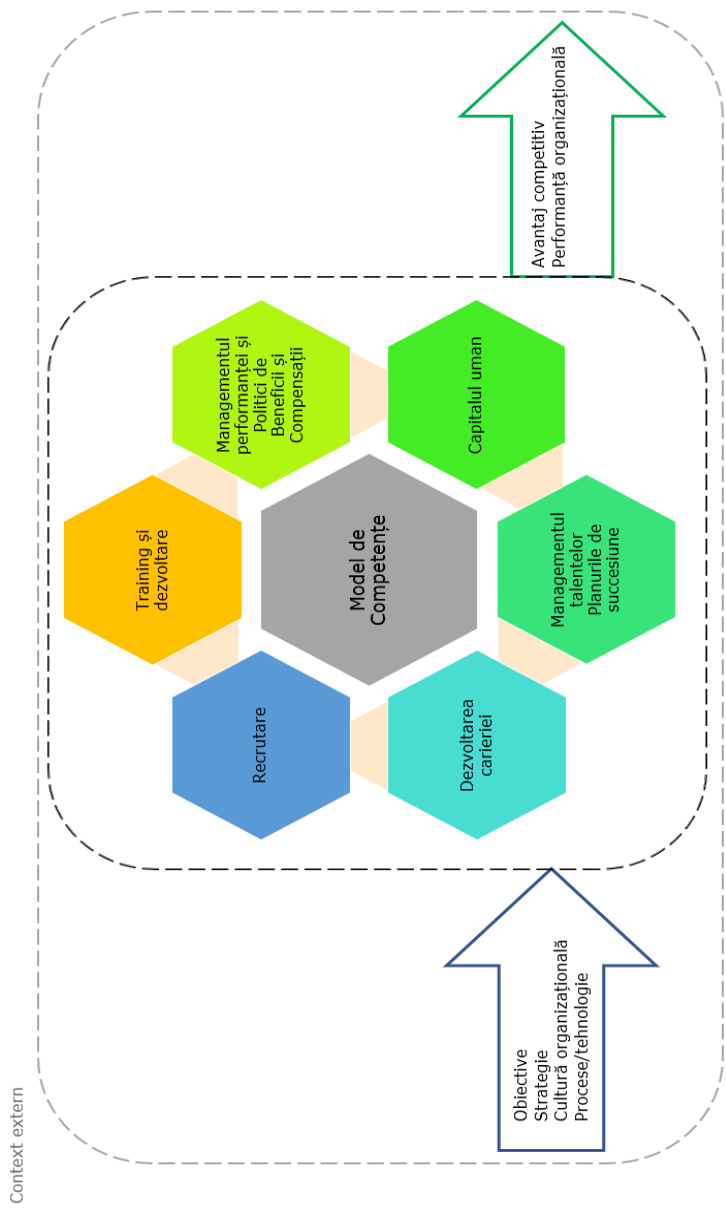


Fig. 1.6 Cadrul și utilizarea conceptului de competență în MRU, dezvoltat de autor pe baza cercetării bibliografice

Din punct de vedere praxiologic este acceptat faptul că, confirmarea-certificarea unor competențe împuternicesc un profesionist pentru a realiza anumite procese/activități, prin intermediul calificării sale și îl împuternicesc a fi capabil să înțeleagă și să realizeze anumite acțiuni într-o manieră adecvată și eficientă. **Simpla cunoaștere sau pricepere nu este suficientă pentru ca cineva să fie considerat competent. Mai degrabă, a fi competent înseamnă a acționa într-un anumit fel descris prin proceduri specifice, asociat cunoașterii și utilizării unor metode și mijloace specifice etc. Ca urmare, în contextul prezentei cercetări definiția adoptată pentru termenul „competențe” este cea dată de Passow (2012), potrivit căreia acestea „sunt definite ca și cunoștințe, aptitudini și atitudini (comportamente) în contextul unui anumit domeniu, Fig. 1.7.**

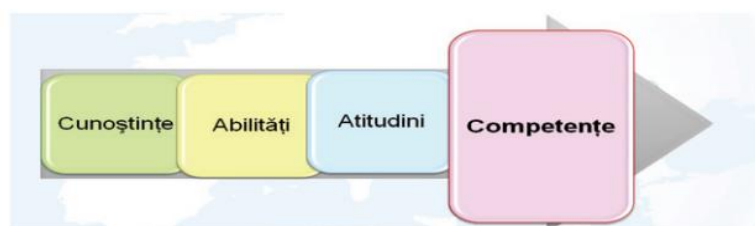


Fig. 1.7 Competența – definiția de referință

Cercetările la nivel mondial referitoare la *competențele individuale și organizaționale* au fost reluate în ultimii ani pentru diverse cazuri industriale, domenii de activitate, iar în literatura de marketing și management au fost anexate și alte concepte (de exemplu, creșterea cotei de piață, profitabilitate, competențele cheie, loialitatea clienților, strategii de dezvoltare a afacerilor, creșterea calității produselor/proceselor etc.) cu scopul de a sublinia importanța, efectele sau impactul acestora la nivel organizațional. Începând cu anul 2007, *Journal of Management Development* (publicație reprezentativă pentru domeniul management, MRU și comportament organizațional, quartila Q2) publică mai multe articole în domeniul managementului competențelor și modului în care acestea conduc la creșterea performanței în organizații. Astfel, sunt prezentate legături dintre competențele sociale, emoționale, cognitive și performanță în diferite cazuri și ocupații (funcționari bancari, directori de școală, manageri de inovare, cercetare și dezvoltare sau piloți militari).

Dezvoltarea competențelor profesionale reprezintă un instrument eficient în activitatea strategică a managerilor în general și a celor de RU în mod particular. De alt fel, aceasta preocupare a fost o constantă în ultimii mai bine de 20 de ani, Shippmann și colaboratorii au arătat că în anul 2000, 80% dintre organizații foloseau modelare competențelor, iar aproape cincisprezece ani mai târziu, un raport realizat de CEB a constatat o creștere de 27% a bugetelor alocate dezvoltării matricelor de competență (Graber, 2015).

1.2. Managementul competențelor profesionale. Rolul competențelor în dobândirea și susținere avantajului competitiv

1.2.1. Sinteza unor aspecte esențiale

Obiectivul principal al acestui subcapitol este de a prezenta succint evoluția apariției și dezvoltării noțiunii de competență profesională. Acest demers va permite identificarea locului competenței profesionale în era cunoașterii. Conceptul de management al competențelor este strâns legat de gestionarea RU, fiind nemijlocit legat de obiectivul de baza al MRU – atragerea și dezvoltarea celor mai competenți candidați/angajați, care să își poată satisface obiectivele rapid și astfel să contribuie direct la atingerea obiectivelor companiei (Armstrong și Taylor, 2014). **Accepțiunea că angajatul este cea mai importantă resursă a unei organizații este frecvent întâlnită atât în literatura de specialitate, cât și în practica de management, acest lucru fiind legat de dezvoltarea, în general, a științelor managementului, cât și de rolul MRU bazat pe competențe.**

Managementul competențelor implică măsurarea și aprecierea competențelor tuturor angajaților, cu scopul de a determina planurile corespunzătoare de dezvoltare a carierei în funcție de obiectivele de afaceri ale companiei. Se referă la toate metodele aplicate într-o organizație și implică: a lua în considerare în mod sistematic competențele curente, identificarea lacunelor dintre competențele cerute prin conținutul fișei postului și competențele deținătorului respectivului loc de muncă; analiza lacunelor de învățare, identificarea aspectelor celor mai importante și prioritizarea pentru designul planului de dezvoltare așa încât să atingă nivelul necesar și dezirabil de competențe pentru sarcinile de locuri de muncă care urmează să fie efectuate, detectarea redundanței, managementul performanței cu toate componentele acestuia: training și dezvoltare, evaluare, alinierea strategiei MRU la strategia organizației, conștientizarea competențelor disponibile pentru pregătirea noilor misiuni, sarcini și proiecte.

Pentru a urmări dezvoltarea capitalului uman, fiecare organizație trebuie să definească și să panorameze un anumit model care să reflecte programul de MRU convenit pentru domeniile strategice ale acestuia, cum sunt recrutarea, analiza decalajelor de competențe (Gap Summary), planurile de dezvoltare ale carierei, eforturile de formare, învățarea și managementul învățării, evaluarea - autoevaluarea, mobilitatea etc.

Componentele esențiale pe care organizațiile ar trebui să ia în considerare în cursul implementării unui sistem de management al competențelor se referă la implementarea unui sistem de management strategic de succes care abordează definirea obiectivelor organizaționale și se asigură că acestea sunt împlinite și susținute de obiectivele individuale ale angajaților. În Fig. 1.8. este prezentat grafic modelul strategic de luare a deciziilor și stabilire, respectiv aliniere a obiectivelor în relație cu viziunea și misiunea organizației.

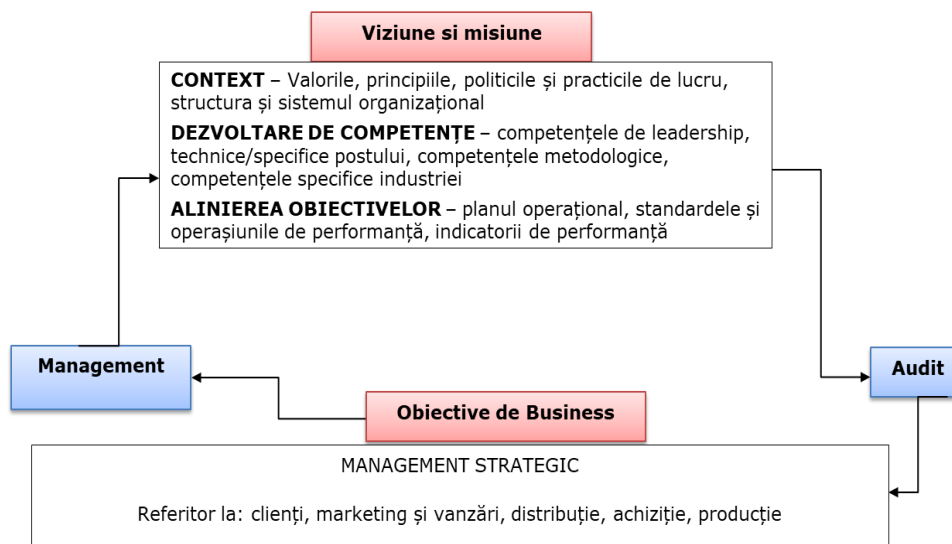


Fig. 1.8 Modelul strategic de luare a deciziilor și stabilire a obiectivelor

Este necesară o analiză a datelor disponibile, pentru a asigura relevanța acestor obiective. În plus, este necesară o analiză sistematică a nivelului de competențe pentru fiecare angajat. Datele pentru măsurarea nivelului de competențe pot avea surse variate și pot exista în diferite formate. Implementarea managementului și evaluării competențelor bazate pe tehnologie în cadrul suportului performanței, instruirii și învățării adaptive bazate pe web servește și susține, fără îndoială, dezvoltarea personală.

Așa cum este utilizată de The Gill Payne Partnership Ltd. pe scară largă, definiția competenței este „Capacitatea unei persoane de a efectua o activitate necesară și / sau specificată, în condiții de siguranță, la un standard stabilit și în condiții diferite”⁷. Standardele de performanță sunt acele activități pe care se așteaptă să le facă oamenii în rolul de serviciu, este ceea ce implică rolul în modul de activitate practică - „cum” și „ce” din rolul de serviciu. Cunoștințele și standardele de înțelegere sunt „ceea ce se așteaptă ca persoana să știe și să înțeleagă” în îndeplinirea rolului său de serviciu, „de ce” cum și ce se realizează în serviciu. În general organizațiile solicită standarde de comportament și atitudine separate, cu toate acestea, organizațiile de consultanță, precum Gill Payne Partnership Ltd, le încorporează de obicei în standardele de performanță ale competențelor profesionale, descriind astfel și o „activitate practică” necesară în rol, adică „anumite comportamente pe care trebuie să le demonstreze prin atitudini în rolul/postul deținut.

Cercetarea și practica organizațiilor arată faptul că dezvoltarea și menținerea avantajului competitiv depinde de capacitatea organizației de a direcționa resurse care construiesc și continuă să își redefinească cunoștințele, abilitățile și competențele cheie; dacă competențele cheie ale unei organizații sunt rare, durabile sau greu de imitat, ele pot spori avantajul competitiv. Astfel de companii își depășesc concurența prin cinci dimensiuni cheie legate de comportamentul lor organizațional: viteză, consistență, acuitate, agilitate și inovație.

⁷ Ca o explicație simplistă, primară oferită de: https://en.wikipedia.org/wiki/Competency_management_system (Accesat în 12.03.2020)

Competențele cheie sunt o combinație de cunoștințe și expertiză dobândite prin experiență și înțelepciune, dezvoltate inteligent și continuu prin experiențe. Acestea reprezintă conform lui Prahalad și Hamel „învățări colective” („collective learning”) la nivelul unei organizații. Sunt considerate un set de cunoștințe care sprijină și facilitează înțelegerea așteptărilor beneficiarilor și chiar mai mult, sunt seturi unice de aptitudini și abilități, expertize combinate cu know-how existent în organizație și cu tehnologia utilizată astfel încât să ofere beneficii clienților/consumatorilor, beneficiarilor servind unicității respectivului produs sau serviciu. Așadar, competențele cheie contribuie la asigurarea competitivității produselor/serviciilor, fără a fi însă a fi însă suficiente pentru avantajul competitiv. În acest sens, numeroase cercetări susțin că competitivitatea organizației este determinată de capacitatea organizației de a dezvolta competențele cheie ale angajaților (văzute ca o colecție de cunoștințe, tehnici sau abilități specializate). Prin urmare, consolidarea competențelor este rezultatul strategiei organizației de a exploata capacitatea organizației; competențele de bază sunt percepute de clienți ca valoare adăugată materializată în produsele/serviciile oferite și sunt dificil de reprodus de către concurență.

Competențele cheie ale unei organizații sunt asociate cu activele necorporale și au caracteristici specifice care le demonstrează contribuția în crearea și menținerea unui avantaj competitiv (sinteza din Fig. 1.9. realizată pe baza sintezei din literatura de specialitate).

CARACTERISTICILE COMPETENȚELOR CHEIE	...creează avantaj competitiv ...trebuie să fie protejat
	...nu trebuie să fie ușor de achiziționat ...trebuie să fie valid pe termen lung (5-10 ani)
	...reprezintă o combinație de cunoștințe, expertiză, tehnologie și procese
	...oferă posibilitatea de a deschide noi sectoare de activitate sau de a rula proiecte noi, sunt orientate spre dezvoltare/expansiune

Fig. 1.9. Caracteristici ale competențelor cheie

Consolidarea competențelor cheie depinde în mare măsură de resursele umane implicate în procesele organizației. Persoanele calificate și experții din organizație sunt identificați și au autoritatea de a transpune, transfera expertiza funcțională în produse/servicii, tehnologii sau sisteme. Actorii importanți care trebuie să îndeplinească sarcina de a construi și dezvolta competențele de bază sunt managerii de RU.

Construirea competențelor de cheie este obligatorie pentru generarea avantajului competitiv, deoarece avantajele oferite de compromisurile dintre preț și performanța produselor/serviciilor sunt limitate în timp, mai ales atunci când tehnologiile informației și comunicațiilor modifică granițele comerciale existente, așadar avantajul poate fi susținut doar de competența produselor actuale și numai de expertiză tehnologică și know-how. Mai mult, managementul trebuie să consolideze tehnologiile și capacitățile de producție în întreaga organizație, facilitând astfel adoptarea rapidă a oportunităților în schimbare.

Baza pentru avantajul competitiv este capacitatea de a crea și de a dobândi noi cunoștințe și de a le transfera în cadrul organizației (inter-departamente, trans-departamente) într-o manieră dinamică și continuă. Competențele de cheie sunt cele care sprijină ajustările inteligente, îmbunătățirile,

adaptarea și utilizarea instrumentelor, activelor și proceselor într-un mod eficient și eficace.

Astfel, organizațiile vor putea „produce”, „crea” condiții favorabile avantajului competitiv, condiții care modelează căile spre succes. Timpul este o resursă importantă care contribuie substanțial la dinamica secvenței care amenință oportunitatea. Așadar procesul de învățare apare ca singura resursă durabilă de susținere a avantajului organizației; managerii de vârf sunt obligați să creeze punți între competența de bază a organizației lor și managementul strategic în timp (Nonaka și Takeuchi, 1995). Mai mult chiar, competențele cheie nu sunt legate de tehnologie, linii de producție, automatizare, ci ele rezidă în oamenii din acea organizație. „Competențele cheie contribuie decisiv la adăugarea de valoare (...), deci sunt indispensabile pentru avantajului competitiv, fără însă a fi suficiente pentru acesta (Robescu, Drăghici, Paraschiva, 2019).

Managementul competențelor abordează în mod tradițional dezvoltarea competențelor ca intervenție specifică bazată pe evenimente (de exemplu, „gestionează instruirea”). Definițiile mai noi țin cont de faptul că, spre deosebire de instruire, care este un eveniment, învățarea este un proces care nu ar trebui să se termine niciodată. Organizațiile care recunosc că schimbările în ceea ce privește nevoile de competență sunt acum firești și se întâmplă într-un ritm alert, înțeleg și că doar o cultură a învățării va permite oamenilor să rămână competenți, prin învățarea pe tot parcursul vieții. Aceste organizații folosesc sisteme și procese care motivează intrinsec oamenii din organizațiile lor să dorească să învețe continuu și permit oamenilor să se dezvolte de sine la scară alocând resurse materiale și de timp în acest sens.

O organizație de succes, trebuie să facă din învățarea continuă o piatră de temelie a culturii companiei. Prea multe organizații rămân blocate în ceea ce fac și refuză să privească în afara a ceea ce știu. Cunoștințele și experiența conduc la noi perspective, iar numai prin combinarea continuă a informațiilor externe și interne putem continua să îmbunătățim performanța organizației. „Educația și învățarea sunt adesea considerate investiții care nu aduc un randament corespunzător. Numai acceptând că avem nevoie continuă de cunoștințe noi putem asigura că rămânem competitivi, creativi și inovatori” (Hijfte, 2020).

1.2.2. Tipologia competențelor profesionale

În cazul organizațiilor sau a comunităților profesionale, se practică frecvent evaluarea competențelor profesionale care sunt aceleași ce trebuie dovedite, probate sau demonstrate la interviul de angajare. Cele patru domenii majore de competență sunt (Competence_Webster, n.d.):

1. **Competența de semnificație:** „persoana evaluată trebuie să fie capabilă să se identifice cu scopul organizației sau comunității și să acționeze din viitorul preferat în conformitate cu valorile organizației sau comunității”.
2. **Competența de dezvoltare relații de colaborare:** „trebuie arătată capacitatea de a crea și de a asigura conexiuni cu părțile interesate ale sarcinilor principale”.
3. **Competența de învățare:** „persoana evaluată trebuie să fie capabilă să creeze și să caute situații care să permită experimentarea cu setul de soluții care să permită finalizarea sarcinilor primare și reflectarea asupra experienței”.
4. **Flexibilitate:** „persoana evaluată trebuie să poată acționa în moduri noi atunci când va promova scopul organizației sau al comunității și va face ca viitorul preferat să prindă viață”. Într-un articol din 1991, Fleming a descris

conceptul de meta-competență ca „ceea ce permite cuiva să localizeze o anumită competență într-un cadru mai larg de înțelegere”. Alții o definesc ca fiind capacitatea de a gestiona o situație nouă și de a adapta sau aplica competențele adecvate. Nu este vorba despre răspunsuri la întrebări puse de sarcini previzibile și cunoscute, este vorba de a face față incertitudinii și situații complexe sau incerte, de a pune întrebările corecte și de a dezvolta mijloacele de rezolvare a problemelor (Competence_Webster, n.d.).

Recent o noua categorie de competențe a fost conceptualizată, competențele ecologice („Green Competencies”). Acestea sunt cunoștințe, abilități, valori și atitudini pentru a trăi într-un mediu dezvoltat și sustenabil (Ramli ș.a., 2020). Sunt acele abilități necesare pentru “a reduce impactul asupra mediului și pentru a sprijini restructurarea economică în scopul realizării unor economii mai curate, mai rezistente la schimbări climatice și eficiente, care să mențină sustenabilitatea mediului și să ofere condiții de muncă decente”⁸ bazat pe viziunea, valorile și prioritățile strategice de afaceri un set de competențe la nivel de organizație este stratificat după cum urmează:

Competențe de bază - Competențele de bază includ competențe foarte generale / generice pe care toți angajații trebuie să le dețină pentru a permite organizației să își realizeze mandatul și viziunea (de exemplu, munca în echipă). Aceste competențe descriu în termeni comportamentali valorile cheie ale organizației și reprezintă acele competențe care stau la baza mandatului principal al organizației. Competențe de bază („Core Competencies”) sunt acele capacități și/sau expertize tehnice unice unei organizații, contribuind direct la avantajul competitiv.

Competențe pe familia locului de muncă - Competențele pe „familie de locuri de muncă” sunt acele competențe care sunt comune unui grup de locuri de muncă. Acestea includ adesea competențe generale de locuri de muncă care tind să fie necesare într-o serie de familii de locuri de muncă (de exemplu, parteneriat), precum și competențe specifice locului de muncă care se aplică anumitor familii de locuri de muncă mai mult decât altele (de exemplu, management de proiect). Acestea tind să fie legate mai mult de cunoștințele sau abilitățile necesare pentru anumite tipuri de locuri de muncă (de exemplu, Contabilitatea locurilor de muncă care implică administrarea financiară)

Competențe generale profesionale - profesionale tind să fie specifice rolurilor sau locurilor de muncă din cadrul familiei de locuri de muncă și includ abilitățile și cunoștințele specifice (know-how) de a efectua eficient (de exemplu, capacitatea de a utiliza un anumit software; cunoștințe în special profesionale domenii precum finanțe, biochimie etc.). Aceste competențe ar putea fi generice pentru o familie de locuri de muncă în ansamblu sau pot fi specifice rolurilor, nivelurilor sau locurilor de muncă din cadrul familiei.

Competențe emoționale - Goleman (1998) definește competența emoțională ca și „capacitate învățată pe baza inteligenței emoționale care are ca rezultat performanțe remarcabile la locul de muncă”. Cu alte cuvinte, dacă o competență este o caracteristică proprie a unei persoane ce determină performanța superioară a acesteia (Boyatzis, 1991), atunci: o competență inteligent-emoțională este capacitatea de a recunoaște, de a înțelege și de a utiliza informații emoționale despre sine, care conduce sau contribuie la o performanță superioară, o competență inteligent-socială este capacitatea de a recunoaște, de a înțelege și de a utiliza informații emoționale despre ceilalți și care conduce sau contribuie la o performanță superioară și o competență cognitivă este capacitatea

⁸ Conform celor precizare la: <https://www.greenskillsresources.com/> (Accesat 22.10.2022)

de a recunoaște, de a înțelege și de a utiliza informații și situații, care conduce sau contribuie la o performanță superioară (Boyatzis, 2008).

În concordanță cu cerința de ușurință în utilizare, organizațiile definesc de obicei o limită a numărului de competențe cheie, importante care sunt incluse în profil pentru orice post sau rol din cadrul organizației. De regulă, organizațiile de cele mai bune practici stabilesc o limită a numărului total de competențe incluse în orice profil în intervalul 12-15 competențe (definind un profil de competențe). În literatura de specialitate mai sunt menționate și alte categorii de competențe precum: *comportamentale, funcționale, de management, organizaționale sau tehnice, detalierea lor fiind realizată în funcție de contextul de aplicare.*

Conform unui raport publicat în 2020 de către IFF – Institute for Future for the University, Institutul de Cercetare Phoenix, Arizona⁹, competențele necesare în viitor se prefigurează încă de acum, iar viitoare forță de muncă va avea nevoie de noi competențe, mult mai complexe și mult mai adaptive.

Pe măsură ce natura muncii se schimbă, competențele cerute de la resursa umană se schimbă. Categoriile întregi de competențe devin nerelevante sau chiar inutile, iar altele, precum cele de natură tehnică evoluează rapid. Firmele devin din ce în ce mai automatizate, așadar liderii organizațiilor vor prefera să angajeze, personal cu competențe ca nu pot fi replicate de tehnologie dublate de competențe digitale precum „digital literacy”, precizează Delloite într-un raport publicat în 2021. Ca și consecință a digitalizării și a tranziției spre abordarea multidisciplinară, ce ar putea deveni o normalitate, flexibilitatea și capacitatea de a fi inovativ devin competențele viitorului. Pe măsură ce liderii și echipele colaborează în moduri noi, virtuale, mai dispersate și pe măsură ce organizațiile urmăresc agilitatea, ele vor redefini și dimensiunea performanței în mod diferit, punând un accent mai mare pe rezultate și eficientizare. Jennifer Vink Head of Enterprise Sales la Google a menționat că transparența și o organizație plată, împreună cu învățarea continuă, capacitatea de adaptare și reziliența sunt esențiale în stimularea unei culturi inovative.

Pe măsură ce locurile de muncă dispar și apar altele noi, mobilitatea internă a angajaților va fi, de asemenea, crucială în susținerea performanței organizaționale și a competitivității. Dezvoltarea competențelor și recalificarea reprezintă o responsabilitate comună a angajaților, a organizațiilor și, într-o oarecare măsură și a guvernelor. Conectivitatea permite colaborarea, schimbul de cunoștințe și învățarea astfel încât acestea să fie încorporate în fluxul de lucru și în tehnologiile de lucru. Cu toate acestea, este important de precizat că evoluția tehnologiei nu se va putea substitui integral muncii tradiționale, colaborării interumane și inovației de care aceștia sunt capabili (Dagelet ș.a., 2021).

1.3. Sinteza modelelor de management al competențelor

Termenul de modelare a competențelor a fost lansat de către psihologul organizațional David McClelland și de atunci a devenit o abordare foarte populară pentru definirea competențelor necesare pentru performanță eficientă în diferite locuri de muncă.

⁹ Conform celor precizate la:

https://www.researchgate.net/publication/328318972_TRANSVERSAL_COMPETENCIES_ESSENTIAL_FOR_FUTURE_PROOFING_THE_WORKFORCE/figures?lo=1 (Accesat în 12.04.-2020)

Cercetările McClelland, Prahalad și Hamel (1990) (susținut și de studiul lui Garman, și Johnson, 2006)) au extins ideea de competență incluzând termenul de „competențe de bază”, înțelegând prin acestea caracteristici care sunt împărtășite la nivel de organizație cu toți angajații. Competențele de bază se găsesc adesea în organizațiile actuale, unde sunt identificate competențele așteptate de la toți angajații, precum și setul separat de competențe specifice diferitelor locuri de muncă sau poziții (Sanchez și Levine, 2009). Deși cercetările referitoare la competențe datează din anii 1970, starea actuală, diagnoza și utilizarea modelării competențelor, adică dinamica evoluției competențelor în organizații par a fi încă insuficient studiate. Totodată, cercetările privind aplicarea modelării competențelor nu au fost documentate în detaliu și este bine cunoscut faptul că tipul de organizații care utilizează competențe nu se limitează la o singură industrie.

În cercetarea (De las Fuentes, Willmuth și Yarrow, 2005) se făcea mențiunea că, în conformitate cu studiile lor, mai bine de 50% din companiile Fortune 500 utilizează în prezent modelarea competențelor. Fallesen și colab. (2005) au explicat în plus că în organizațiile militare se folosesc modelele de competență pentru a facilita măsurarea performanței în mod sistematic. Mai mult, Stevens (2013) afirmată că modelarea competențelor își demonstrează utilitatea traducând strategiile și obiective organizaționale în atitudini observabile, în comportamente de înaltă performanță din strategii și obiective organizaționale, folosind adesea limbajul propriu al organizației pentru a genera *buy-in* și pentru încuraja și susține comportamente individuale centrate pe performanță. Această legătură între strategiile și obiectivele de afaceri și facilitarea comportamentelor centrate pe performanță într-o manieră ușor de înțeles pentru toți angajații, sunt adesea văzute ca beneficii ale modelelor de competențe (Thompson ș.a., 2017).

În ultimii 40 de ani, modelarea competențelor și utilizarea competențelor pentru a descrie caracteristicile necesare unei performanțe eficiente au devenit din ce în ce mai populare (Dai și Liang, 2012; Sliter, 2015).

Un model de competență este un cadru pentru definirea competențelor și a cerințelor de cunoștințe aferente unei ocupații. Acesta reprezintă o colecție de competențe necesare și combinația acestora, care definesc împreună performanța de succes la locul de muncă (Baczyńska și colab., 2016). ***Un model extinde ideea unei liste de competențe și pentru că propune modul în care competențele individuale se raportează între ele.***

Utilizarea modelelor de competență este benefică atât din punct de vedere științific (prin îmbogățirea domeniului de cunoaștere MRU centrat pe competențe), cât și practicienilor, deoarece diferențiază în mod clar performanța superioară de performanța medie, include descrieri ale modului în care competențele progresează la nivelul angajaților și se conectează cu strategiile de afaceri și cerințele viitoare privind definirea posturilor (Campion și colab., 2011).

Un model de competență poate fi utilizat pentru a alinia sistemele de RU într-o organizație, asistând procese specifice de MRU precum:

- identificarea competențelor necesare din organizație;
- recrutarea și selecția mai eficientă, bazată pe nevoia reală din organizație;
- creșterea eficienței evaluării performanței;
- identificarea nevoilor de training și dezvoltare pe anumite cunoștințe și competențe;
- capacitatea de a oferi programe de dezvoltare personalizate;
- realizarea eficientă a planurilor de succesiune;

- creșterea eficienței în perioadele de tranziție sau transformare organizațională;
- echitate internă și externă în politica de compensații și beneficii.

Pe baza cercetărilor bibliografice au fost identificate studii legate de o mare varietate de industrii sau tipuri de organizații ceea ce demonstrează interesul cercetătorilor și practicienilor, al managerilor pentru acest subiect. O sinteză sumară a acestor modele include următoarele domenii de afaceri:

- medical (van der Vleuten și Schuwirth, 2005);
- juridic, contabilitate sau arhitectură cu scopul de a identifica profilul profesionistului din aceste domenii și pentru a identifica corelația dintre dezvoltarea competențelor și așteptările beneficiarilor/clientilor în cazul acestor categorii de servicii (Pinnington, 2011);
- educație (Gottipati și Shankararaman, 2018) și al celei de tehnologia informației, în special (Cajander și Von Kinsky, n.d.);
- producție (Lizunkov ș.a., 2015);
- management (Vaswani, 2017);
- cercetare-dezvoltare¹⁰.

Modelul de competență este, prin urmare, un set al tuturor competențelor necesare angajaților unei organizații date, grupate în profiluri adecvate pentru locuri de muncă individuale sau roluri organizaționale, constând din competențe dorite pentru o sarcină specifică și poate include o descriere a competențelor individuale (Markus, Cooper-Thomas și Allpress, 2005). Aceste liste pot conține diferite niveluri de detaliu și descriu relația dintre competențe (Jerman și colab., 2020). Angajații au nevoie de competențe diferite corelate cu postul și rolul lor în structura organizațională. Dacă procesul de cartografiere a competențelor nu se realizează, organizațiile vor ajunge să creeze pasive umane mai degrabă decât active, iar acestea ar putea fi catastrofal disfuncționale. În timpul efectuării sau desfășurării oricărei lucrări sau sarcini în organizație, este esențial ca abilitățile și competențele profesionale necesare să fie identificate mai întâi, astfel încât fiecare persoană din organizație să știe care sunt competențele potrivite pentru îndeplinirea cu succes a unui rol în organizație.

Literatura de specialitate arată că **avantajul competitiv este influențat de capacitatea de a activa, de a utiliza eficient resursele organizaționale. Ca rezultat, accentul pe managementul strategic, în general, și pe domeniul MRU, în special, se concentrează pe capacitățile interne ale organizațiilor, cu accent special pe competențele angajaților** (Ganesh, 2017). Competențele sunt legate de performanță, asigurând comportamente specifice adecvate situației. În organizații, aceste comportamente duc la îmbunătățirea continuă a calității, productivității, vânzărilor și a altor rezultate economice și la inovație în dezvoltarea de noi produse și servicii. Cartografierea și evaluarea competențelor poate ajuta la identificarea indivizilor care sunt eligibili pentru promovare sau care pot fi înlocuiți pentru o vacanță neașteptată (Seema, 2004). Competențele permit angajaților să identifice „punctele forte și punctele slabe” la locul de muncă și să evalueze tendințele și evoluțiile nivelurilor de competență în timp.

¹⁰ Detalii semnificative la: <https://elearningindustry.com/70-20-10-methodology-competency-models-for-learning-and-development-part-1> (Accesat 16.04.2022)

O competență este o caracteristică de bază a unui individ care îi permite să transmită performanțe superioare în îndeplinirea unui anumit loc de muncă, rol sau situație. Această caracteristică poate fi numită și percepută ca un „pachet de atribute” care includ cunoștințe, rolul social, abilități, imaginea de sine și trăsături individuale și caracteristici motivaționale. Competența determină sau prezice comportamentul unui individ și performanța sa; aceasta poate prezice care individ poate furniza performanțe superioare și care va face față unui anumit context de solicitări profesionale furnizând rezultate excepționale. Acest impact sau consecință determinată de competențe se poate măsura utilizând criteriile sau standarde specifice (Shermon, 2004). Competențele includ în mod normal un scop sau intenție de acțiune, care este trăsătura sau motivul ce determină acțiunea în direcția generării unui rezultat (Spencer și Spencer, 2010).

Modelele de competență tind să se concentreze asupra a „ceea ce fac managerii în prezent”, mai degrabă decât asupra a „ceea ce este necesar a se face pentru a efectua într-un mod eficient, în viitor lucru”, ceea ce pune în pericol potențialul competențelor de a acționa ca pârgii pentru implementarea schimbării (Martone, 2003). ***Dificultățile legate de funcționarea și implementarea sistemelor de management al competențelor sunt legate în mare parte de procesul complex și lung necesar identificării competențelor adecvate pentru o organizație și pentru construirea modelului de competență adecvat.***

În cercetarea (Ley ș.a., 2008) autorii au identificat competențe specifice prin aplicarea abordării performanței competențelor, un cadru formal dezvoltat de psihologia cognitivă. Din cadrul formal, a fost apoi derivată o metodologie de modelare a competenței și performanței la locul de muncă.

Ocuparea pozițiilor cheie prin planificarea succesiunii este de asemenea posibilă prin cartografierea competențelor și realizarea modelelor de competență ale organizației. Maparea competențelor este utilizată așadar în managementul talentelor dar și alte procese de RU, cum sunt: formarea și dezvoltarea, planificarea și dezvoltarea carierei, rotațiile posturilor, promoțiile și transferurile. Este nevoie de o abordare prospectivă și proactivă a modelării competențelor, pentru a identifica și descrie competențele de locuri de muncă în formă descriptivă pentru un grup specializat de locuri de muncă (Rothwell și Lindholm, 1999). În acest context, competențele pot fi utilizate pentru a traduce strategia organizației în abilități și comportamente individuale și legate de locul de muncă pe care oamenii le pot înțelege și, prin urmare, să le implementeze în sprijinul schimbării. Așadar, ***trebuie definite nu numai competențele cheie organizaționale necesare pentru ca o afacere să concureze cu succes, ci și combinația corectă de abilități și comportamente pe care indivizii ar trebui să le dețină pentru a produce și a susține aceste competențe de bază.*** Una dintre cele mai dificile probleme manageriale și de conducere rămâne „traducerea” strategiei de afaceri în competențele profesionale, individualizate necesare pentru implementarea și susținerea acelei strategii pe termen lung, la nivel operațional în organizații (Kaplan și Norton, 2005).

Cea mai familiară abordare a modelării competențelor implică observarea a ceea ce fac deținătorii de posturi pe baza descrierilor statice ale posturilor și a identificării comportamentelor care diferențiază performanții remarcabili de performanții adecvați (Cockerill, Hunt și Schroder, 1995). Apoi, atributele, de exemplu sunt identificate și măsurate competențe de înaltă performanță, care diferențiază remarcabilul de performanța medie la locul de muncă. Această abordare a managementului competențelor, care este similară analizei de locuri de muncă, se concentrează pe competențele de succes ale indivizilor, mai degrabă

decât pe competențele care sunt necesare pentru a sprijini o organizație să își îndeplinească obiectivele pe termen scurt sau lung (Ledford, 1995).

Practic, **comportamentele sunt cele care demonstrează competențele, gradul de autonomie în muncă și capacitatea de a satisface o anumită sarcină în viața profesională.** Competențele ar trebui să conducă întotdeauna la performanța efectivă a unei persoane. Srividya și Basu (2015) au atras atenția asupra principalului obiectiv al cartografierii competențelor, potrivit acestora, **obiectivul principal al cartografierii competențelor este efectuarea unei analize complete a rolului postului și integrarea competențelor necesare în diferite procese ale organizației, identificând astfel competențele transferabile.**

Competențele ar putea fi definite ca factori sau caracteristici intelectuale, afective, comportamentale și motivaționale ale unei persoane care o pot ajuta să se comporte mai bine într-o anumită sarcină sau serviciu. Odată ce competențele dorite sunt legate de funcții sau funcții specifice, atunci acestea pot fi utilizate în programul de formare pe care îl primesc angajații. Competențele includ cunoștințele, aptitudinile, și comportamentele care joacă un rol foarte important în succesul profesional al unei persoane. Potrivit lui Davis, Naughton și Rothwell (2004), competențele care acționează ca fundament sunt de fapt legate de succesul unui individ. Kansal, Jain, Satyawali și Ganju (2012) au explicat că modelele de competențe sunt necesare pentru a consolida viziunea, misiunea și strategia a unei organizații. Ei consideră că **maparea/cartografierea competențelor creează premisa creșterii performanței și acest lucru conduce la rândul său la accelerarea evoluției profesionale, o mai bună satisfacție la locul de muncă și o mai bună reținere a angajaților.**

Yuvaraj (2011) explică rolul și necesitatea cartografierii competențelor pentru companie. Potrivit acestuia maparea ajută angajatul să își evalueze competențele de îmbunătățit și pe cele mai importante, puternice deținute la un moment dat, astfel încât să se poată replea pe un traseu profesional de succes și să afle unde trebuie concentrate eforturile sale de îmbunătățire, în vederea evoluției profesionale. Competențele provin din contextul specific al locurilor de muncă din companii și sunt grupate în categorii precum strategie, relații, inovație, asumarea riscurilor, leadership, luarea deciziilor, inteligență emoțională etc., dar pot include și alte grupe esențiale pentru o anumită companie în atingerea obiectivelor de afaceri, strategiei, viziunii, misiunii, de asemenea, importante pentru dezvoltarea culturii organizaționale. **Cartografierea competențelor este utilizată în stabilirea sistemului de evaluare a performanței pentru managementul carierelor angajaților, ceea ce poate contribui la creșterea satisfacției la locul de muncă și, de asemenea, la păstrarea angajaților.**

Aplicarea unui model de competență necesită dezvoltarea de proceduri și/sau reguli adecvate de utilizare a acestuia în domeniile individuale ale MRU. Una dintre provocările MRU bazate pe competențe este faptul că sensul conceptului de competență poate fi înțeles în moduri diferite așa cum a fost exprimat deja în sinteza definițiilor competenței. Așadar, dezvoltarea profilurilor de competență reprezintă una dintre primele etape în procesul de construire a unui model de competență, constând în proiectarea și descrierea setului de competențe care descrie corect și complet un anumit loc de muncă sau un anumit rol organizațional. Competențele specificate într-un profil trebuie descrise într-un mod care este caracteristic comportamentelor cerute de la un angajat, profilul de competență definind inclusiv nivelul de competențe așteptat de la un angajat.

1.3.1. Modele de management a competențelor profesionale

La baza conceptului de competență stă ideea de performanță, iar teoria utilizată în această abordare este cea de contingentă. Potrivit acesteia, performanța maximă apare atunci când capacitatea sau talentul persoanei este în concordanță cu nevoile cerințelor postului și mediului organizațional (Boyatzis, 1991). Talentul angajatului este descris de valori, viziune și filozofie personală; cunoștințe; competențe; etapa vieții și a carierei; interese; și stil. Cererile de locuri de muncă pot fi descrise prin rolul de responsabilități și sarcinile necesare pentru a fi îndeplinite. Aspectele mediului organizațional, despre care se estimează că vor avea un impact important asupra demonstrării competențelor și/sau proiectării locurilor de muncă, sunt: cultura și climatul organizațional; structura și (sub)sistemele componente; maturitatea industriei și poziționarea strategică în cadrul acesteia a companiei, precum și aspecte ale mediului economic, politic, social, de mediu și cultural din jurul organizației. Pornind de la aceste considerente în Fig. 1.9 se ilustrează modelul de management a competențelor propus de Boyatzis (1991).

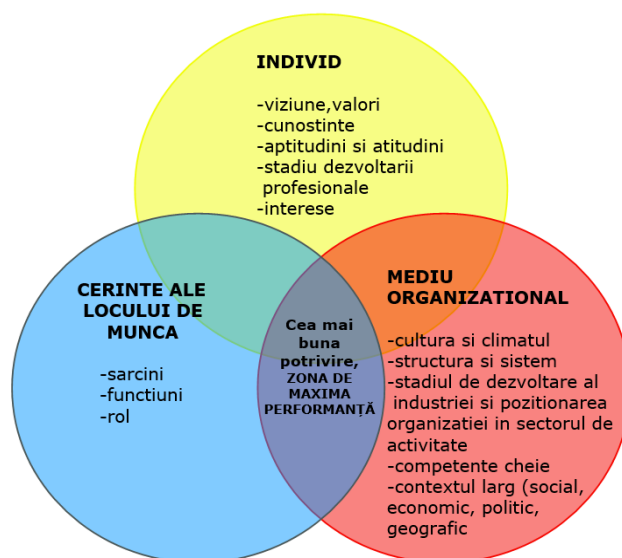


Fig. 1.9 Modelul Boyatzis (1991)

În decursul timpului însă, cercetătorii au dezvoltat și propus diferite modele de competență, dintre cele mai cunoscute (și care sunt prezentate în literatura de specialitate) sunt:

1. (Rodolfa ș.a., 2005) au prezentat șase competențe fundamentale (prima dimensiune) și șase funcționale (a doua dimensiune) în „modelul cubic de competență”. O a treia dimensiune (adică etapa de dezvoltare profesională) descrie dezvoltarea competențelor fundamentale și funcționale pe parcursul carierei psihologilor profesioniști. Cu toate acestea, deși modelul cubului oferă o reprezentare structurală a domeniilor competențelor din cadrul psihologiei, a fost criticat pentru că nu a reflectat fluiditatea sau diferitele căi de dezvoltare a competențelor (Nash și Larkin, 2012).

După cum se prezintă în Fig. 1.10, autorii au identificat ulterior o serie de deficiențe în mult citatul model de cub, inclusiv complexitatea generală a modelului și au revizuit competențele fundamentale, rezultând de aceasta dată o figură chiar mai complexă, având opt competențe fundamentale.

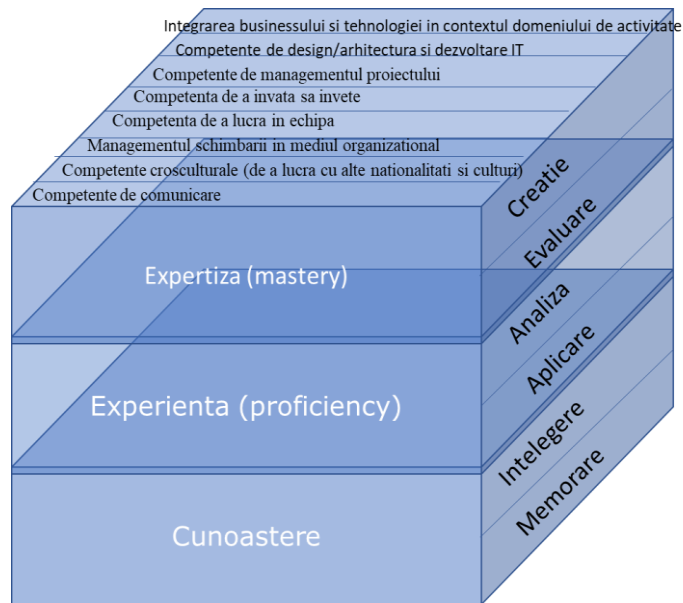


Fig. 1.10 Modelul cubic al competențelor (adaptat după (Rodolfa ș.a., 2005))

2. (Erpenbeck și Von Rosenstiel, 2007) oferă un model cu separarea competențelor în patru categorii: competențe personale, sociale/interpersonale, legate de fapte și domenii (Fig. 1.11).

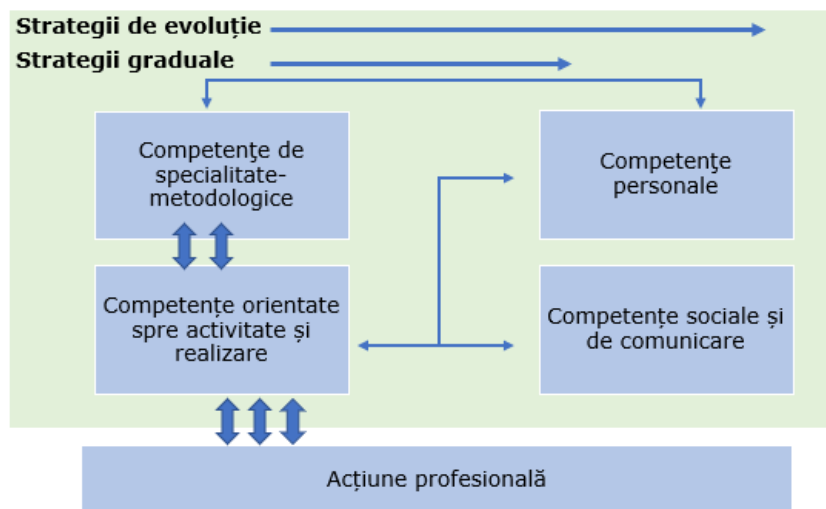


Fig. 1.11 Modelul lui Erpenbeck și von Rosenstiel (adaptat după (Pittich, 2013))

3. Modelul Lancaster, dezvoltat de Burgoyne și Stuart în 1976, a fost unul dintre primele modele de competență proiectat pentru un un post de manager, acesta descrie trei nivele identificate: cunoștințe și informații de bază, abilități și atribuții, calități meta (Fig. 1.12).

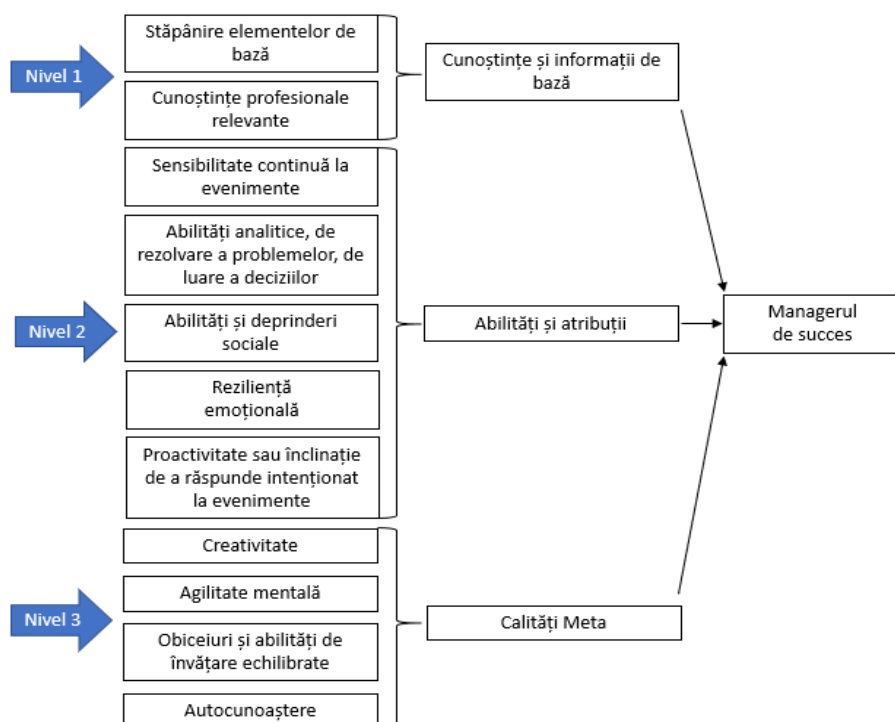


Fig. 1.12 Modelul Lancaster

4. Cercetarea descrisă de McClelland (1998) a reușit să influențeze o mare parte a studiilor ulterioare, susținând că succesul performanței la locul de muncă poate fi prezis și că rezultatele școlare nu reprezintă un factor predictor pentru succesul profesional. McClelland a sintetizat cercetările în modelul Iceberg (Fig. 1.13)¹¹ care arată că 1/9 din volum, determinat de cunoștințe, se află deasupra apei, adică expus vederii. Acest model a fost utilizat pentru a ilustra maniera în care o competență are unele componente care sunt vizibile, precum cunoștințele și abilitățile și alte componente comportamentale precum atitudinea, trăsăturile, stilurile de gândire, imaginea de sine, potrivirea organizațională etc., care nu sunt vizibile sau ușor de investigat.

5. În Statele Unite, una dintre primele realizări ale Center for Energy Workforce Development (CEWD, 2019), a fost Energy Industry Competency Building Block Model, elaborat în anul 2006. Acest model s-a dezvoltat ca o necesitate pentru înțelegerea și definirea setului de cunoștințe, aptitudini și comportamente de care era nevoie în industria energetică, astfel încât să poată fi implementate corect standardele profesionale specifice acestei industrii și pentru a direcționa corect procesul de formare al lucrătorilor (September, 2019);

6. Modelul avansat pentru competențe în industrie (AMCM), dezvoltat și lansat în 2006 de către Departamentul SUA, Administrația pentru Ocuparea Forței de Muncă (Fig. 1.14) abordează dezvoltarea competențelor la toate nivelurile, de la muncitorul din producție, la cel din depozit și până la inginerii de producție. Se compune din diferite niveluri de competențe, organizate ierarhic. Nivelurile descriu eficiența personală, nivel de studii, competențe specifice locului de muncă, competențe la nivel de industrie, tehnice, de management și de organizare specifice sectorului industrial (Doggett și Jahan ș.a., 2016).

¹¹ Conform celor descrise la: <https://atuconsulting.ro/jurnal/despre-competenta-si-competente/> (Accesar la 12.07.2022)



Fig. 1.13 Modelul Iceberg (ATU Consulting, 2018)

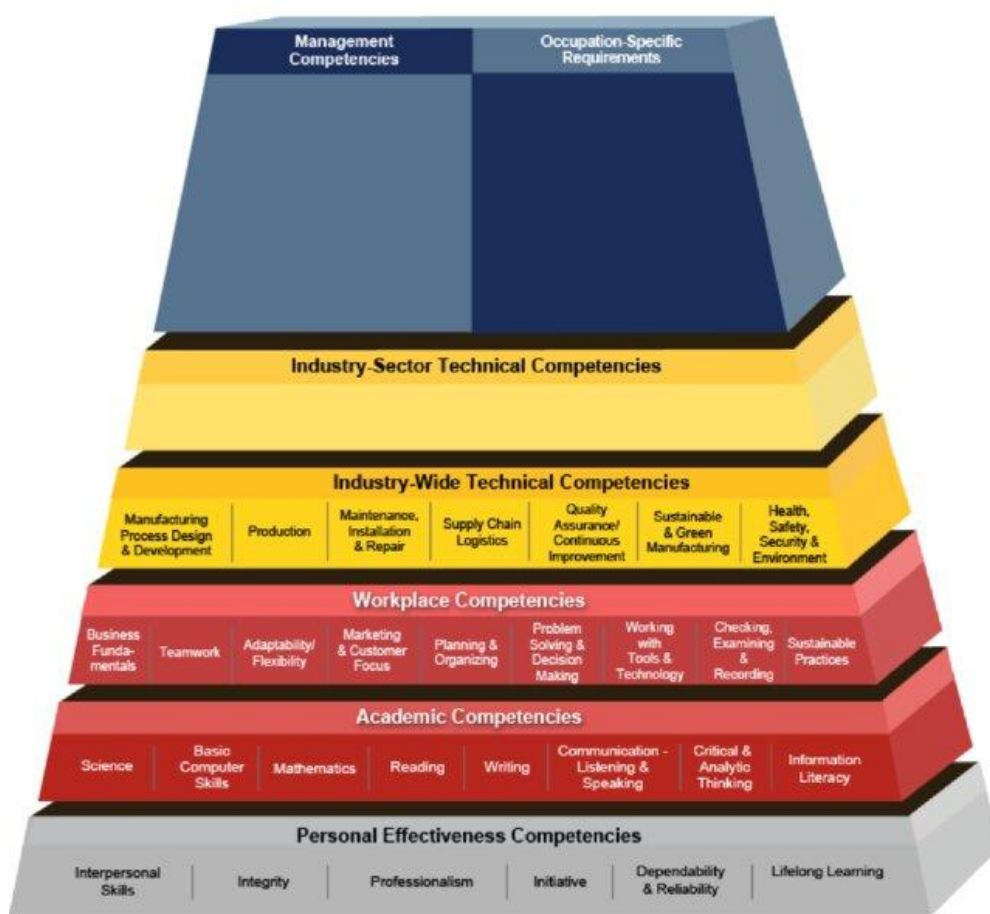


Fig. 1.14 Modelul AMCM (Doggett și Jahan, 2016)

7. Pentru dezvoltarea unei strategii de MRU, Klett (2010) a conceput un model holistic, bazat pe competențe ce permite identificarea, cartografierea și dezvoltarea acestora. Astfel, alocarea RU poate fi făcută bazat pe competențele necesare fiecărui post, fiecărui rol din organizație, permițând astfel aplicarea unui demers corect și dezvoltarea RU în conformitate cu cerințele organizației (Fig. 1.15).

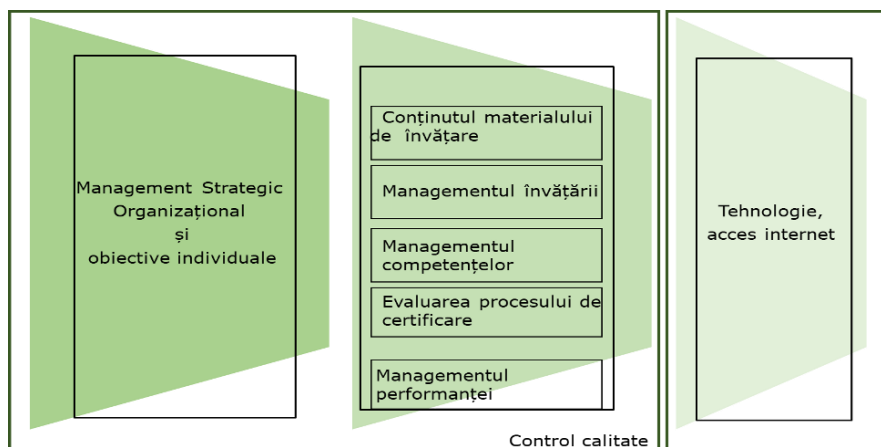


Fig. 1.15 Componente ale abordării holistice ale MRU, bazată pe competențe, (adaptat după (Klett, 2010))

Modelul ia în considerare cele două tipuri de competențe: tehnice și comportamentale. Competențele tehnice sunt specifice (activității din cadrul) posturilor, pe când cele comportamentale sunt de cele de tip „soft skills”, dezirabile la nivel organizațional pentru definirea modului de inter-relaționare a angajaților unei organizații. Managementul carierei angajaților precum și compensarea anumitor lacune în ceea ce privește competențele sunt esențiale pentru identificarea celor mai bune oportunități de învățare și dezvoltare.

8. Modelul matricei competențelor organizaționale permite evaluarea, menținerea și monitorizarea cunoștințelor, abilităților și caracteristicilor personalului din organizație (Gupta, 2011); conform acestuia competența reprezintă nu doar cunoștințe, aptitudini și atitudini, ci și valori, motivații și credințe care concură la performanța unui angajat într-un anumit loc de muncă.

9. Un model de competență, conform CEB Inc. (așa cum a popularizat SHL) cadrul universal de competențe al companiei (CEB SHL UCF), oferă un cadru universal de competențe și se bazează pe o varietate de abordări din cercetare și practică. Modelul SHL are o abordare comportamentală a modelării competențelor prin concentrarea asupra unui individ și luarea în considerare a competențelor de natură comportamentală, ce nu se bazează pe personalitate ci pe a învăța (Jerman ș.a., 2020).

10. SHL a dezvoltat un cadru de competențe (Fig. 1.16) care include patru seturi de variabile ce descriu un model de performanță la locul de muncă, inclusiv interdependența dintre acestea.

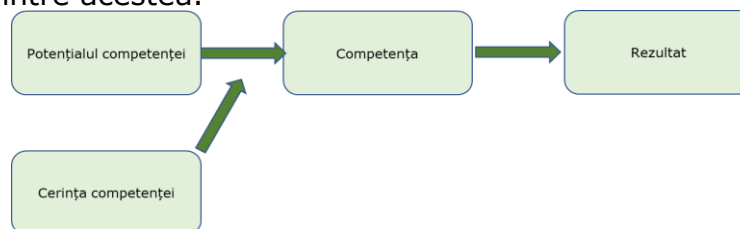


Fig. 1.16 Componente ale unui model de competențe (adaptat după (Bailey, Bartman și Krutz, 2001))

11. În 2015, pornind de la constatarea că modelele de dezvoltarea a competențelor profesionale sprijină accesul și succesul la angajare și ar trebui să ghideze traseul educațional și cariera profesională, ETA (Employment and Training Administration, U.S. Department of Labor) a dezvoltat în parteneriat cu

specialiști și Ministerul Muncii din SUA mai multe astfel de modele în scopul declarat de creștere a ratei de angajabilitate. Odată cu dezvoltarea acestor modele, ETA a pus la dispoziția diferiților angajatori și o platforma web de dezvoltare a propriilor modele de managementul competențelor profesionale (CMC)¹² (Competency Model Clearinghouse - Model Development Process, n.d.) ce prezintă etapele dezvoltării unui model automatizat de evaluare a impactului cursurilor în domeniul tehnologiei informației asupra dezvoltării competențelor profesionale, model creat din necesitatea focalizării educației pe aspecte cerute și necesare profesiei de inginer IT. Modelul are ca punct de plecare un cadru al rezultatelor învățării LOF (Learning Outcomes Framework); competențele și evaluările sunt stabilite la nivelul fiecărui curs individual, pe două nivele de performanță (Gottipati și Shankararaman, 2018).

12. Modelul de competențe TVET, bazat pe competențele ecologice, numite competențe verzi, se referă la dezvoltarea competențelor și abilităților necesare pentru a face față provocărilor ecologice și de mediu într-o lume în schimbare. Acest model abordează nevoile/cerințele de formare-dezvoltare profesională și de învățare pe tot parcursul vieții, în contextul unor probleme globale precum schimbările climatice, degradarea mediului și dezvoltarea durabilă. Competențele verzi includ abilități precum gestionarea eficientă a resurselor, planificarea ecologică, utilizarea tehnologiilor și a practicilor ecologice, dar și capacitatea de a înțelege impactul activităților umane asupra mediului și de a contribui la dezvoltarea unor soluții sustenabile. Ele sunt clasificate în competențe „cheie” sau „core” și competențe specifice (orientate spre sarcini) care sunt necesare pentru anumite ocupații. Ambele tipuri de competențe sunt utilizate în contexte specifice și necesită cunoștințe, abilități și atitudini (Generic Green Skills TVET¹³ prezentat în Fig. 1.17).

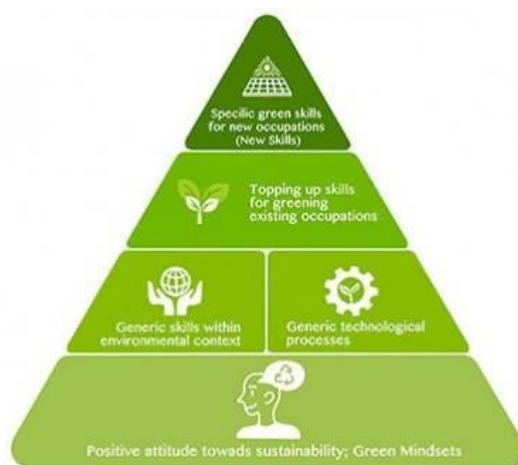


Fig. 1.17 Modelul competențelor verzi (Bailey, Bartman și Krutz, 2001)

Modelul descris în Fig. 1.17 a fost dezvoltat de OIM, OCDE, Programul Națiunilor Unite pentru Mediu (PNUM) și alte organizații internaționale, fiind elaborat prin intermediul consultărilor și colaborării cu diverși experți și practicieni din domenii precum formarea profesională, dezvoltarea durabilă și mediu.

13. IPMA ICB este un standard global (preluat în România prin intermediul Asociației Project Management Romania, Unitatea de certificare PMR-CERT) care

¹² Detalii semnificative la:

<https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/GetStarted/model-collaborative-process.aspx> Accesat la 20.07.2022)

¹³ Detalii semnificative la: <https://greenskillsresources.com/> (Accesat la 22.07.2022)

definește competențele cerute persoanelor care lucrează în domeniul managementului proiectelor (PM). Această versiune a standardului descrie trei domenii de expertiză existente astăzi - managementul proiectelor, managementul programelor și managementul portofoliilor și descrie competențele necesare în aceste domenii, evitând utilizarea terminologiei specifice anumitor roluri deoarece desi denumirea unui rol se poate schimba, conceptul de baza rămâne valabil. IPMA ICB utilizează în simbolistica ochiului competenței (Fig. 1.19), cu definirea elementelor de competență (Competence Element, CE), ca urmare a managementului modern al proiectelor. Un număr de 29 elemente de competență sunt organizate în trei arii de competență:

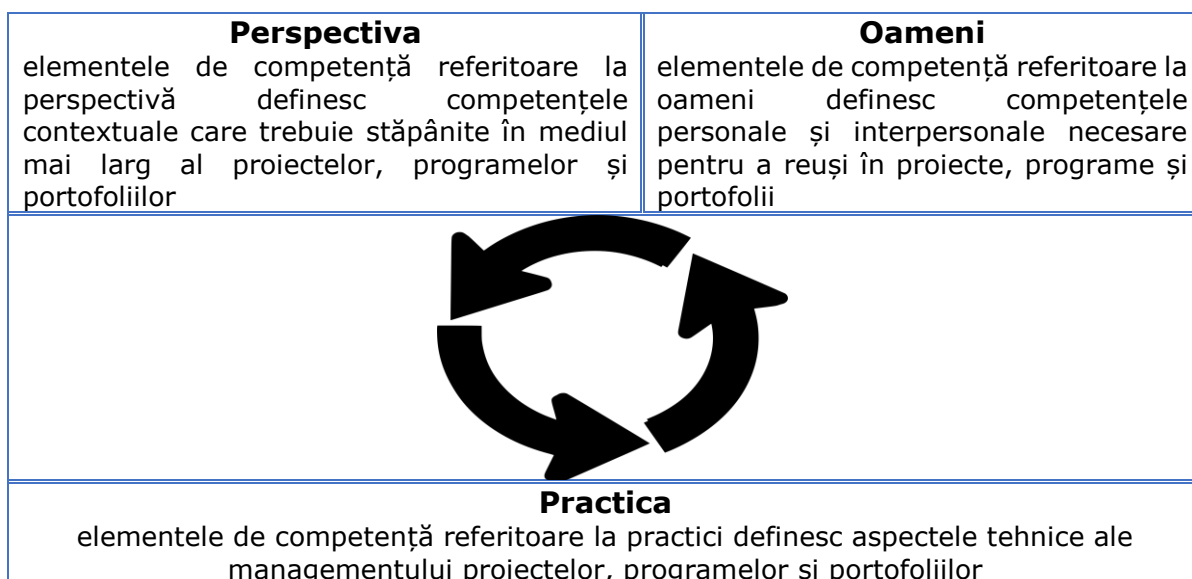


Fig. 1.18 Modelul standardului global PM

14. În România, un model de competențe profesionale dezvoltat și formalizat și legiferat îl reprezintă standardul ocupațional. Un standard ocupațional este format din „unități de competență” ce definesc o activitate și care conduc la un rezultat concret (produs/serviciu) ce poate fi evaluat.

Lista standardelor pentru educație și formare profesională cuprinde 902 de ocupații¹⁴; din cele 4283 de ocupații cuprinse în Clasificarea Ocupațiilor în România (COR), doar 21% au asociat un standard ocupațional.

1.3.2. Cadre de competențe propuse de Comisia Europeană

Uniunea Europeană (UE) a creat numeroase cadre de competență cu scopul de a armoniza și de a promova dezvoltarea competențelor în Europa. Aceste cadre au fost dezvoltate pentru a standardiza calificările, competențele și abilitățile și pentru a le face comparabile între țări. Astfel, în continuare se prezintă o analiză și sinteză a cadrelor de referință de interes pentru cercetare.

¹⁴ Conform celor precizate la: http://www.anc.edu.ro/?page_id=42 (Accesat la 22.12.2022) și detaliate la: <https://rm.coe.int/cdc-vol1-/168097e5d1> (Accesat la 20.12.2022)

Cadrul de referință pentru competențe în domeniul culturii democratice (RFCDC, descris în Fig. 1.91) cuprinde un set de valori și principii care ghidează dezvoltarea și promovarea culturii democratice în cadrul Europei. Acesta este bazat pe respectul pentru drepturile fundamentale, inclusiv libertatea de exprimare, libertatea de asociere, drepturile minorităților și drepturile omului. RFCDC subliniază importanța participării active a cetățenilor în viața democratică și promovează valorile democratice, precum toleranța, solidaritatea, respectul reciproc și dialogul constructiv. În plus, acesta subliniază importanța transparenței, responsabilității și integrității în procesele decizionale. După cum se poate observa, RFCDC este un ansamblu de resurse ce pot și trebuie să fie utilizate în diferitele sisteme de educație/formare pentru a furniza toate competențele necesare în domeniul drepturilor omului, statului de drept și democrației, pentru a fi activi într-o cultură a democrației și pentru a trăi în armonie cu ceilalți în societățile diversificate cultural.

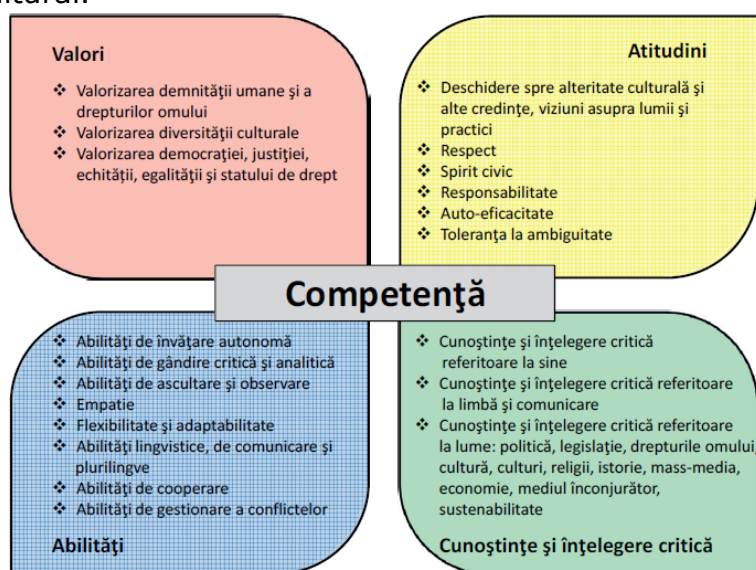


Fig. 1.19 Consiliul Europei (2017): Cadrul de referință pentru cultura democratică¹⁵

RFCDC oferă o „abordare sistematică în ceea ce privește proiectarea predării, învățării și evaluării competențelor pentru cultura democratică și introducerea acestora în sistemele educaționale într-un mod coerent, cuprinzător și transparent”¹⁶ (Fig. 1.19). Cadrul de referință este cuprinde 447 de descriptori, care sunt pe deplin validați și includ valori, abilități, cunoștințe critice, înțelegere și atitudini.

Cadrul educației deschise (CED, conform descrierii din Fig. 1.20) a apărut în 2016 și susține educația deschisă în contextul altor inițiative pentru transformarea digitală a educației și învățării, în contextul folosirii pe scară largă a licențelor deschise¹⁷. CED încurajează schimbul liber de informații și resurse între diferite instituții educaționale și utilizatorii finali, scopul său fiind acela de a spori

¹⁵ Conform celor precizate la: <https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture> (Accesat 23.11.2022) și <https://rm.coe.int/cdc-vol1-/168097e5d1> (Accesat 20.11.2022)

¹⁶ Conform celor precizate la: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/s10639-017-9621-2>

¹⁷ Conform licențelor prezentate la: <https://creativecommons.org/> (Accesat la 24.11.2022).

accesul la educație și formare de calitate pentru toți cetățenii europeni, indiferent de locul de reședință sau de situația financiară. CED se concentrează pe utilizarea tehnologiei pentru a facilita învățarea continuă și flexibilă, astfel încât utilizatorii să poată accesa resurse educaționale de oriunde, oricând și în orice formă. CED include o varietate de resurse educaționale, inclusiv cursuri online, materiale didactice, instrumente de evaluare și programe de formare profesională. Prin intermediul CED, se încurajează colaborarea între diferite instituții/organizații educaționale sau formatori care pot partaja resurse și bune practici pentru a îmbunătăți calitatea educației și formării, precum și pentru a spori accesul la educație.



Fig. 1.20 Cadrul pentru educația deschisă (conform <https://ec.europa.eu/jrc/open-education>)

CED a contribuit la dezvoltarea și folosirea pe scară largă a conceptelor de: resurse educaționale deschise (OERs), Cursuri Online Masive Deschise (MOOC, Massive Open Online Courses) și Practici Educaționale Deschise (PED, Open Education Practices) mai ales pe perioada pandemiei de Covid-19. Mai mult, CED a contribuit la dezvoltarea cadrelor de competență digitală pentru cetățeni (DigCompEdu), pentru educatori (DigCompEdu), organizații educaționale (DigCompOrg) și consumatori (DigCompConsumers)¹⁸.

Cadrul de competențe digitale pentru educatori (DigCompEdu) (Fig. 1.21) detaliază competențele digitale ce trebuie să fie deținute de educatori în era digitală și pentru a fi eficienți. Aceste competențe includ, printre altele, competențele de comunicare și colaborare, competențele de creare de conținut digital, competențele de securitate și competențele de evaluare și reflecție. Dimensiunile cadrului CED și competențele digitale prezentate în cadrul DigiCompEdu se completează reciproc. Practicile educației deschise, împărtășirea cunoștințelor și colaborarea între comunități sunt esențiale pentru crearea unui mediu educațional accesibil și incluziv, dar acestea necesită competențe digitale pentru a fi eficient implementate și gestionate.

¹⁸ Conform celor precizate la: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC115663> (Accesat la 23.11.2022)

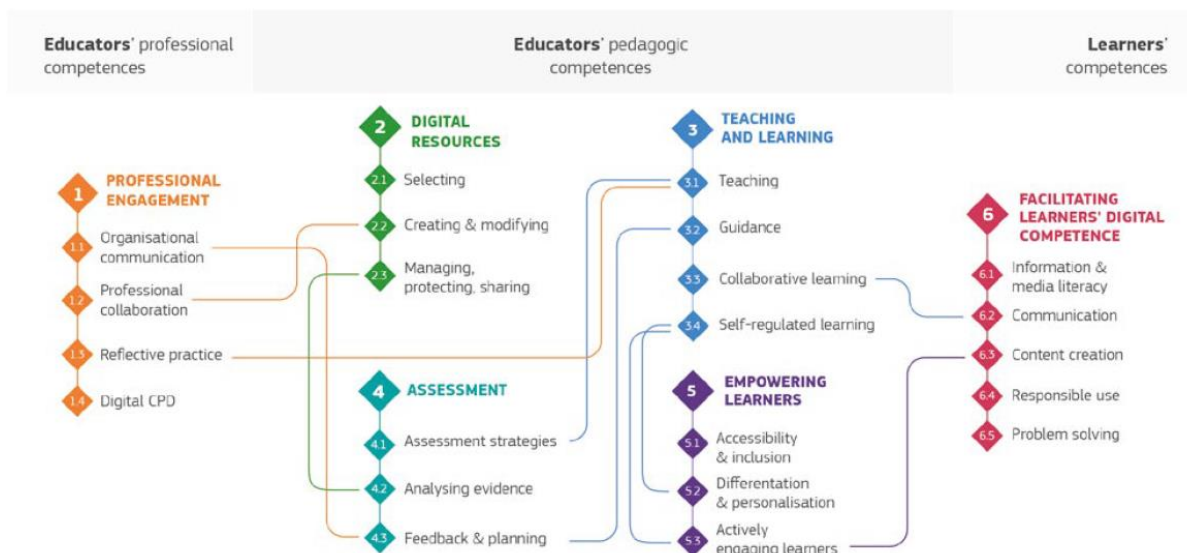


Fig. 1.21 Cadrul de competențe DigCompEdu¹⁹

De asemenea, competențele descrise de cadrul DigCompEdu sunt esențiale pentru colaborarea eficientă a furnizorilor de formare și beneficiarii (companii, firme de tip IMM sau instituții, organizații publice), dar și cu alți actori ai societății civile. Totodată, cadrele de competență dezvoltate la nivelul Uniunii Europene reprezintă instrumente esențiale create pentru a răspunde provocărilor educației în era digitală, definind competențele cheie pe care formabilii și formatorii/educatorii ar trebui să le dobândească pentru a putea opera cu succes în lumea digitală și pentru a fi pregătiți de schimbările rapide ale pieței muncii și ale societății, în general.

Cadul CED și DigiCompEdu sunt doar două exemple de îndrumare și/sau reglementare în domeniul managementului competențelor, dar există și altele precum:

- **Cadrului de competențe digitale pentru cetățeni (DigComp 2.2²⁰)**, în versiune actualizată în anul 2022, detaliază setul de competențe (inclusiv de utilizare a tehnologiilor emergente precum inteligența artificială, internetul obiectelor și dataficarea sau fenomene noi precum noile condiții de lucru la distanță) digitale necesare cetățenilor în condițiile actuale de digitalizare accelerată a tuturor proceselor și activităților.
- **Cadrul european pentru organizațiile educaționale competente digital, DigCompOrg²¹** poate fi utilizat de organizațiile educaționale (școli, universități și alte organizații furnizoare de programe de formare profesională) pentru a ghida un proces de auto-reflecție asupra progresului lor către integrarea cuprinzătoare și implementarea eficientă a tehnologiilor digitale de învățare.

¹⁹ Preluat de la: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en (Accesat 17.06.2023)

²⁰ Detalii semnificative se prezintă la: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en (Accesat 17.06.2023) și <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10193&furtherNews=yes> (Accesat 17.06.2023)

²¹ Detalii semnificative se prezintă la: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/european-framework-digitally-competent-educational-organisations-digcomporg_en (Accesat 27.11.2022)

- **Cadrul european comun de referință pentru limbi**²² oferă un cadru comun pentru învățarea și evaluarea limbilor străine, care permite compararea competențelor lingvistice într-un mod obiectiv și standardizat. Potrivit acestuia, sunt definite șase niveluri de competențe lingvistice pentru limbi străine, care încep de la nivelul A1 (începător) și ajung la nivelul C2 (avansat);
- **EQF, Cadrul European al Calificărilor**²³ din engl. **European Qualifications Framework**²⁴) facilitează mobilitatea forței de muncă și a studenților, prin asigurarea unui sistem de referință comun pentru calificări și standardele de evaluare, permițând validarea calificărilor în și între țările UE. Potrivit acestui cadru sunt definite 8 niveluri de competențe, începând de la nivelul 1 (competențe de bază) până la nivelul 8 (competențe de înaltă specializare).

În concluzie, aceste cadre de referință promovează armonizarea și unificarea schemelor de competențe din Europa, facilitând recunoașterea internațională a cu scopul de a încuraja colaborarea și mobilitatea forței de muncă și a studenților, susținând astfel coeziunea socială și economică în Europa.

1.3.3. Concluzii privind analiza modelelor de competență

Conform cercetării bibliografice, modelul de competență a fost abordat, descris și definit diferit în funcție de nivelul de detaliere pe care autorii cercetători au considerat să îl acorde, mai ales din perspectiva contextului de cercetare asociat, al industriei sau domeniului de activitate. Din punct de vedere a definirii conceptului, Tabelul 1.4 prezintă o sinteză a modelelor de competențe cu descrierea celor mai importante caracteristici ale fiecărui model.

Tabelul 1.2 Sinteza definițiilor unui model de competență

Sursa	Definiție
Societatea Americană pentru Training și Dezvoltare ²⁵	Modelul de competență determină competențele necesare pentru a performa într-o anumită profesie sau rol organizațional. Așadar, modelul de competență ceea ce oamenii are trebui să știe și să facă pentru a avea succes.
(Fogg, 1999)	Modelul de competență determină competențele care sunt indispensabile pentru a performa într-un anumit rol profesional sau organizațional. Cu alte cuvinte, modelul de competență este descrierea comportamentului într-un loc de muncă, care ar trebui dezvoltat pentru fiecare profesie și pentru fiecare funcțiune profesională.
(Pocztovski și Mis, 2000)	Modelarea competențelor înseamnă constituirea unei colecții de acțiuni orientate către construirea unui profil ideal, un portofoliu sau un set de referință a competențelor. Aceasta face posibilă identificarea diferențelor/decalajului dintre competențele dezirabile și cele existente în organizație și permite implementarea acțiunilor

²² Conform: <https://europa.eu/europass/ro/common-european-framework-reference-language-skills> (Accesat 30.11.2022)

²³ Conform: <https://europa.eu/europass/ro/instrumente-europass/cadrul-european-al-calificarilor> (Accesat 30.11.2022)

²⁴ Conform: <https://europa.eu/europass/en/europass-tools/european-qualifications-framework> (Accesat 30.11.2022)

²⁵ Conform celor precizate la: www.astd.org (Accesat la 24.11.2022)

	necesare eliminării acestor diferențe într-o anumită perioadă de timp.
(Sienkiewicz, 2014)	Modelul de competențe este setul care include toate competențele cerute unui angajat într-o anumită organizație, care sunt grupate în seturi specifice locului de muncă sau rolului în organizație. Dezvoltarea modelului de competențe permite implementarea conceptului de MRU bazat pe competențe.
(Szczesna și Rostkowski, 2004)	Modelul de competențe este un set al competențelor indispensabile, împreună cu nivelul de expertiză cerut, pe care un angajat le are sau care este așteptat de la un angajat într-un anumit loc de muncă.
(Markus și colaboratorii, 2005)	Modelul de competență constă din competențele dorite pentru o sarcină specifică și poate include o descriere a competențelor individuale.
(Juchnowicz și Sienkiewicz, 2006)	Modelul de competențe este un set care include toate competențele cerute angajaților într-o anumită organizație. Aceste seturi se numesc profile de competență. Preliminar, modelele de competență determină următoarele: 1. Ce aptitudini, cunoștințe și caracteristici specifice sunt necesare pentru a performa într-un loc de muncă 2. ce comportamente au cel mai mare impact în performanța în acel loc de muncă Modelul permite în primul rând recunoașterea acelor competențe necesare pentru a performa adecvat într-un loc de muncă în funcție de rolul, responsabilitățile și relațiile de cauzalitate în structura organizației și externe.
(Dubois și Rothwell, 2008)	Modelul de competențe reprezintă caracteristicile, trăsăturile scrise ale competențelor cerute pentru a satisface pe deplin sau în mod exemplar rezultatele într-un loc de muncă, într-o anumită echipă, secție, departament, organizație.
(Steward și Brown, 2009)	Modelarea competențelor este o alternativă la tradiționala analiză a locului de muncă, care se concentrează pe setul de trăsături pe care angajatul trebuie să le dețină pentru a performa eficient în sarcinile unui loc de muncă.
(Klett, 2010)	Prin determinarea potențialului de învățare, a nivelului de aptitudini și resurse, modelul de competențe determină componentele critice care influențează planificarea activităților adecvate de dezvoltare și contextul de dezvoltare astfel încât să sprijine angajatul în achiziționarea competențelor necesare.
(Vazirani, 2010; Ibrahim și Hasnan, 2012)	Un model de competențe este un instrument descriptiv care identifică competențele necesare pentru a activa într-un anumit rol sau loc de muncă, ocupație, industrie și organizație.
(Baczyriska ș.a., 2016)	Un model de competență este un cadru în care sunt definite aptitudinile și cunoștințele necesare pentru ocupație. Reprezintă o colecție de abilități necesare, precum și asocierile acestora, care definesc împreună performanța cu succes la locul de muncă.
(Jerman ș.a., 2020)	Modelul de competență constă într-o listă de competențe și descrierea nivelului de expertiză pentru realizarea unei sarcini. Modelul de competență descrie inclusiv relația dintre competențele conținute.

Analiza funcționalității modelelor de dezvoltare a competențelor este redată în Tabelul 1.4, pentru fiecare model prezentându-se avantaje și dezavantaje, gradul de dificultate în adoptarea și implementarea sa. Astfel, un model de competență bun reflectă specificul de context aferent organizației în care se aplică și prezintă natura reală a rolurilor și a locurilor de muncă care există în cadrul

acesteia. Mai mult, un model de competență bine construit trebuie să fie transparent și inteligibil și nu permite afirmații ambigue sau descrieri complexe care ar putea duce la neînțelegeri și interpretări.

Toate elementele unui model de competențe trebuie să fie independente unele de altele, adică existența unei competențe nu trebuie condiționată de existența alteia. Unul dintre cele mai importante aspecte legate de realizarea cu succes a unui model de competențe este definirea adecvată a competențelor, în special a celor care descriu nivelurile individuale de performanță, adică comportamentele prin care se manifestă o competență și care indică nivelurile de competență.

Numărul modelelor de evaluarea de dezvoltare a competențelor este în creștere, ceea ce demonstrează importanța lor, dar și imposibilitatea de standardizare, de a găsi o matrice care să fie utilă sau ajustabilă oricărei organizații/industrii.

1.4. Managementul strategic al resurselor umane bazat pe competențe

Obiectivul cercetării asociate acestui subcapitol este de a crea un cadru conceptual clar privind **managementului strategic al resurselor umane bazat pe competențe** (MRUC) și a rolului său în contextul propus al unei abordări holistice a modelului propus.

În 1973, David C McClelland publică lucrarea „Testarea competenței mai degrabă decât a inteligenței”, explicând cadrul și conceptul de competență, din perspectivă psihologică. El analizează cercetările anterioare și concluzionează că testul tradițional de psihologie nu are predictibilitate pentru a prezice performanța la locul de muncă și succesul în viața socială. El a sugerat măsurarea progresului competențelor la locul de muncă, iar acesta a permis ulterior practicienilor și managerilor de RU să plaseze omul potrivit pe locul de muncă potrivit. Psihologii au identificat mai întâi activitatea la locul de muncă, au testat pentru a măsura capacitatea necesară locului de muncă, au analizat factorii scorului de performanță după ce s-au convins că scorul de competență care fusese deja dezvoltat era fiabil și dovedit prin realizarea la locul de muncă.

Metoda evaluării competențelor se concentrează pe validitatea criteriilor, care nu sunt factorii de performanță superioară la locul de muncă pe factorul caracteristicii individuale, în speranța că acestea vor fi în mare parte legate de performanța la locul de muncă. Selectarea bazată pe competențe va fi capabilă să prezică performanța la locul de muncă fără discriminare rasială, vârstă, sex și factorul demografic.

MRUC a fost studiat de numeroși autori (**Oleksyn, Walkowiak, Klett**), care au arătat că, aplicarea cu succes a conceptului de competență în cultura unei organizații este condiționată de introducerea unor soluții practice în domeniul MRU bazate pe competențe, având ca manifestarea cea mai evidentă existența de modele de competențe și profiluri de competențe la nivel de organizație. Totodată, Dubois și Rothwell (2008) au afirmat că MRUC presupune analizarea rezultatelor așteptate și a cerințelor organizaționale din perspectiva unui angajat, mai degrabă decât din perspectiva unei funcții ocupate de acesta. Ca urmare, competențele devin baza pentru funcționarea întregului sistem de MRU.

Definirea și operarea în cazul MRU bazat pe competențe profesionale face posibilă stabilirea unui criteriu comun în scopul recrutării și plasării celor mai potrivite RU pe anumite posturi/roluri, dau direcția corectă pentru stabilirea

programelor de formare și dezvoltare profesională și oferă informații consistente pentru stabilirea politicilor de remunerare, precum și a celor de promovare, devenind deci un mijloc și/sau un cadru de redefinirea, regândirea MRU²⁶

Sistemul de MRUC este definit de un set de practici coerente și reciproc legate de gestionarea RU în toate domeniile sale: de la intrarea resursei în organizație (cazul proceselor de recrutare, selecție și inducere), până la funcționarea lor eficientă (de exemplu, procesele de evaluare a performanței și motivație), dezvoltarea (cum sunt procesele de activități de dezvoltare a formării și neinstruirii), până la ieșirea resursei din organizație (cum este cazul proceselor de concediere și de înlocuire). În MRUC, toate practicile (și procesele) de MRU se bazează pe un model comun de competențe (un set de competențe) cerute de la angajații unei organizații.

Atragerea, păstrarea și dezvoltarea angajaților competenți și cu competențe reprezintă o problemă semnificativă pentru toate companiile, care fac eforturi în sensul conservării know-how-ului. Succesul firmelor depinde astfel în mod direct de capacitatea de a gestiona resursele umane, în special din perspectiva competențelor. Transformarea are loc în cadrul proceselor de MRU care se bazează tot mai des pe relațiile cu angajații formate pe baza încrederii, reciprocității și oferirii de oportunități de dezvoltare în cadrul unei organizații.

Potrivit (Oleksyn XXXX), scopurile gestionării competențelor includ:

- să ofere competențe esențiale - ale indivizilor, ale organizațiilor și, în cele din urmă, ale întregii societăți care garantează o înaltă calitate a vieții și muncii;
- să atingă un nivel ridicat de eficacitate și competitivitate;
- să ofere și să dezvolte abilități de a îndeplini munca profesională și, astfel,
- să le permită să se auto-împlinească, să se asigure pentru ei și pentru familiile lor și să ducă o viață decentă în toate domeniile socio-economice,
- să adapteze competențele la nevoile în schimbare, care necesită formare suplimentară și, uneori, recalificare, la schimbarea locurilor de muncă și a rolurilor organizaționale, precum și la flexibilitatea necesară. Deci, provocările adresate MRU contemporan sunt deosebit de complexe și exigente.

Pornind de la premisa că, RU este cea mai valoroasă resursă a unei firme prin capitalul intelectual asigurat de angajați, **rolul actual al proceselor de MRU nu mai este doar de recrutare, evaluare și planificare dezvoltării angajaților, ci în primul rând de ajustare și utilizarea competențelor acestora pentru a satisface nevoile proceselor de afaceri ale companiei.** Un avantaj al construirii sistemelor de management al competențelor este posibilitatea integrării tuturor activităților de MRU pe baza unei abordări coerente care să susțină performanța organizației. Aplicarea unui sistem de management al competențelor face posibilă integrarea activităților în domeniile selecției, motivației, evaluării performanței, formării și dezvoltării carierei, demonstrând astfel rolul strategic al MRU. În Fig. 1.22 se prezintă model de definire succintă a competenței profesionale și descrierea fiecărei componente asociate: aptitudine – comportament – performanță – sarcină de muncă – activitate – context, ca o sinteză a studiului literaturii de specialitate.

²⁶

Conform

detaliilor

prezentate

la:

<https://www.centranum.com/resources/competency-management-resources/what-is-a-competency-model/> (Accesat la 17.04.2022)



Fig. 1.22 Componente definitorii ale competenței profesionale

Printre diferitele modele de gestionare a RU, abordarea bazată pe competențe este în special apropiată de ideea învățării pe tot parcursul vieții, care se focalizează pe dezvoltare profesională, a competențelor profesionale ale angajatului, ca principal punct de referință. Astfel, **în abordarea bazată pe competențe, punctul de referință este angajatul care deține un anumit loc de muncă și nu locul de muncă în sine**. O sinteza a definițiilor conceptului de MRUC, conform cercetărilor bibliografice este prezentată în Tabelul 1.5.

Tabelul 1.3 Sinteza definițiilor MRUC

Sursa	Definiție
Brockmann, Clarke, Méhaut, și Winch 2008	MRUC este o nouă tendință în MRU care pune accent pe competențele specifice utilizate într-un loc de muncă dat, permițând un management mai individualizat și o dezvoltare mai mare a competențelor individuale în cadrul căilor de carieră. Din această perspectivă, competențele sunt specifice companiilor sau posturilor într-o organizație.
Dubois și Rothwell, 2008, p. 53	... presupune analizarea rezultatelor așteptate și a cerințelor organizaționale din perspectiva unui angajat, mai degrabă decât din perspectiva unei poziții ocupate de un angajat. Competențele devin apoi fundamentul funcționării întregului sistem de MRU. competențele constituie factorul care determină procesul de recrutare, selecție, ocupare a posturilor vacante, introducerea, managementul performanței și recompensarea angajaților. O organizație aplică MRUC atunci când toate aspectele managementului personalului sunt concentrate pe competențe și nu pe chestiunile tradiționale legate de atribuții sau locuri de muncă.
Sienkiewicz, 2014	Sistemul de MRUC vizează aplicarea corespunzătoare, „activarea” modelului de competență creat, întrucât modelul de competență ca atare nu oferă nicio valoare adăugată dacă nu este aplicat în practica MRU. „Managementul competențelor” este o „scurtătură mentală” care este folosită în mod obișnuit (este folosit mai des în Polonia – în literatura de limbă engleză, este folosit mult mai rar). De fapt, se referă la „resurse de management al RU bazate pe competențe”.
Oleksyn, 2006, p. 40	... este o activitate practică orientată spre atingerea obiectivelor stabilite care se realizează cu respectarea principiilor raționalității, efortului și eticii, prin care se pot distinge următoarele funcții: planificarea, organizarea, managementul oamenilor și managementul proceselor precum și supraveghere (control și corectare).
Klett, 2010	... utilizează măsurarea competențelor și evaluarea tuturor angajaților pentru a determina un plan adecvat de dezvoltare a carierei care să fie în conformitate cu obiectivele de afaceri ale unei companii.

În MRUC, toate practicile și procesele de RU se bazează pe un model comun de competențe ce are la bază un set de competențe solicitate de la angajații unei organizații. În mod specific, competențele pot servi drept bază pentru următoarele: strategice planificarea ocupării forței de muncă, recrutare și selecție, elaborarea fișelor de post și evaluarea locurilor de muncă, instruire și dezvoltare, evaluarea performanței, planificarea carierei și sistemul de remunerare a angajaților. MRUC presupune analiza performanței așteptate și cerințele organizației din perspectiva unui angajat, mai degrabă decât din perspectiva unui loc de muncă ocupat de un angajat, iar organizațiile care aplică această soluție integrează toate aspectele MRU în jurul competențelor și nu în jurul problemelor legate de sarcini sau locuri de muncă. Aplicarea cu succes a conceptului de

competențe într-o firmă este condiționată de introducerea unor soluții practice în domeniul MRUC, care este constituită de modele de competențe și profiluri de competențe.

Un sondaj realizat în anul 2021, la care au participat 800 de lideri în domeniul RU arată că, pentru a susține , creșterea economică, optimizarea costurilor dar excelența operațională, 68% dintre liderii de RU spun că „vor construi abilități și competențe critice” și ca acesta va fi un obiectiv critic pentru cel puțin următorii trei ani (Gartner, 2021).

1.5. Concluzii

În acest capitol s-au prezentat cercetări bibliografice relative la descrierea cadrului conceptual (noțional și terminologic) asociat temei de cercetare doctorală. De interes au fost investigațiile științifice asupra: competență și motivarea importanței conceptului de competență profesională, nevoii de management al competențelor, tipologia acestora și analiza unor modele de competență, inclusiv a cadrelor de referință propuse de Comisia Europeană. Concluziile cercetării bibliografice au subliniat că nu există o rigoare a definițiilor conceptelor de operare, dar generic, competența reprezintă ceea ce angajații au nevoie pentru a avea succes la locul de muncă.

Dezvoltarea competențelor sprijină organizațiile în alinierea inițiativelor la strategia generală de afaceri prin asigurarea acelor cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare susținerii proiectelor noi, schimbărilor organizaționale, formalizării viziunii și comunicării acestora în interiorul organizației dar extern, colaboratorilor, beneficiarilor, clienților etc.

Se remarcă faptul că un model de competență poate sprijini managementul performanței și mai ales pe cel al dezvoltării carierei. Astfel, planificarea și monitorizarea dezvoltării competențelor sunt indispensabile:

- planului de carieră, de concepție a programelor de formare-dezvoltare a RU;
- clarificării abilităților, cunoștințelor și caracteristicilor necesare pentru locul de muncă;
- armonizării dezvoltării capitalului uman intelectual și relațional companiei cu obiectivele strategice;
- asigurării RU calificate pentru susținerea avantajului competitiv și la identificarea nivelurilor necesare de competență pentru performanța la un loc de muncă;
- identificării lipsurilor de calificare, fiind indicator relevant și necesar pentru realizarea planurilor de instruire și training, realizării materialelor de instruire, training și dezvoltare adecvate și eficiente;
- în cazul includerii perspectivei competențelor în procesul de autoevaluare, MRUC determină motivația intrinsecă pentru ca angajații să își poată monitoriza corect progresul/stadiul de dezvoltare profesională, identificării oportunităților de recalificare și perfecționare;
- susține managementul performanței organizaționale prin susținerea performanței RU;
- demersul focalizat pe competențe concentrează și facilitează evaluarea performanței în mod adecvat, oferind concentrare pentru obținerea de informații despre comportamentul profesional al RU;
- în organizarea judicioasă a activităților de selecției-recrutare a RU;
- poate ajuta la optimizarea investiției în RU;
- etc.

Viziunea, strategiile organizaționale și competențele cheie acționează ca o bază pentru relațiile organizaționale, deoarece doar angajații competenți sunt capabili să obțină rezultatele care sunt legate de obiectivele organizaționale. Acesta este motivul pentru care companiile se și îndreaptă tot mai mult către un sistem de plată bazat pe performanță (Hsieh, Lin și Lee, 2012).

Sprijinirea, monitorizarea și dezvoltarea competențelor profesionale, a necesarului de competențe, dar și a deficitului acestora reprezintă o problemă actuală pe piața muncii, potrivit „Raportul comun privind ocuparea forței de muncă din 2023” de la nivel european²⁷, dar și după cum este susținut de Strategia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă 2021-2027²⁸

Un model de competențe poate fi dezvoltat bazat pe un arsenal de metode și mijloace specifice investigațiilor în domeniul MRU: metoda observației, interviuri, studiul documentației tehnice și a normelor legale în vigoare, discuții și validări cu grupul de experți, studiul literaturii de specialitate împreună cu alte metode analitice. Pentru stabilirea competențelor tehnice specifice unui post se recurge la maparea liniei/procesului, analiza acțiunilor care trebuie desfășurate în fiecare locație în care intervine factorul uman și care sunt acele cunoștințe de natură tehnică pe care acel lucrător trebuie să le aibă pentru a îndeplini cu succes activitatea (Trisliatanto ș.a., 2017), ceea ce justifică abordarea holistică a conceptualizării unui model.

Cercetările asupra referențialului bibliografic, descrise în cadrul capitolului 1, se constituie ca fundament al demersului de elaborare a unui model de dezvoltare a competențelor, identificarea locului și rolului pe care modelele de dezvoltare a competențelor profesionale (prezentate în literatura de specialitate sau în practica organizațiilor de consultanță și a celor industriale) îl au în definirea setului de cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare pentru ca RU a unei organizații să performeze și să fie competitivă. Relația dintre managementul competențelor, dezvoltarea competențelor și performanța organizației, precum și a rolului strategic al RU, logica și conceptele teoretico-aplicative sunt descrise în capitolele următoare.

²⁷ Conform <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6059-2023-INIT/ro/pdf> (Accesat 22.03.2023)

²⁸ Disponibilă la: http://mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/SNOFM_2021-2027.pdf (Accesat 22.03.2023)

2. CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU CONCEȚIA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR ASOCIAT UNUI PROGRAM DE DEZVOLTARE- FORMARE A RESURSELOR UMANE (LA NIVELUL UNUI GRUP ȚINTĂ)

Acest capitol are ca scop reliefarea esenței RU în cadrul organizațiilor și de a demonstra importanța: (1) dezvoltării competențelor profesionale; (2) a formării profesionale continue și de a evidenția efectele acestora asupra performanței organizaționale. De asemenea, cercetările întreprinse au avut ca obiectiv **definirea primului palier al cercetării**, adică modul de acțiune și manifestare a managementului competențelor în context vocațional – educațional, demersul de cercetare fiind aplicat în cazul satisfacerii nevoilor de formare a personalului din instituții de învățământ superior. Contextul cercetărilor este determinat de implementarea a două proiecte Erasmus+, Parteneriate strategice (KA02): proiectul „MUST - Multimedia Competencies for University Staff to Empower University - Community Collaborations” și proiectul „RespectNET - Respectful Communication through Media Education Network”.

Logica cercetării este demonstrată de harta conceptuală din Fig. 2.1.

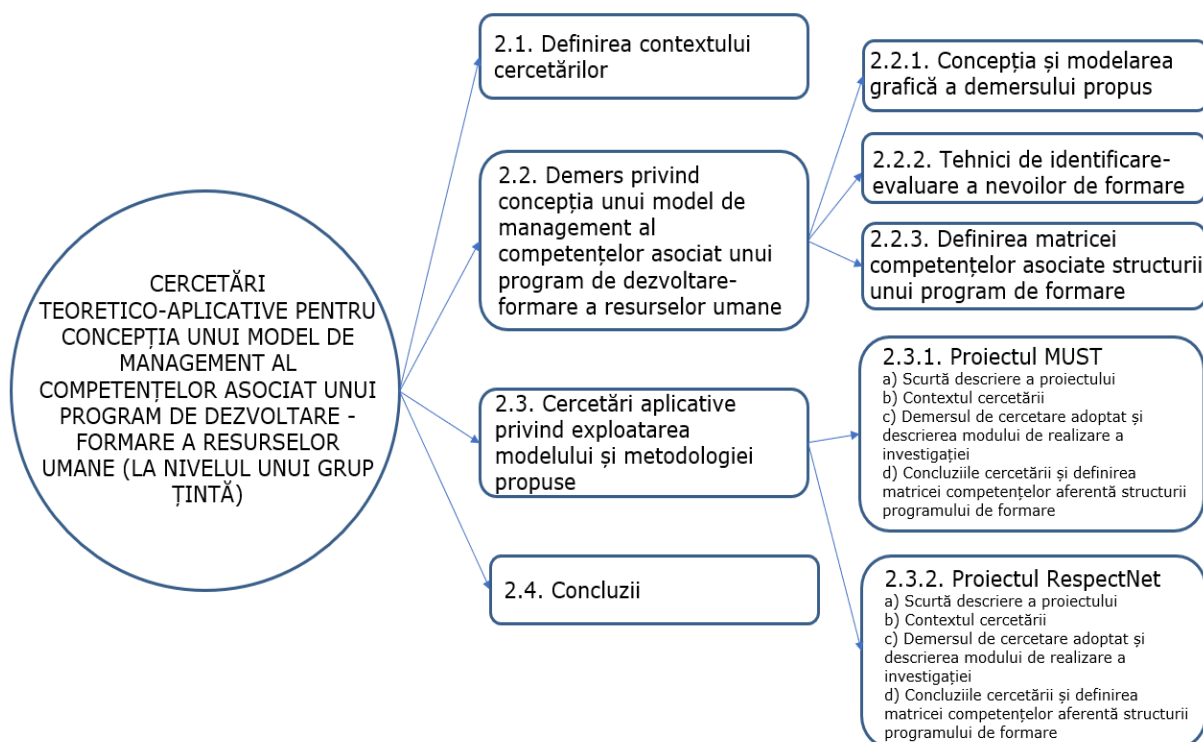


Fig. 2.1 Harta conceptuală a capitolului 2

Obiectivele operaționale ale cercetărilor sunt:

- A4. Justificarea necesității promovării unui model de management al competențelor și corelarea sa cu strategia de dezvoltare MRU, ca posibil

- mecanism pentru dezvoltarea RU, susținerea avantajului competitiv și a managementului performanței organizaționale;
- A5. Elaborarea unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* la nivelul unui grup țintă (prin crearea unor premise solide pentru atingerea acestui obiectiv operațional).

2.1. Contextul cercetărilor

Realizarea programelor de formare profesională reprezintă un demers complex ce presupune implicarea unui număr mare de părți interesate, precum formatori, cursanți, manageri de RU, finanțatori, consultanți, angajați și angajatori. Chiar dacă eficiența și eficacitatea acestor programe pot fi măsurate imediat după finalizarea procesului de formare, impactul și efectele lor se regăsesc și pe termen lung în motivația angajaților, în promovarea acestora și în dezvoltarea carierelor lor profesionale.

Procesul de dezvoltare a RU este conceput pentru a modela și a înzestra angajații/cursanții prin actualizarea abilităților și competențelor lor, îmbunătățirea abilităților, cunoștințelor și cel mai important, prin influențarea pozitivă a performanțelor și comportamentului lor profesional, în vederea modelării unei culturi de dezvoltare individuală pe tot parcursul vieții și vocaționale (ceea ce încurajează învățarea, predarea și reînvățarea pe tot parcursul vieții profesionale) (Mikołajczyk, 2022).

Prin urmare, se așteaptă ca viața profesională a angajaților să fie îmbunătățită și mult mai satisfăcătoare (Aruldoss ș.a., 2022) datorită proceselor lor de lucru care pot fi dezvoltate eficient și rapid. Mai mult, „se așteaptă ca angajații să își asume mai multă responsabilitate pentru îmbunătățirea abilităților actuale și adăugarea unora noi, pentru a satisface cerințele actuale de locuri de muncă, pentru a se pregăti oportunităților de lider și pentru a-și asigura propria angajabilitate, de a se muta și adapta între organizații după nevoie” (Mikołajczyk, 2022). Astfel de comportamente sunt așteptate de la angajați, fiind susținute de programe inovatoare de formare, cu impact imediat și deosebit de eficiente (de exemplu, educația online, crearea de comunități de învățare sau implementarea de sisteme de mentorat, coaching sau buddy) (Juraev, 2022).

Activitatea de formare profesională este influențată de contextul dinamic în care organizațiile își desfășoară activitatea, caracterizat de procesul accelerat de transformare digitală, creșterea fluxurilor migratorii în Europa (migrația forței de muncă), conflicte globale și, nu în ultimul rând, de pandemia COVID-19, criza și recesiunea economică curente din diferitele zone ale globului. Aceste schimbări rapide și incertitudinile pe care le generează au un impact global, impunând organizațiilor să adopte o abordare agilă în MRU și să dezvolte programe de formare care să răspundă rapid și eficient la noile cerințe interne și/sau externe. Astfel, transformările radicale ale abordărilor în domeniul MRU, precum și designul activităților de formare, învățare și dezvoltare sunt încă în curs de desfășurare. S-a constatat că situația pandemiei COVID-19 a avut un efect disruptiv și a redefinit domeniul învățării și dezvoltării în organizații (Gartner, 2020; Raheja, 2021).

Astăzi, dezvoltarea RU în companii este un subiect de o importanță crucială. În contextul schimbărilor radicale, este necesară reevaluarea convingerilor, atitudinilor și, implicit, redefinirea competențelor necesare. În acest sens, rolurile directorilor generali, liderilor, managerilor de RU și a celor responsabili de formarea, învățarea și dezvoltarea angajaților au suferit o redefinire completă (Mikołajczyk, 2022). **În ciuda recunoașterii importanței dezvoltării**

angajaților prin programe de formare bine fundamentate în literatura de specialitate, în practica organizațiilor și în rapoartele și studiile consultanților, o abordare coerentă și general valabilă care să asigure succesul garantat este încă subiect de dezbatere.

Trendurile actuale în ceea ce privește designul programelor de formare profesională sunt influențate de politicile naționale și europene. În acest sens, Agenda Competențelor Europene pentru perioada 2020-2025²⁹ a fost dezvoltată pentru a sprijini indivizii și organizațiile în domeniul managementului competențelor, prin dezvoltarea abilităților necesare, valorificarea mai eficientă a competențelor existente, dar și planificarea și anticiparea nevoilor viitoare. Această agendă a luat în considerare concepte precum competitivitatea durabilă, justiția socială și dezvoltarea rezilienței pentru a face față la crize, inclusiv cea generată de pandemia COVID-19.

Conform Pactului Ecologic European din 2019³⁰, competitivitatea durabilă a fost definită ca obiectiv cheie, iar „primul principiu al Pilonului European al Drepturilor Sociale susține dreptul la accesul la educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții pentru toți”, oriunde în UE. În timpul crizei pandemice, Noua Agendă a Competențelor și-a propus obiective de tip „up-skilling” (actualizarea, îmbunătățirea abilităților și competențelor existente) și „re-skilling” (dezvoltarea de noi abilități și competențe prin programe de formare și dezvoltare) pentru următorii cinci ani. Noua inițiativă din 2020 conține 12 acțiuni care se focusează pe dezvoltarea competențelor profesionale pentru locuri de muncă, companii și parteneri sociali care să lucreze împreună pentru schimbare, prin încurajarea învățării „pe tot parcursul vieții și prin utilizarea bugetului UE ca un catalizator pentru deblocarea investițiilor publice și private în dezvoltarea competențelor”.

O atenție deosebită este acordată azi dezvoltării competențelor verzi și a celor digitale, deoarece acestea sunt considerate cruciale pentru a răspunde provocărilor actuale de pe piața muncii. În plus, transferabilitatea și recunoașterea competențelor actualizate și a celor nou dobândite sunt o preocupare majoră, deoarece acest lucru sprijină mobilitatea forței de muncă și ocuparea la nivelul întregii UE.

Pentru a facilita acest proces, UE a dezvoltat o serie de instrumente și cadre (de exemplu, Europass, European Education Area (EEA), European Qualifications Framework (EQF), European Key Competences Framework, European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) și European credit system for vocational education and training (ECVET)) (prezentat în capitolul 1.3.2). Toate acestea au ca scop asigurarea că abilitățile, competențele și calificările dobândite într-un anumit context să poată fi transferate și recunoscute într-un alt context, facilitând astfel mobilitatea forței de muncă și accesul la oportunități egale de ocupare la nivel european.

²⁹ Prioritățile politice 2020-2025, detalii la: <https://cor.europa.eu/ro/our-work/Pages/cor-priorities.aspx> (Accesat la 13.12.2022) și Recomandarea Consiliului din 22 iunie 2022 privind o abordare europeană a microcertificatelor pentru învățarea pe tot parcursul vieții și capacitatea de inserție profesională (2022/C 243/02), detalii la: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02)) (Accesat la 13.12.2022)

³⁰ Detalii la: <https://cor.europa.eu/ro/engage/Pages/green-deal.aspx> (Accesat la 13.12.2022)

2.2 Demers privind concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a resurselor umane

2.2.1. Cadrul general

Instrumentele și cadrele de competență europene au fost dezvoltate inițial în anii '80 ca răspuns la schimbările organizaționale și ca stimul pentru o performanță mai bună. Cu toate acestea, în deceniile următoare, acestea au fost acceptate de practicile moderne de MRU și s-au extins prin includerea mai multor abilități, competențe tehnice, iar mai apoi a celor digitale. Motivația acestei schimbări a fost accelerată de ritmul evoluției tehnologice. Dezvoltarea modelelor de competențe și managementul lor în organizații au fost principalele subiecte ale MRU în anii '90. Identificarea competențelor esențiale necesare pentru a obține un avantaj competitiv este adesea realizată în timpul celei de-a treia faze de dezvoltare a MRU (Skorková, 2016).

Modelele de competențe sunt instrumente utile pentru profesori/formatori pentru a descoperi și dezvolta abilitățile și competențele necesare viitorilor lideri (Sisson și Adams, 2013; Shum, Gatling și Shoemaker, 2018), utilizate pe scară largă pentru a ghida practica în domenii precum educația, formarea și dezvoltarea, selecția-recrutarea și managementul performanței pentru a sprijini creșterea capacității organizaționale. Mai mult, demersul privind concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU constă în identificarea competențelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor organizației, precum și în stabilirea metodelor de dezvoltare și formare a RU pentru a dobândi aceste competențe. Acest demers implică, de obicei, o analiză a posturilor și a cerințelor acestora, identificarea competențelor necesare pentru a îndeplini cerințele postului, designul programelor de formare, formarea-dezvoltare a competențelor și evaluarea continuă a performanțelor pentru a se asigura că acestea corespund nevoilor organizației. Scopul final al unui astfel de demers este îmbunătățirea performanței organizației prin dezvoltarea și utilizarea eficientă a RU.

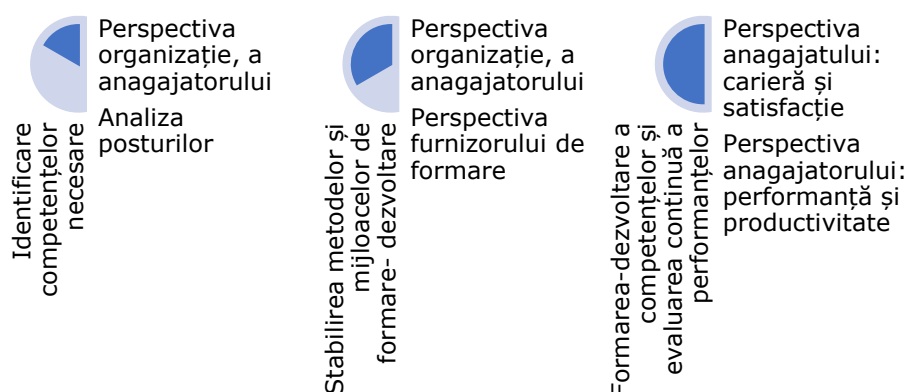


Fig. 2.2 Detalii ale procesului de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU

Mai mult, trebuie menționat că învățarea bazată pe competențe subliniază demonstrarea abilităților concrete și măsurabile, un curs trebuie să ajute cursanții să dobândească anumite competențe. Fiecare persoană are oportunitatea de a dobândi competențe esențiale prin educație de înaltă calitate, formare și învățare

pe tot parcursul vieții. Prin urmare, indiferent de vârstă sau nivel educațional, abordarea bazată pe competențe poate fi utilizată în orice program educațional, de formare și de învățare (Consiliul Uniunii Europene, 2018). Pe baza unei cercetări bibliografice au fost identificate cele mai importante beneficii ale dezvoltării modelului de competențe în funcție de domeniul de activitate: educație, domeniul afacerilor, instituții publice (așa cum se poate vedea în Tabelul 2.1).

Tabelul 2.1 Beneficii ale utilizării matricelor de competențe în educație vs. în mediul de afaceri

Educație	Mediul de afaceri
Dezvoltarea abilităților și a competențelor studenților	Sprijin în dezvoltarea organizației prin capacitățile potrivite
Îmbunătățirea calității și eficacității predării, asigurând setul potrivit de competențe al profesorilor	Îmbunătățirea performanței companiei
Optimizarea procesului de stabilire a standardelor	Impact pozitiv asupra avantajului competitiv
Dezvoltarea curriculelor bazate pe nevoile pieței civile și de afaceri	Bază pentru dezvoltarea unui sistem strategic de gestionare a ru
Clarificarea așteptărilor atât pentru studenți, cât și pentru profesori, conducând astfel la stabilirea unor obiective clare și măsurabile pentru dezvoltarea abilităților și competențelor studenților	Procesul de recrutare este fi mai eficient și mai precis, deoarece se poate identifica mai ușor candidații care îndeplinesc criteriile necesare
Prin identificarea abilităților și competențelor pe care studenții le dețin deja și cele pe care trebuie să le dezvolte, matrice de competențe pot ajuta la personalizarea învățării și adaptarea programului la nevoile individuale	Ajută organizația să înțeleagă mai bine nivelul de competențe și abilități al angajaților săi în comparație cu competitorii de pe piața forței de muncă
Evaluarea performanței studenților într-un mod obiectiv și transparent, oferind o imagine clară a nivelului lor de dezvoltare a competențelor și abilităților	Sprijină conservarea know-how ului intern. Managementul eficient al cunoașterii în organizație produce valoare pentru aceasta
Ajută profesorii să identifice lacunele din procesul de predare și să adapteze metodele de învățare pentru a îmbunătăți performanța studenților	Creșterea satisfacției angajaților prin oferirea de oportunități de formare și dezvoltare, susținând satisfacția și angajamentul angajaților săi
Îmbunătățește experiența de învățare a studenților, deoarece aceștia se pot concentra asupra dezvoltării abilităților relevante și necesare pentru a-și atinge obiectivele	Îmbunătățirea capacității organizației de a răspunde la schimbările de mediu și la noile cerințe de pe piață prin asigurarea că angajații au competențele și cunoștințele necesare
Alinierea cu standardele internaționale și la facilitarea recunoașterii calificărilor la nivel internațional	Susține principiul echității interne și externe prin integrarea sa în politicile de compensații și beneficii

Ca o concluzie preliminară, Fig. 2.3 prezintă schema logică, generală, aferentă unui demers de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU. Aceasta este asociată modelării grafice a procesului.

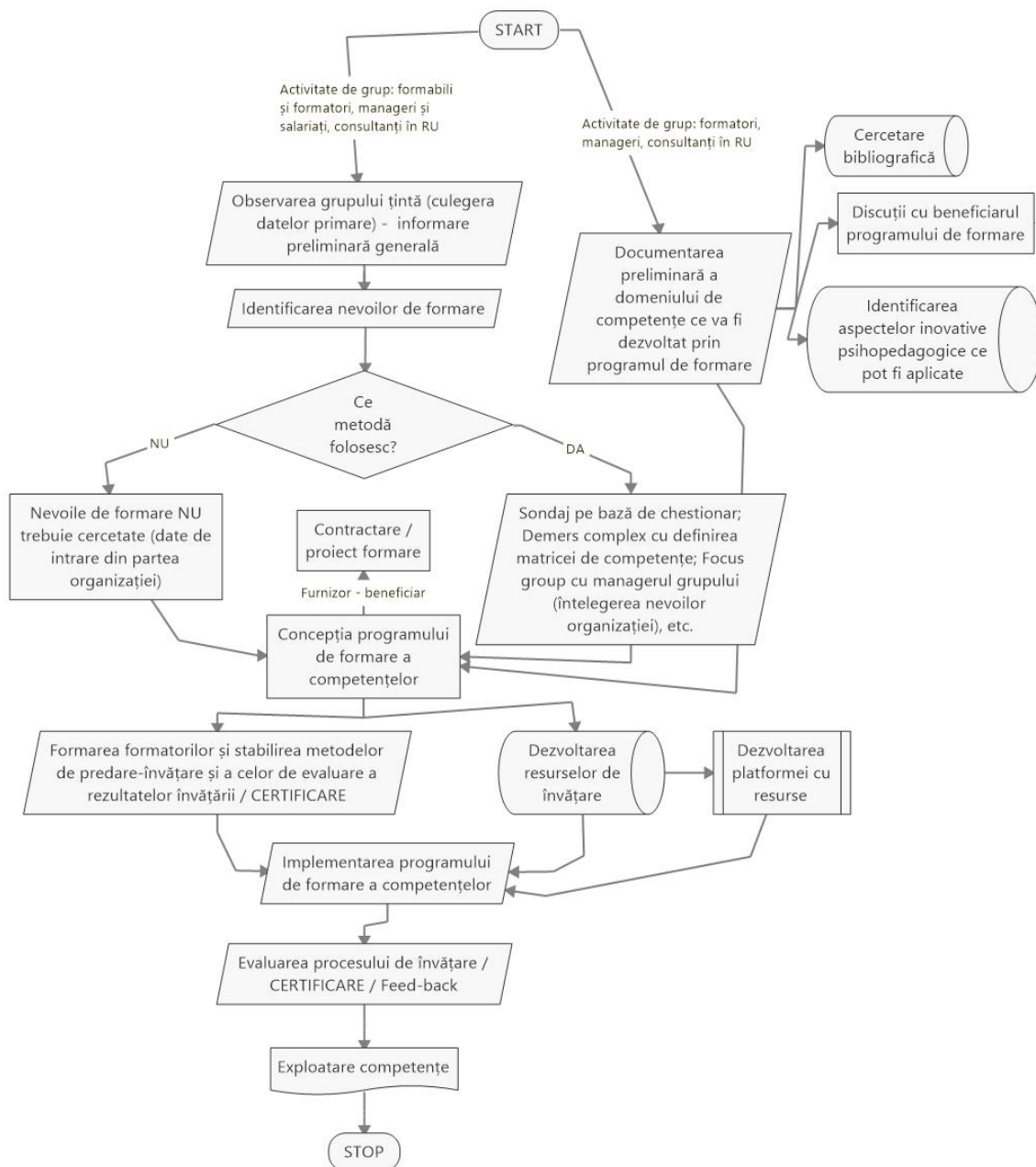


Fig. 2.3 Schema logică asociată demersului de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU

2.2.2. Tehnici de identificare-evaluare a nevoilor de formare

În ultimii ani, mediul de afaceri și piața muncii au suferit schimbări radicale datorită transformărilor tehnologice și a dinamicii fenomenelor sociale și politice. Aceste schimbări au determinat necesitatea unei abordări sistematice și proactive pentru identificarea și evaluarea nevoilor de formare în cadrul organizațiilor și a forței de muncă.

Comisia Europeană, oferă o gamă largă de instrumente și resurse pentru ca organizațiile să își identifice și să își evalueze nevoile de formare (după cum a fost

arătat și în capitolul 1.3.2)³¹. Prin utilizarea acestora, organizațiile pot dezvolta planuri de formare personalizate care să răspundă nevoilor specifice ale forței de muncă.

Cunoașterea nevoilor de formare este elementul central al demersului de concepție a unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU, după cum se poate observa și în Fig. 2.3. Acest demers de cunoaștere poate fi „automatizat” sau operaționalizat prin intermediul unor aplicații informatice, care de cele mai multe ori sunt asociate unui sondaj pe bază de chestionar. Rezultatele generate de platforma informatică trebuie interpretate și rafinate de specialistul de RU, managerul de RU, împreună cu furnizorul programului de formare și/sau consultatul extern.

Practica de MRU din ultimii ani a subliniat că identificarea și evaluarea nevoilor de formare a devenit esențială pentru a asigura dezvoltarea și competitivitatea organizațiilor. Astfel, sunt identificate lacune de competență a lucrătorilor/angajaților (prin intermediul unor tehnici de tip *compenteces gap analysis*) în comparație cu nevoile organizației (managementului acesteia), astfel încât să se poată dezvolta programe de formare eficiente care să răspundă acestor nevoi (Draghici, 2019, p. 61). De remarcat este faptul că, în ultimii anii activitățile de previziune și planificare a RU au impus dezvoltarea unei noi categorii de specialiști în domeniul MRU, și anume analistul de RU (McCartney, Murphy și Mccarthy, 2021).

În literatura științifică de specialitate se menționează următoarele **tehnici de evaluare (metode sau mijloace) a nevoii de formare** (împreună cu sinteza prezentată în Tabelul 2.2):

- Analiza posturilor de lucru și identificarea nevoilor de competențe (Tayyab și Ishaq, 2018);
- Feedback-ul de la angajați;
- Feedback-ului de la manageri (Madu ș.a., 2020);
- Sondaje pe baza unor chestionare concepute personalizat contextului organizațional (Madu ș.a., 2020; Koc și Bakir, 2019);
- Evaluarea nevoilor de formare prin intermediul evaluării performanțelor actuale ale angajaților;
- Analiza lacunelor de competențe (*compenteces gap analysis*);
- Evaluarea nevoilor de formare prin intermediul evaluării nevoilor organizaționale;
- Interviuri cu angajații;
- Discuții cu managerii și specialiștii din domeniu;
- Evaluarea nevoilor de formare prin intermediul analizei tendințelor pieței și a schimbărilor din domeniu (Koc și Bakir, 2019).

³¹ Completat de informațiile de la:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1146> (Accesat 22.05.2023)

Tabelul 2.2 Tehnici de identificare a nevoilor de formare bazat pe sinteza referențialului bibliografic

Tehnica	Descriere	Avantaje (A) și Riscuri/limitări (R)
Analiza sarcinii de lucru (Journal of Workplace Learning, 2020)	Constă în identificarea și evaluarea sarcinilor, activităților, competențele și responsabilitățile asociate unui anumit loc de muncă pentru a determina nevoile de formare a angajaților. Tehnica poate fi efectuată prin interviuri cu experți în domeniu, observarea directă a activităților sau prin analiza documentelor și a procedurilor	A: implică o înțelegere clară a așteptărilor la locul de muncă și o identificare precisă a nevoilor de formare, este o metodă directă și realistă; R: de a se concentra prea mult pe sarcinile actuale și de a neglija nevoile viitoare ale organizației
Evaluarea performanțelor (Elaine D. Pulakos, 2018), (Kathleen R. Stevens, 2018)	Implică evaluarea performanței angajaților pentru a identifica lacunele și nevoile de formare. Poate fi realizată prin intermediul instrumentelor de evaluare a performanțelor, cum ar fi formularele de evaluare și evaluarea de 360 de grade	A: înțelegerea clara a nivelului de performanță actual și a lacunelor de formare; R: tendința de a se concentra pe ceea ce angajații nu fac bine, în loc sa se concentreze pe acțiuni care să conducă la îmbunătățirea performanței
Interviurile individuale (International Journal of Training and Development, 2020)	Implică interviuarea angajaților pentru a determina nevoile lor de formare și dezvoltare. Poate fi realizată prin interviuri individuale sau grupuri de discuții	A: o intelegere clară a așteptărilor angajaților și a lacunelor lor de formare, permite o abordare individualizată și detaliată, identifică probleme de învățare specifică; R: posibilitatea ca angajații să nu fie sinceri în interviuri și să nu recunoască sau să nu fie capabili să identifice nevoile de formare, poate fi costisitor ca timp
Autoevaluarea (John Norcini, 2018)	Implica evaluarea angajaților asupra propriilor lor abilități și competențe pentru a identifica lacunele și nevoile de formare	A: poate conduce la creșterea responsabilității și implicării angajaților în procesul de învățare, precum și la o mai buna înțelegere a propriilor nevoi de dezvoltare. Metoda poate fi mai economică și mai eficientă decât alte metode de evaluare a nevoilor de formare, deoarece nu necesită implicarea unui evaluator extern sau a altor angajați; R: supraestimarea sau subestimarea propriilor competențe, ceea ce poate duce la identificarea inexactă a nevoilor de formare. De asemenea, angajații ar putea

		simți reticentă sau teama de a-și recunoaște propriile nevoi de formare
Analiza de competențe (Robert Wood, 2018)	Identificarea competențelor necesare pentru a îndeplini cerințele postului și identificarea lacunelor în raport cu acestea	A: identificarea precisă a competențelor cheie și a nevoilor de formare pentru a dezvolta aceste competențe; R: posibilitatea de a ignora aspectele mai largi ale culturii și organizației sau de a se concentra prea mult pe competențele tehnice
Observarea directă (Journal of Workplace Learning, 2020)	Constă în observarea directă a angajaților în timp ce își îndeplinesc sarcinile de serviciu pentru a identifica lacunele și nevoile de formare. Poate fi realizată prin intermediul unui program de „job shadowing” sau prin observarea activităților la locul de muncă	A: o înțelegere precisă a așteptărilor de la locul de muncă și a nevoilor de formare specifice; R: posibilitatea de a influența comportamentul angajaților sau de evaluare eronată datorită subiectivismului
Feed-back (Anna Carroll, 2019).	Presupune colectarea feedback-ului de la angajați, colegi și manageri pentru a identifica lacunele și nevoile de formare. Poate fi realizată prin intermediul formularelor de feedback sau prin intermediul sesiunilor de feedback	A: înțelegerea clară a percepțiilor și așteptărilor angajaților precum și a nevoilor lor de formare; R: posibilitatea ca feedback-ul să fie subiectiv sau să nu reflecte întotdeauna nevoile reale de formare
Sondaje (Allan H. Church, 2019)	Implică utilizarea sondajelor pentru a colecta informații de la angajați și manageri cu privire la nevoile lor de formare și dezvoltare	A: colectarea rapidă a datelor și identificarea precisă a nevoilor de formare specifice; R: posibilitatea ca angajații să nu fie sinceri în răspunsurile lor sau să nu răspundă la întrebări în mod adecvat
Focus grup (Harvard Business Review, 2020)	Implică utilizarea grupurilor de discuții, dezbateri pentru a colecta informații de la grupuri de manageri sau experți cu privire la nevoile de formare și dezvoltare	A: oferă o gamă largă de perspective și opinii, poate ajuta la identificarea problemelor de grup/echipă/organizație, este eficientă și care nu consumă timp; R: posibilitatea ca unii participanți să domine discuția sau să influențeze opinia altora, poate fi dificil de administrat și există riscul de a genera opinii superficiale
Jocuri de rol (Christine E. G. Kuhn, 2019)	Organizarea de jocuri de rol pentru a identifica lacunele și nevoile de formare mai ales pentru abilitățile de comunicare și interpersonale	A: evaluarea abilităților în timp real și identificarea precisă a nevoilor de formare; R: posibilitatea de a fi prea artificial și de a nu reflecta întotdeauna situații reale de lucru

Simulatoare (Michael Allen, 2019)	Se bazează pe utilizarea simulatoarelor pentru a evalua performanța angajaților și pentru a identifica lacunele, deci nevoile de dezvoltare a unor competențe	A: evaluarea precisă a abilităților și a competențelor necesare pentru locul de muncă, precum și a nevoilor de formare. R: costurile mari și necesitatea unor instalații speciale pentru simulatoare
-----------------------------------	---	---

Generalizând diferitele practici descrise în literatura de specialitate se poate afirma că demersul privind concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU constă în identificarea competențelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor organizației, precum și în stabilirea metodelor de dezvoltare și formare a RU pentru a dobândi aceste competențe.

2.2.3. Matricea competențelor – un concept central în managementul competențelor

O matrice de competențe este asociată formei finale, rezultatului unei analize a nevoilor de formare și este esențială pentru succesul programelor de formare. Potrivit lui Karsenti și Bugmann (2021), „matricea de competențe este un instrument indispensabil pentru a asigura eficacitatea și eficiența programelor de formare, deoarece permite o evaluare sistematică a nivelului de dezvoltare al competențelor necesare, care să răspundă nevoilor reale ale pieței și să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale”. De asemenea, Le Berre și colaboratorii (2020) afirmă că „matricea de competențe poate servi drept un cadru de referință util pentru dezvoltarea și implementarea programelor de formare, asigurând că acestea sunt orientate către competențele necesare pentru a atinge obiectivele organizaționale”. Aceste afirmații subliniază importanța unei matrice de competențe bine definite și actualizate continuu pentru a asigura succesul programelor de formare în organizații.

Matricea competențelor asociate structurii unui program de formare reprezintă o metodă utilă în educație pentru a defini obiectivele de învățare și a asigura dezvoltarea competențelor relevante pentru fiecare disciplină. Această matrice poate fi utilizată într-o gamă largă de contexte educaționale, în diferite entități educaționale (școli, universități), dar și în cazul concepției unor programe de formare profesională sau cursuri de reconversie de la nivel organizațional (de exemplu, în cazul formării unor echipe de lucru, echipe de proiect etc.). În ceea ce privește definirea matricei competențelor asociate structurii unui program de formare eficient trebuie să se bazeze pe o analiză atentă a nevoilor formabililor și să țină cont de evoluțiile unui anumit domeniu, dar și de informații referitor la influențele din mediul extern.

Conceptualizând și concluzionând, pe baza exemplelor din literatura de specialitate și a experienței proprii, se pot afirma următoarele:

- ***O matrice de competențe sau matrice de capacități RU este un mijloc de mapare sau cartografiere a abilităților, competențelor necesare și disponibile pentru o echipă sau un grup țintă. Reprezentarea grafică a matricei trebuie să permită vizualizarea abilităților/competențelor necesare, disponibile și a celor care lipsesc și trebuie dezvoltate;***

- **Prin monitorizarea setului de competențe existente și prin identificarea lipsurilor de competențe, managerii de RU pot aloca în mod eficient sarcinile de muncă angajaților potriviți și pot planifica procese de formare pentru dobândirea abilităților necesare și dezvoltarea competențelor lipsă;**
- **Profesioniștii în RU colaborează cu șefii de departamente, de echipe și supervizori (managerii de la nivel operațional) pentru a înțelege competențele specifice necesare pentru a îndeplini diferitele sarcini de muncă și a atinge obiectivele organizaționale. Lucrând îndeaproape cu managerii, specialiștii de RU pot asigura acuratețea matricei de competențe prin captarea tuturor abilităților și competențelor relevante, la un moment dat.**

2.3. Cercetări aplicative privind exploatarea modelului și metodologiei propuse. Testare și validare

2.3.1. Precizări metodologice generale

Cercetările aplicative au fost inspirate și justificate în conformitate cu următoarele studii anterioare (Fistis, 2013; Draghici ș.a., 2021; Robescu ș.a., 2020). Astfel, pe baza experienței în investigarea nevoilor de formare și ținând seama de 2 contexte de cercetare diferite au fost elaborate 2 metodologii de investigare ce vor fi prezentate în cele ce urmează:

- **O cercetare aplicativă ocazionată de demararea procesului de implementare a proiectului MUST** (realizată în prima jumătate a anului 2021);
- **O cercetare aplicativă ocazionată de demararea procesului de implementare a proiectului RespectNET** (realizată în anul 2022).

Ambele cercetări au avut ca scop stabilirea unui cadru științific coerent de managementul competențelor, pe baza unor metodologii inovative ce au recurs la combinarea unui arsenal de metode și mijloace, testate și validare în 2 contexte internaționale (cu sprijinul a 2 consorții internaționale) aferente celor 2 proiecte. Întrebările generice urmărită de ambele cercetări a fost:

- **Cum se poate proiecta judicios, într-o manieră argumentată științific, structura unui program de formare?**
- **Cum pot fi identificate corect, fidel nevoile de formare ale unui grup țintă?**

În fiecare context de derulare a cercetărilor, rezultatul final a fost (și va fi prezentat) definirea cardului de competențe (skill card), modelat grafic sugestiv și care demonstrează și susține structura programului de formare.

2.3.2. Managementul competențelor într-un demers inovativ aferent implementării proiectului MUST

a. Contextul cercetărilor. Scurtă descriere a proiectului

Proiectul MUST este o inițiativă Erasmus+ implementată de un consorțiu format din șapte organizații din șapte țări europene: 5 universități din Lituania, Macedonia de Nord, Spania, Slovenia, România, un ONG din Germania și o firmă mică din Portugalia, desfășurat pe o perioadă de 30 de luni, începând din decembrie 2020 și până în iulie 2023.

Scopul acestui proiect, a consorțiului său este de a extinde utilizarea cu succes tehnologiile și aplicațiile multimedia în instituții de învățământ superior, prin intermediul dezvoltării competențelor angajaților acestora astfel încât să fie facilitate producția, dezvoltarea, adaptarea materialelor de comunicare, acestea devenind mai realiste și mai atractive pentru domeniile educației (ca resurse educaționale multimedia), cercetare (pentru comunicarea științifică, demonstrații etc.) și în colaborarea universitate-comunitate (cu ocazia diferitelor proiecte ale universității cu stakeholderi sau parteneri din comunitate, societate civilă etc.). În plus, serviciul de formare profesională MUST (conceput și realizat cu ajutorul consorțiului internațional) oferit de partenerii universități din carul proiectului, prin intermediul formatorilor DigiCoache (formați special în contextul implementării activităților de formare) este un rezultat original, inovativ susținut de curriculumul de formare MUST și resursele educaționale deschise (OER) create.

Proiectul MUST se adresează priorității „educație deschisă și practici inovatoare în era digitală” susținută de programul de formare inovator dezvoltat și bazat pe un curriculum implementat în sistem blended learning; acestea susțin extinderea utilizării tehnologiilor digitale de tip multimedia în vederea facilitării mai bune a formării noilor generații de studenți sau a altor utilizatori (interni sau externi) ai universității (de exemplu, formare profesională, educație pe tot parcursul vieții) (Draghici ș.a., 2021).

Cadrul de dezvoltare a competențelor multimedia MUST a fost conceput în concordanță cu Cadrele Europene de Competență Digitală pentru Educație - DigCompEdu, DigCompOrg și DigiComp 2.0. În plus, inițiativa MUST se aliază obiectivelor Spațiului European al Educației, în special inițiativelor actuale ale universităților europene legate de inovarea și personalizarea (centrarea pe student) procesului de educație, și care oferă universităților un rol important în perioada accelerării transformării digitale a societății³². Astfel, consorțiul proiectului MUST a vizat de la înființarea sa „Prioritatea 2: Îmbunătățirea competențelor și abilităților digitale pentru transformarea digitală”.

Obiectivul major în implementarea proiectului MUST a fost dezvoltarea și implementarea unui program inovator de formare (*blended curriculum, blended learning* ceea ce asigură un nivel de personalizare și customizare foarte ridicat) pentru personalul universitar, cu accent pe dezvoltarea competențelor multimedia. Acesta vizează proiectarea și utilizarea tehnologiilor digitale într-un mod creativ, colaborativ și eficient, pentru a facilita procesul de predare-învățare-evaluare pentru noile generații de studenți (Generației Z, Millenials, Generația Alfa), dar și pentru utilizatorii din comunitatea universitară (educație profesională pentru învățare pe tot parcursul vieții).

³² Conform celor precizate la: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/about-higher-education> (Accesat 20.03.2020)

Obiectivele proiectului au fost îmbunătățirea și diversificarea:

1. Competențelor personalului universitar în crearea și utilizarea tehnologiilor multimedia în mod eficient;
2. Serviciilor oferite utilizatorilor universitari și altor membri ai personalului universitar prin programele de formare proiectate cu scopul de a-și dezvolta competențele multimedia;
3. Pregătirii personalului universitar calificat pentru a sprijini mai bine nu numai procesele interne ale universităților, ci și proiectele cu diferiți actori ai comunității (locale, regionale, naționale, internaționale) din care universitatea face parte, prin crearea unei imagini puternice (prin povești vizuale, experimente și demonstrații, prin transmedia etc.) cu privire la potențialul academic pentru transferul de cunoștințe și inovare, învățarea pe tot parcursul vieții și formarea profesională, proiecte sociale și culturale, publicitate universitară etc. Curriculumul asociat programului de formare MUST și resursele educaționale create definesc un serviciu dedicat oferit de universități prin intermediul DigiCoaches (formatori ai formatorilor din rândul personalului universitar) care vor oferi formare, consiliere, metorat, coaching altor utilizatori interni/externi în crearea și utilizarea tehnologiilor multimedia în mod eficient.

Grupul țintă al proiectului este definit de angajați ai universității: personal didactic, cercetători, bibliotecari și personal administrativ. **b. Argumente pentru nevoia de dezvoltare a competențelor multimedia**

Tehnologia media este un instrument puternic pentru diseminarea informațiilor despre sănătate, siguranță și bunăstare către public. Acest lucru a fost esențial pentru răspunsul publicului la criza provocată de pandemia de COVID-19, deoarece a acționat ca o modalitate de comunicare între guvern, organizații medicale și populație în general. În vederea gestionării acestora, s-au dovedit eficiente și eficace aplicațiile multimedia, cum ar fi platformele de socializare, ca soluții de comunicare, pentru a menține un echilibru al vieții noastre sociale, cel puțin în mediul online. Epidemia a afectat toate aspectele societății, determinând transformarea atitudinilor umane față de viață și influențarea comportamentelor umane, cu extinderea utilizării platformelor de socializare și a altor surse considerate de încredere. De asemenea, tehnologiile de social media au ajutat la furnizarea celor mai recente informații cu privire la sănătate, răspândirea virusurilor, noile tulpini etc. Drept urmare, în ultimii doi ani, din ce în ce mai multe persoane au folosit platformele de socializare pentru a găsi informații precise și actualizate, cele mai recente știri referitoare la precauțiile împotriva bolii COVID-19 sau la vaccinuri (Draghici ș.a., 2022).

Criza sanitară a modificat semnificativ comportamentele preventive și modelele de viață ale oamenilor din întreaga lume pentru a se proteja împotriva virusului COVID-19, iar rețelele sociale s-au dovedit a fi un mijloc eficient de promovare a măsurilor de sănătate, soluțiilor, utilizatorii conștientizând și adoptând măsuri preventive precum retragerea socială, evitarea adunărilor sociale, spălarea mâinilor, utilizarea măștilor de protecție, precum și vaccinarea (Al-Dmour ș.a., 2020; Draghici ș.a., 2022). Aceasta este o importantă „lecție învățată” din criza sanitară, iar acest tip de tehnologii ar trebui utilizat în următorii ani pentru comunicarea de sănătate publică. Ca dovadă a acestui comportament, paginile de social media ale Organizației Mondiale a Sănătății (OMS)³³ au fost

³³ OMS (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. Conform precizărilor de la: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director->

printre cele mai atractive și utilizate de către oameni în ultimii doi ani. Organizația a fost confruntată cu propagandă de știri false și campanii anti-vaccinare ca parte a fenomenului de „infodemie” (termen folosit chiar de către OMS pentru a descrie problemele cu care se confruntă lumea în ceea ce privește răspândirea informațiilor inexacte și false despre COVID-19 și alte probleme de sănătate publică și rezultat ca o combinație a termenilor „informație” și „epidemie”). Oficialii OMS au observat că, deși știrile false se răspândesc mai rapid și mai ușor decât un virus, ele sunt mai mortale din cauza panicii pe care o generează și a declinului sănătății psihologice publice (Mheidly, 2020). Pentru a opri răspândirea zvonurilor și a informațiilor false, OMS a acceptat să colaboreze îndeaproape cu giganții rețelelor de socializare și motoarelor de căutare, cum ar fi Facebook, Google, Pinterest, Tencent, Twitter, TikTok și YouTube, mai târziu în 2020 (Pichai, 2022³⁴; Draghici ș.a., 2022).

Prin intermediul multitudinii sale de forme și canale, tehnologia multimedia a fost instrumentată în promovarea obiceiurilor sănătoase, sporirea expunerii la informații precise și îmbunătățirea stării de bine psihologică. În ultimii ani, tehnologia multimedia a fost considerată o forță puternică care a sprijinit dezvoltarea industriei creative și a oferit suport valoros sistemului educațional. Pedagogiile digitale și tehnologia au reconfigurat modul în care oamenii interacționează și comunică în cadrul activităților universitare, reflectând o schimbare globală fără precedent în modelele de educație ale tuturor universităților. În plus, dificultățile întâmpinate în timpul pandemiei au fost lipsa de reguli și ghiduri pentru desfășurarea învățării la distanță, lipsa infrastructurii și a competențelor necesare, precum și probleme legate de securitate. În primul rând, administrația și managementul instituțiilor de învățământ superior au trebuit să facă față acestor dificultăți prin prioritizare; în consecință, au avut loc schimbări și re poziționări ale valorilor organizaționale (Jusas, 2021).

În general, pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea activităților digitale din cadrul universităților (administrative, educaționale, de cercetare, de marketing universitar, de comunicare și de implicare comunitară, cu parteneri de afaceri sau industriali), este necesar ca MRU să răspundă rapid prin oferirea de suport, mentorat și formare pentru toți angajații, astfel încât aceștia să aibă cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru noile condiții de operare. Cu toate acestea, personalul administrativ al universităților a fost ignorat în ceea ce privește actualizarea și dezvoltarea abilităților lor digitale în general, dar mai ales a abilităților și competențelor multimedia (<https://mustproject.eu/>).

La nivel mondial, pandemia COVID-19 a blocat procesul de educație în instituțiile de învățământ din întreaga lume. Potrivit datelor disponibile furnizate de UNESCO³⁵, acces la 18 martie 2023) prin intermediul Monitorizării globale online a închiderii școlilor cauzate de COVID-19 situația s-a prezentat după cum urmează: 1.579.634.506 de cursanți afectați; 90,20 % din totalul elevilor înscriși la nivel mondial afectați și 191 de țări care au recurs la închiderea entităților educaționale (Fig. 2.6), folosindu-se indicatorul „numărului de școli închise” pentru a caracteriza calitatea procesului, pentru prima dată în istoria omenirii.

[general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19-11-march-2020](#) (Accesat la 12.07.2022)

³⁴ Conform precizărilor de la: <https://blog.google/inside-google/company-announcements/covid-19-how-were-continuing-to-help/> (Accesat 12.07.2022)

³⁵ Conform datelor prezentate la: <https://www.unesco.org/en/covid-19/education-response> (Accesat 12.07.2022)

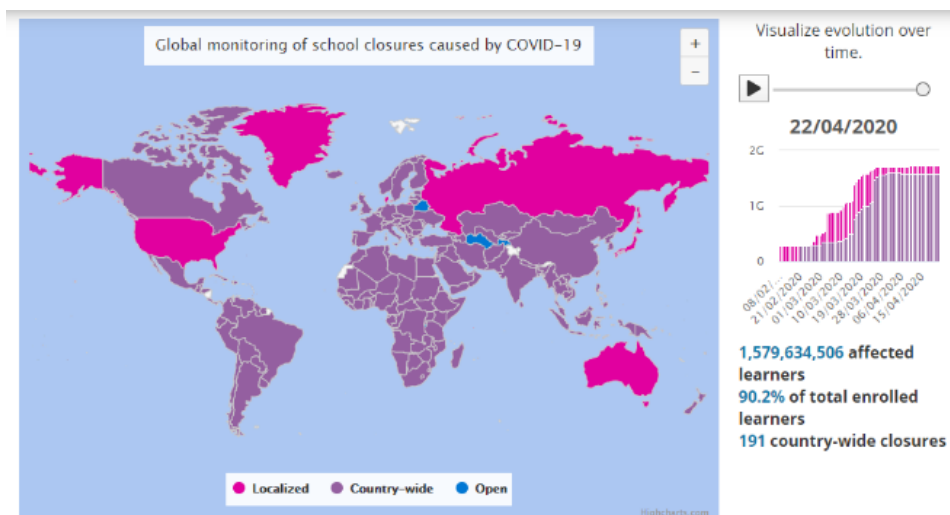


Fig. 2.4 Monitorizarea globală a închiderilor școlilor cauzate de COVID-19
(<https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>)

În perioada pandemică în România, profesorii și studenții s-au confruntat cu o provocare fără precedent în a asigura continuitatea educației, în condițiile determinate de trecerea aproape subită a învățământului din mediul real în cel virtual. Această criză fără precedent a demonstrat nevoia de a dezvolta resurse educaționale deschise, disponibile online, dezvoltare susținută de personalul didactic universitar existent, cu sprijinul personalului tehnic și administrativ, acolo unde a fost nevoie. În plus, această situație a subliniat faptul că materialele multimedia au fost (și au rămas) extrem de atractive pentru educația universitară din diferite domenii, precum științele ingineriei, științele umane, arta (inclusiv muzica) etc., putând sprijini chiar și cursurile online (Draghici, 2020; Draghici ș.a., 2022).

În acest nou context al educației, tendințele și problemele în cercetarea învățării multimedia au fost furnizate de (Li et al., 2019) care au remarcat că, în paralel cu progresele tehnologiei informației și comunicațiilor, cercetarea privind învățarea multimedia a generat mai multe teorii și constatări empirice. Au apărut numeroase tendințe și probleme, arătând natura complexă și dinamică a învățării multimedia și a bursei asociate. Conform constatărilor (Li et al., 2019) care sunt prezentate în Fig. 2.5, există o lipsă de cunoștințe în cercetare și în practica organizațiilor privind utilizarea tehnologiilor multimedia în inginerie, servicii de asistență medicală, asistență medicală, științe ale informației, științe sociale (ca management, marketing, managementul dezvoltării durabile etc.), lingvistică (1%-2%). Astfel, apare justificată pe baze științifice necesitatea și importanța implementării proiectului și a inițiativei MUST. Ecourile acestei discrepanțe de cunoștințe au fost identificate și de cercetarea (Ahmed ș.a., 2020).

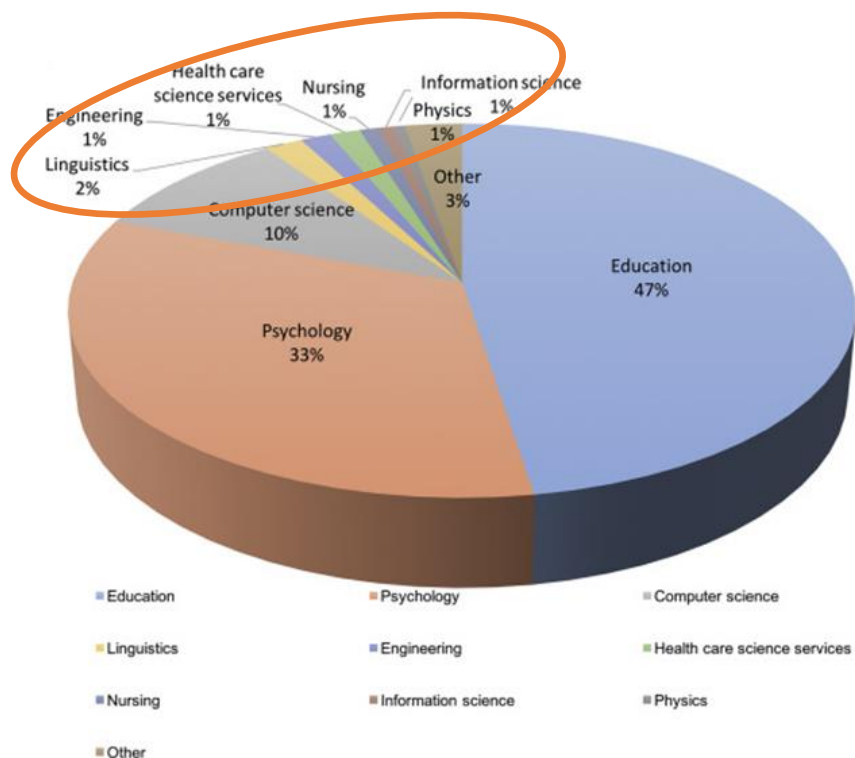


Fig. 2.5 Domenii științifice și economice care utilizează/exploatează resurse multimedia (pentru educație, învățare, cercetare și dezvoltare, marketing etc.) (Li ș.a., 2019)

În plus, a fost recunoscută „metamorfoza profesională” a personalului didactic, însemnând o schimbare semnificativă în aspect, caracter sau circumstanțe a modului în care se exercită profesia de formator, educator care a suferit o schimbare disruptivă și bruscă în modul în care acționează, fiind cel mai afectat în domeniul pedagogic (metodele și instrumentele folosite offline sunt diferite de cele folosite online, mai ales din cauza procesului de comunicare) (Draghici, 2021). Din perspectiva practică, metamorfoza profesiei didactice a fost asociată cu schimbarea și trecerea de la (Educație și Cercetare) la (e-Învățare și e-Cercetare) sau mai simplu, trecerea de la activitățile tradiționale față-în-față la activități online, la distanță cu studenții, colegii, personalul administrativ și alți stakeholderi. În acest context, o mai bună colaborare între toți partenerii implicați s-a dovedit a avea o contribuție esențială la acoperirea acestei lacune de cunoștințe, prin dezvoltarea de proiecte și soluții inovatoare care să integreze tehnologiile multimedia în formarea formatorilor și apoi a formabililor. Astfel, pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea activităților digitale (ce s-au păstrat și în perioada post-pandemică, în anumite situații) este important ca universitățile să ofere sprijin, mentorat și formare tuturor angajaților, astfel încât aceștia să poată face față noilor condiții de operare. Este nevoie de o abordare proactivă în ceea ce privește MRU, pentru a asigura că toți angajații sunt pregătiți pentru această tranziție digitală și pentru a evita pierderile de timp și costuri ulterioare asociate cu întârzierile în pregătirea personalului (Draghici, 2020; Draghici, 2021; Draghici ș.a., 2022).

O serie de cercetări privind varietatea beneficiilor învățării multimedia sunt prezentate în literatura de specialitate, conform celor sintetizate în Tabelul 2.3.

Tabelul 2.3 Cercetări privind beneficiile învățării multimedia bazat pe sinteza referențialului bibliografic

Autor	Studiu
Kurzal ș.a., 2002	au dezvoltat un mediu multimedia adaptiv de învățare care utilizează tehnici de prezentare multimedia și conectivitate la internet pentru gestionarea și livrarea conținutului. Sistemul acceptă adnotări de legătură în adaptivitatea sa și utilizează un model de elev suprapus cu stereotipuri atunci când accesează conținutul cursului.
Liu ș.a., 2002	au descris un nou mediu media îmbunătățit de învățare bazată pe probleme pentru știința spațială, numit Alien Rescue - elevii sunt implicați în rezolvarea unei probleme complexe și învățarea despre sistemul nostru solar și procesele de cercetare științifică prin aplicarea instrumentelor, procedurilor și cunoștințelor științei spațiale.
Liu ș.a., 2011	au examinat efectul unui mediu multimedia îmbogățit de învățare bazată pe probleme asupra învățării științifice și motivației elevilor de gimnaziu în știință. Rezultatele au arătat o relație pozitivă semnificativă între scorurile de motivare ale studenților și scorurile lor de cunoștințe post-științifice.
Duygu ș.a., 2011	au dezvăluit opiniile studenților cu privire la utilizarea PDA-urilor într-un mediu de învățare în contextul aplicațiilor multimedia din Turcia. Studenții au avut câteva observații critice cu privire la software-ul oferit și la modul în care i-a ajutat în procesul de învățare.
Neo și Leow, 2014	Au realizat un studiu cu privire la utilizarea proiectelor multimedia digitale în procesul de predare și învățare și felul în care acestea influențează strategiile de predare în clasă. Pentru cercetarea lor, autorii au oferit studenților conținut relevant într-un mediu de învățare convențional, dar și conținut legat de un curs de animație pentru a evalua impactul acestuia asupra procesului de învățare. Studiul lor se bazează pe teoria învățării lui Gagnes, care a fost susținută și de alte cercetări precum Jono ș.a. (2016). În urma introducerii proiectelor multimedia în procesul de predare și învățare, autorii au constatat că rezultatele au fost pozitive și încurajatoare, demonstrând că impactul pozitiv al includerii proiectelor multimedia în procesul de predare și învățare
Matijevic și Opic, 2016	A examinat caracteristicile scenariilor de predare utilizate în practică în învățământul secundar superior din patru județe din Croația și a identificat combinații de predare centrate pe elevi și pe profesori. Cercetarea a fost efectuată pe un eșantion total de 435 de elevi pentru a examina predictorii utilizării mediului mediatic în învățare și a arătat că utilizarea acestui mediu este importantă în procesul de educație și educație, dar necesită un scenariu didactic-metodologic bine conceput pentru a-și îndeplini scopul. Beneficiul pentru învățarea multimedia este că poate oferi o alternativă mai interactivă și personalizată la instruirea frontală tradițională, îmbunătățind astfel înțelegerea și angajamentul elevilor în procesul de învățare.
Castro-Alonso (2019)	S-a concentrat pe procesul de învățare din module multimedia și vizualizări, cu o atenție specială acordată elevilor cu abilități reduse ale componentei vizuospațiale a memoriei de lucru. Autorul a identificat probleme în utilizarea materialelor multimedia de învățare și a punctat unele probleme cu privire la proiectarea și utilizarea acestora pentru a crea un mediu de

	<p>învățare eficient. În special, el a constatat că pentru cursanții cu abilități reduse vizuospațiale, ar trebui să se urmărească modelele multimedia mai eficiente, care să urmeze principiile teoriei sarcinii cognitive. Astfel, acest studiu subliniază beneficiile utilizării modulelor multimedia de învățare și importanța dezvoltării acestora într-un mod eficient și adaptat nevoilor specifice ale diferitelor grupuri de elevi.</p>
He, X., și Li, S, 2020	<p>investighează impactul utilizării simulării computerizate asupra rezolvării problemelor de fizică într-un mediu online. Cercetarea a fost realizată prin utilizarea unui experiment cu un grup de control și un grup experimental. Rezultatele indică faptul că utilizarea simulării computerizate poate îmbunătăți performanța elevilor în rezolvarea problemelor de fizică</p>
Li ș.a., 2020	<p>examinează impactul utilizării videoclipurilor didactice asupra performanței și motivării elevilor în timpul învățării online. Cercetarea a fost realizată prin utilizarea unui experiment cu un grup de control și un grup experimental. Rezultatele indică faptul că utilizarea videoclipurilor didactice poate îmbunătăți performanța și motivația elevilor în timpul învățării online.</p>
Kim, M., și Kang, M, 2021	<p>analizează impactul utilizării materialelor multimedia asupra performanței academice și motivației elevilor din clasa a VI-a în timpul învățării la distanță. Cercetarea a fost realizată prin utilizarea unui experiment cu un grup de control și un grup experimental. Rezultatele indică faptul că utilizarea materialelor multimedia poate îmbunătăți performanța și motivația elevilor în timpul învățării la distanță.</p>
Wang ș.a., 2021	<p>au investigat impactul utilizării animațiilor multimedia în procesul de învățare. Cercetarea a implicat 120 de studenți universitari împărțiți în două grupuri: un grup a primit instruire prin intermediul animațiilor multimedia, iar celălalt grup a primit instruire prin intermediul prezentărilor PowerPoint tradiționale. Rezultatele au arătat că elevii din grupul care a primit instruire prin intermediul animațiilor multimedia au obținut o performanță semnificativ mai bună la testele post-instruire decât elevii din grupul care a primit instruire prin intermediul prezentărilor PowerPoint. În plus, elevii din grupul cu animații multimedia au arătat o atitudine mai pozitivă față de procesul de învățare. Concluzia cercetării a fost că utilizarea animațiilor multimedia poate îmbunătăți performanța și atitudinea elevilor față de învățare, oferind astfel un beneficiu pentru procesul de învățare multimedia.</p>

Trebuie reținut faptul că tehnologiile multimedia animă și încurajează învățarea colaborativă, mai ales în cazul sistemului e-learning. Utilizatorii de soluții de e-learning apreciază acest tip de materialele de învățare ca modalități excelente pentru a crea experiențe de învățare mai atractive și mai realiste, dar și mai orientate spre cursant. În ceea ce privește dezavantajele, unele studii sugerează că utilizarea învățării multimedia poate duce la distrageri de la învățare sau la supraîncărcarea cognitivă (Mayer, 2019; Heo și Toomey, 2020). Cu toate acestea, aceste probleme pot fi abordate prin proiectarea corespunzătoare a resurselor de învățare multimedia și printr-un proces de formare adecvat (orientat spre practica utilizării tehnologiilor în sistem „learning by doing”).

c. Demersul de cercetare adoptat și descrierea modului de realizare a investigației

Demersul de cercetare în scopul dezvoltării cadrului de competențe MUST este prezentat în Fig. 2.6. **Etapa 1**, cea a cercetărilor bibliografice, a subliniat importanța deținerii competențelor multimedia de către personalul din universități, modalitatea de realizare a formării în domeniu și mai apoi, importanța exploatării acestui tip de competențe în diferitele activități academice. Această cercetare bibliografică a fost sintetizată la punctul „b. Argumente pentru nevoia de dezvoltare a competențelor multimedia”.

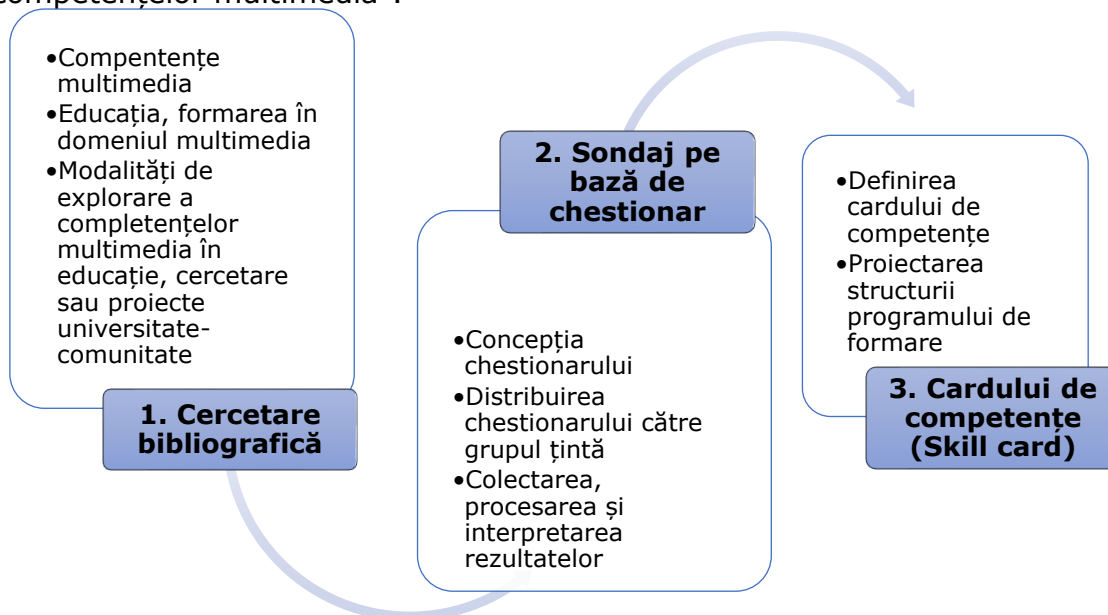


Fig. 2.6 Etapele demersului de cercetare adoptat în cadrul proiectului MUST

Etapa 2-a a metodologiei este dedicată realizării unui sondaj pe bază de chestionar conceput special pentru această cercetare (prezentat în Anexa 1 și care conține doar întrebări închise; opiniile respondenților au fost colectate folosind o scală Likert cu 5 puncte: 1 – mai puțin necesare/importante..., 5 – foarte necesare/importante). Acest demers de cercetare este dedicat descoperirii nevoilor de formare în domeniul utilizării tehnologiilor multimedia și a modului în care respondenții sunt dispuși să învețe exploatarea acestor tehnologii. Chestionarul a fost distribuit online, folosind aplicația Google Forms (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSesvB6sCMcG7_BRRATagOyKId7yL_FBezKym7M9HRx5XCg_kKg/viewform). Perioada de derulare a cercetării a fost din ianuarie 2021 până în aprilie 2021.

Respondenții (grupul țintă vizat) au fost persoane angajate în universități din România, Germania, Lituania, Spania, Macedonia de Nord și Slovenia (cadre didactice și de cercetare, personal administrativ și sport, personal tehnic, studenți de la programe de master și doctorat). Rata de răspuns a fost comparabilă cu valoarea indicatorului de performanță al proiectului: 20% (din populația determinată de RU din universități să fie inclusă în programul de perfecționare a competențelor multimedia MUST).

Din punct de vedere al demografiei eșantionului (Fig. 2.7), s-a înregistrat **un total de 422 de răspunsuri valide**, reprezentative pentru universitățile vizate: din perspectiva vârstei, există respondenți în categoria sub 25 de ani, aproximativ 27%, intervalul de vârstă între 25 și 35 de ani a înregistrat 15%,

intervalul de vârstă 35-45 de ani o pondere de 30%, iar peste 45 de ani o pondere de 26%. Din perspectiva genului, există o proporție bine echilibrată, aproximativ 53% femei și 47% bărbați. Domeniile în care respondenții lucrează și vor valorifica cunoștințele multimedia dobândite sunt în principal din domeniul ingineriei (51,70%).

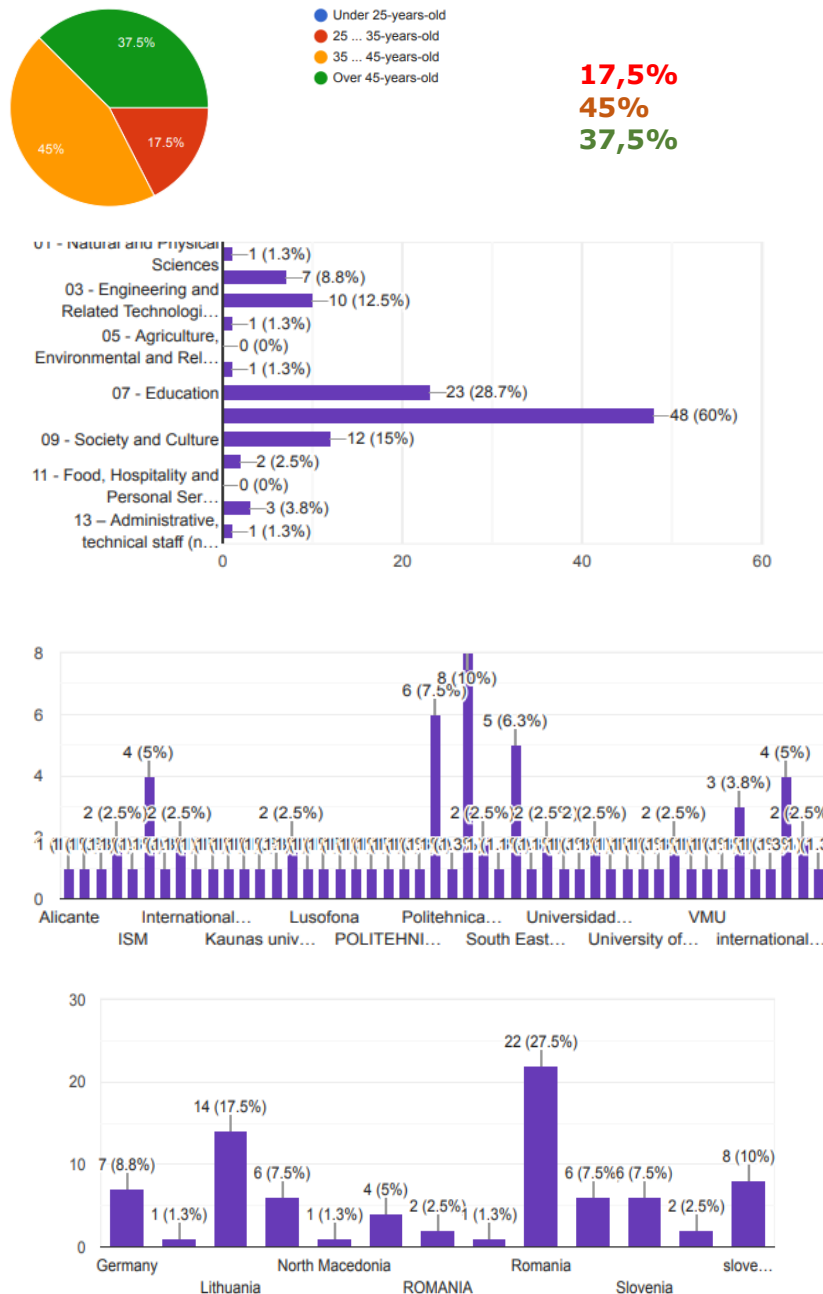


Fig. 2.7 Demografia eșantionului cercetării la nivelul grupului țintă internațional

Trebuie remarcat că 82,50% dintre respondenți aveau peste 45 de ani și reprezintă un grup țintă vulnerabil al proiectului care necesită o atenție specială pentru dezvoltarea abilităților multimedia.

Tabelul 2.4 Centralizarea răspunsurilor la capitolul I al chestionarului (etapa 2-a de cercetare), pe genuri de respondenți

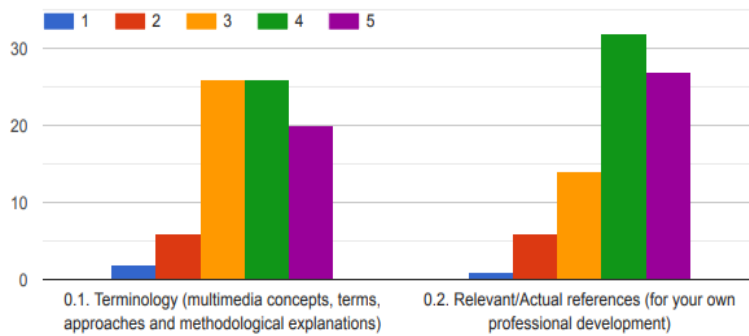
I. Considerați că implicarea într-un program de formare în domeniul dezvoltării competențelor multimedia va fi <i>utilă</i> pentru dvs.?		Gen		Total	
		M	F		
A. Mă aștept ca competențele mele profesionale legate de actualul meu loc de muncă să fie îmbunătățite	1	Count	5	0	5
		%	2.17	0.00	1.25
	2	Count	10	15	25
		%	4.35	5.88	6.25
	3	Count	74	63	137
		%	30.43	35.29	30.00
	4	Count	150	105	255
		%	63.04	58.82	62.50
B. Mă aștept să obțin competențe suplimentare și să-mi extind competențele profesionale în domeniul educației, la îmbunătățirea capacității mele operaționale pentru a face față noilor provocări pentru educație Z Generația de studenți (să mă confrunt mai bine cu noile provocări!):	1	Count	0	0	0
		%	0.00	0.00	0.00
	2	Count	5	0	5
		%	2.17	0.00	1.25
	3	Count	65	45	110
		%	28.26	26.47	27.50
	4	Count	171	136	307
		%	69.57	73.53	71.25
C. Mă aștept să obțin competențe suplimentare și să îmi extind competențele profesionale în domeniul cercetării pentru a sprijini mai bine acțiunile mele de vizibilitate și diseminare a rezultatelor cercetării:	1	Count	0	0	0
		%	0.00	0.00	0.00
	2	Count	5	10	15
		%	2.17	5.88	3.75
	3	Count	90	69	159
		%	36.96	38.24	37.50
	4	Count	148	100	248
		%	60.87	55.88	58.75
D. Mă aștept să obțin competențe suplimentare și să-mi extind competențele profesionale în dezvoltarea de proiecte universitare-comunitare (proiecte sociale, promovarea educației antreprenoriale, publicitatea pentru procesul de admitere a universității noastre, colaborarea cu partenerii industriali/de afaceri, sprijinirea vizibilității muncii noastre, proiecte culturale, activități extrașcolare cu studenții etc.):	1	Count	5	10	15
		%	2.17	5.88	3.75
	2	Count	5	0	5
		%	2.17	0.00	1.25
	3	Count	55	63	118
		%	23.91	35.29	28.75
	4	Count	183	101	283
		%	71.74	58.82	66.25

În Tabelul 2.4 sunt prezentate rezultate de cercetare pentru întrebările din prima parte a chestionarului. Majoritatea respondenților consideră că parcurgerea, implicarea în programul de formare MUST va fi benefică dezvoltării lor profesionale.

Fig. 2.8 rezultatele referitoare la interesul respondenților pentru diferite teme legate de implicarea în astfel de programe de formare, dar și interesul lor de a participa la programe de formare a competențelor multimedia (Fig. 2.9).

0. Support material & References

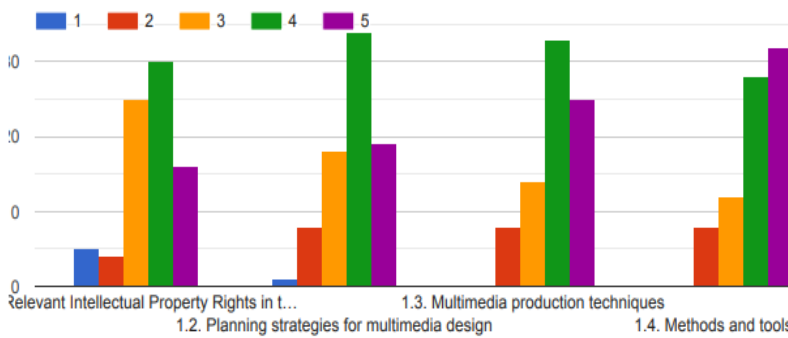
Interes pentru:



Materiale suport și referințe (nivel de interes mai scăzut!)

3 – nevoie moderată; 4 – nevoie mare; 5 – nevoie foarte mare

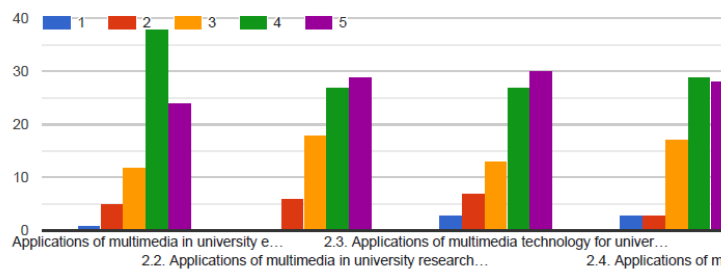
1. General basic knowledge



Cunoștințe generale (nivel de interes mare și foarte mare)

3 – nevoie moderată; 4 – nevoie mare; 5 – nevoie foarte mare

2. Applications and Use Cases (knowledge exploitation)

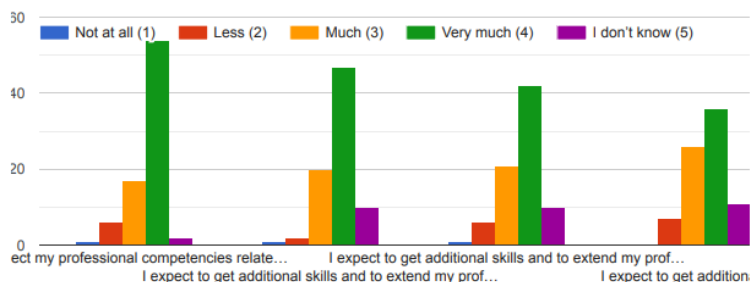


Aplicații și cazuri de utilizare (exploatarea cunoștințelor) (nivel de interes mare și foarte mare)

3 – nevoie moderată; 4 – nevoie mare; 5 – nevoie foarte mare

Fig. 2.8 Interesul pentru diferite teme propuse ca programe de formare

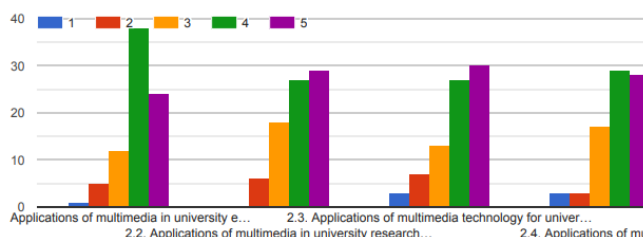
I. Do you consider that getting involved in a training program in the field of multimedia skills development, will be useful for you?



Percepția respondenților față de utilitate programelor de formare a competențelor multimedia este apreciată la un nivel foarte mare

1 – de loc; 2- puțin; 3 – moderat; 4 – util; 5 – foarte util

2. Applications and Use Cases (knowledge exploitation)



Aplicabilitatea competențelor multimedia în mediul universitar în scop de:
 2.1. Educație
 2.2. Cercetare
 2.3. Promovarea universității
 2.4. Proiecte universitate-comunicate

3 – nevoie moderată; 4 – nevoie mare; 5 – nevoie foarte mare

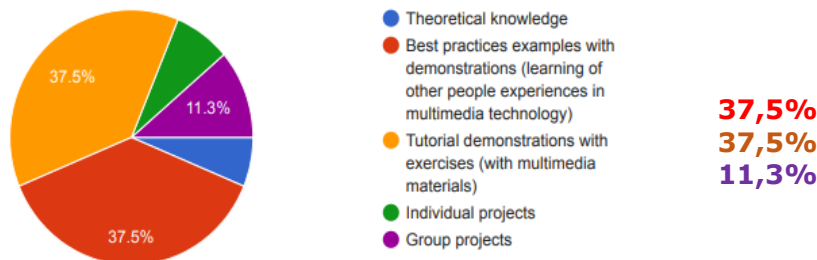
Fig. 2.9 Interesul pentru participarea la programe de dezvoltare a competențelor multimedia propuse ca programe de formare

Rezultatele sondajului au arătat că respondenții sunt interesați să își îmbunătățească competențele multimedia prin formare, deoarece acest lucru poate consolida atât abilitățile de cercetare, cât și cele practice. De asemenea, s-a constatat că participarea la astfel de cursuri de formare are un impact pozitiv asupra îmbunătățirii terminologiei multimedia și asupra progresului profesional. Totodată, în urma analizei specifice a nevoilor de instruire în cazul universităților partenere s-au identificat următoarele:

- Mare parte din cadrele didactice universitare nu au competențe adecvate pentru sprijinirea formării online din cauza lipsei de cunoștințe și de formare în domeniu, iar competențele în domeniul utilizării tehnologiilor multimedia sunt „fragile” sau lipsesc cu desăvârșire;
- Cadrele didactice universitare se confruntă cu dificultăți în ceea ce privește formarea, predarea și examinarea studenților online, din cauza aversiunii și a vârstei lor medii între 45 și 50 de ani. Această categorie de persoane nu sunt nativi digitali și au nevoie de sprijin și formare continuă;
- Personalul didactic universitar are nevoie de formare pedagogică pentru cazul formării online;
- Există o lipsă de tehnologii de comunicare online/virtuale și de pedagogie pentru cadrele didactice universitare;
- Există o lipsă de competențe multimedia, ceea ce face dificilă dezvoltarea resurselor pentru studii de inginerie, precum și în alte domenii (de exemplu, științe sociale, economie, management etc.).

Aplicațiile multimedia sunt apreciate în procesele educaționale universitare de către respondenți și pot fi utilizate în programe educaționale, cercetare, proiecte de responsabilitate socială, proiecte de colaborare universități-industrie sau cu alți parteneri ai mediului de afaceri și în alte domenii.

În ceea ce privește preferințele de învățare (Fig. 2.10), peste 37,50% dintre respondenți consideră că „exemple de bune practici” reprezintă o metodă adecvată și tot 37,50% dintre respondenți preferă „demonstrațiile tutoriale cu exerciții” ca metodă eficientă de dezvoltare a competențelor multimedia.



1 – cunoștințe teoretice; 2- exemple practice și demonstrații; 3 – tutoriale și exerciții (materiale multimedia); 4 – proiecte individuale; 5 – proiecte de grup

Fig. 2.10 Descrierea modului preferat de învățare (în cazul respondenților cuprinși în eșantionul cercetării)

Această etapă de cercetare a permis caracterizarea amănunțită a nevoilor de formare și colectarea de informații referitor la modul de realizare a implementării programului de formare conceput (pedagogie).

d. Concluziile cercetării și definirea cardului de competențe aferent structurii programului de formare

Ca urmare, în **Etapa 3-a** a cercetării, pe baza rezultatelor sondajului și ținând seama de competențele echipelor partenerare în proiectul MUST s-a construit cardul competențelor (Fig. 2.11).

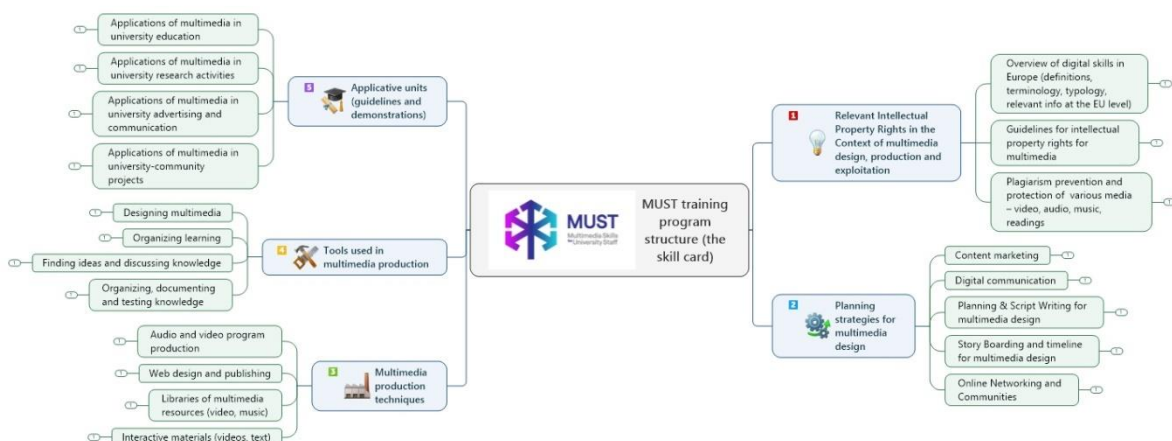


Fig. 2.11 Cardul competențelor MUST – structura programului de formare

Cardul competențelor MUST (reprezentat cu ajutorul aplicației MindManager) are rolul unui inventar structurat de competențe (ce constituie subiectul unor cursuri) ce vor fi dezvoltate, împreună cu descriptorii lor care sunt asociați unor criterii de performanță în învățare. Astfel, se poate observa și s-a demonstrat modalitatea de realizare a managementului competențelor în

implementarea proiectului MUST. Numărul total de competențe este de 18 și se referă atât la domeniile de pedagogie, cât și la tehnologie (așa cum au fost identificate de membrii consorțiului MUST); acestea au fost considerate cele mai relevante pentru crearea și livrarea programului de formare MUST pentru personalul universitar (și vor permite transformarea într-un program de formare post-universitar). Competențele definite (asociate elementelor de formare ale fiecărei unități) au fost, de asemenea, verificate de participanții din două focus grupuri formate din personal academic și designeri instrucționali din instituțiile partenere din Slovenia, Lituania, Portugalia, Germania, Spania, Macedonia de Nord și România. Astfel, programul de formare MUST este deja structurat pentru dezvoltarea abilităților multimedia ale personalului universitar (inclusiv personalul didactic, de cercetare și administrativ).

În cadrul proiectului MUST, studiu preliminar a permis crearea unei taxonomii a competențelor digitale reprezentată sub forma unui card de competențe (Fig. 2.11) care vor fi abordate de programul viitor de formare, și care se corelează cu, cadrul european DigiCompEdu pentru formarea formatorilor, denumiți generic DigiCoach. Mai mult, cardul de competență MUST nu ține seama doar de competențele DigComp, ci ia în considerare competențele dezvoltate în cadrul DigCompEdu pentru a discuta critic și a stabili legătura între competențele digitale generale ale cetățenilor (angajați ai universităților) activi în comunitate, transformând astfel mediul universitar într-un hub de cunoaștere la nivel local și regional³⁶.

Având în vedere inventarul capacităților existente pentru dezvoltarea competențelor multimedia în universități din diferite țări europene, precum și rezultatele evaluării nevoilor de formare, a fost proiectat un cadru holistic și integrată, rezultatul fiind prezentat în schema din Fig. 2.12. În principiu, cadrul MUST este dezvoltat luând în considerare nivelul de dezvoltare a competențelor sugerat de Individual Competency Index³⁷, precum și adaptarea taxonomiei lui Bloom³⁸.

Metodologia de dezvoltare a competențelor multimedia include:

- (1) Dezvoltarea competențelor profesionale ale formatorilor, educatorilor (ținând seama de DigiCoaches);
- (2) Dezvoltarea competențelor pedagogice ale formatorilor, educatorilor (ținând seama de cadrul european DigiCoaches) și
- (3) Dezvoltarea competențelor formabililor, cursanților din grupul țintă (RU din universități, instituții de învățământ superior, de toate categoriile care va fi instruit).

Având în vedere inventarul capacităților existente pentru dezvoltarea abilităților multimedia în universități din diferite țări europene și rezultatele evaluării nevoilor de formare³⁹, au fost proiectate un cadru de dezvoltare și unul de evaluare a competențelor multimedia. Astfel, în contextul cercetării determinat de implementarea proiectului MUST, considerăm această abordare ca fiind una

³⁶ Detalii semnificative sunt prezentate la: <https://mustproject.eu/framework-for-defining-multimedia-skills-development-at-the-university-level/> (Accesat la 22.12.2021)

³⁷ Niveluri de dezvoltare a cunoașterii și cunoștințelor, precum și de exploatare a lor. Detalii la: <https://www.bimframework.info/2014/03/individual-competency-index.html> (Accesat la 22.12.2021)

³⁸ După cum este schematizat și demonstrat la: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/> (Accesat la 20.12.2021)

³⁹ Conform produsului intelectual al proiectului MUST disponibil la (secțiunile 3 și 5): <https://mustproject.eu/framework-for-defining-multimedia-skills-development-at-the-university-level/> (Accesat la 24.12.2021)

integrată și holistică pentru managementul competențelor, rezultatele privind modelarea grafică a acestor scheme de lucru (demers metodologic) fiind prezentate în Fig. 2.12 și Fig. 2.13.


		Nivel de dezvoltare (Individual Competency Index și taxonomia Bloom)	Cunoștințe conceptuale	Cunoștințe aplicate	Recunoașterea competențelor
		0 inexistent	CUNOȘTINȚE	ABILITĂȚI și COMPETENȚE	-
Questionnaire of self-assessment	1 Basic	Nivel de bază al cunoștințelor conceptuale	Nivel de bază al aplicării cunoștințelor+ aplicații practice relativ simple	Utilizator Basic	
	2 Intermediar	Nivel intermediar al cunoștințelor conceptuale	Nivel intermediar de aplicare a cunoștințelor + utilizarea limitată a aplicațiilor practice	Utilizator Intermediaraa	
	3 Avansat	Nivel avansat al cunoștințelor conceptuale	Nivel iavansat de aplicare a cunoștințelor + utilizarea estinsă a aplicațiilor practice	Utilizator Avansat DigiCoach	
	4 Expert	Nivel expert al cunoștințelor conceptuale	Nivel expert de aplicare a cunoștințelor + aplicații practice+ noi dezvoltări și inovații	Expert DigiCoach	
Structura programului de formare		Unități de formare teoretice	Unități de formare aplicative	Recunoaștere și validare de către consorțiul MUST	

Fig. 2.12 Matricea de evaluare MUST (pentru evaluare nivelului de dezvoltare a competențelor multimedia din perspectiva exploatării acestora)

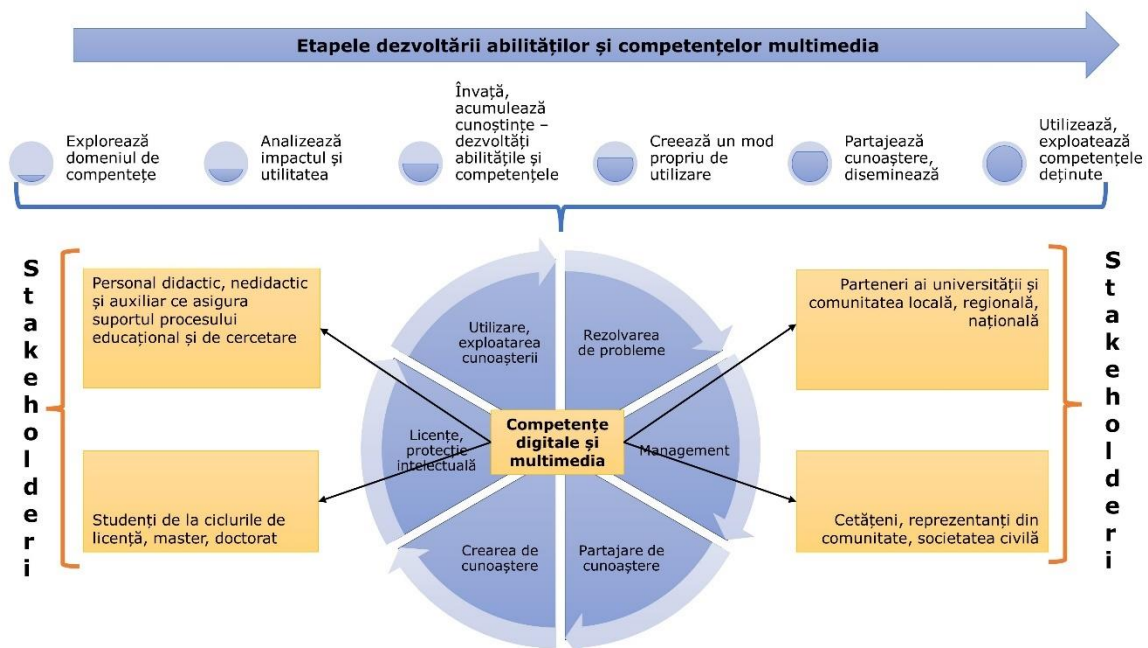


Fig. 2.13 Modelul de dezvoltare a managementului de competențelor multimedia la nivelul comunităților universitare (conform cadrului oferit de implementarea proiectului MUST)

După cum se observă, cadru propus pentru dezvoltarea competențelor multimedia a fost dezvoltat pe baza taxonomiei Bloom prin combinarea nivelurilor 1 și 2 din forma originală, datorită modului în care învățarea și acțiunea (utilizarea

și exploatarea cunoștințelor) au loc în cazul particular al dezvoltării competențelor de utilizare a tehnologiilor multimedia.

Modelele prezentate în Fig. 2.12 și 2.13 sunt baza proiectării și dezvoltării programului de formare. Potrivit modelului de dezvoltare a managementului de competențelor multimedia la nivelul comunităților universitare, efectuarea unui test preliminar de autoevaluare de către formabili (disponibil la: <https://surveys.elearningproject.eu/must-matrix/>) oferă o diagnosticare și feedback cu privire la abilitățile și competențele deținute inițial de potențialii formabili. De asemenea, aceste test online poate servi și la verificarea acumulării de cunoștințe după parcurgerea și asimilarea materialelor de formare. Aceasta este maniera în care se aplică demersul de completare a lipsurilor de cunoaștere identificate la nivel individual (*fill the knowledge gap*).

Prin intermediul testului de autoevaluare, se oferă sugestii concrete pentru îmbunătățirea competențelor într-un domeniu de competențe specific (în strânsă legătură cu unitățile de instruire, cursurile ce trebuie parcurse și care sunt disponibile prin programul de formare proiectat). În plus, formabilii pot să-și îmbunătățească nivelul de competență prin înregistrarea în programul de formare online (<https://mustproject.eu/must-web-portal-and-the-e-learning-platform/>), dezvoltat de consorțiul MUST.

Modelul de dezvoltare a managementului de competențelor multimedia la nivelul comunităților universitare (conform cadrului oferit de implementarea proiectului MUST, Fig. 2.13) a permis detalierea fiselor de formare pentru „Abilități și cunoștințe multimedia (DigiCoach)” în conformitate cu prevederile COR 2023 Clasificarea ocupațiilor din România, după cum este prezentat în Tabelul 2.5. Astfel, se creează premisele consistente pentru crearea standardului ocupațional și acreditarea programului de formare post-universitară (la nivelul furnizorului de servicii educaționale, de formare: Universitatea Politehnica Timișoara).

Tabelul 2.5 Fișe de formare - Abilități și cunoștințe multimedia (DigiCoach)

GRUPA MAJORĂ 2		OCUPAȚIA
2166 Designeri grafică și multimedia		216611 Designer grafică (studii superioare)
Nivelul de instruire: 4 (studii superioare)		
Designerii de grafică și multimedia proiectează conținutul informațiilor pentru comunicarea vizuală și audio, pentru publicare și imprimare, utilizând tipărituri (publicații tipărite), filme, forme electronice și digitale, precum și alte forme de mass-media vizuale și audio. Aceștia creează efecte speciale, animații sau alte imagini vizuale pentru utilizarea lor în jocurile pe calculator, filme, videoclipuri muzicale, presa scrisă și reclame.		
UNITATEA DE INSTRUIRE 1	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE	
Prezentare generală a competențelor digitale în Europa (definiții, terminologie, tipologie, informații relevante la nivelul UE)	<ul style="list-style-type: none"> - Concepte și definiții ale dezvoltării competențelor digitale - Cunoștințe privind procedurile de prelucrare a informațiilor de bază - Înțelegerea multimedia ca parte a competențelor digitale - Competențe digitale în învățământul superior - Cadru de evaluare a competențelor digitale - Dezvoltarea competențelor de planificare și conducere a proceselor 	
CONTEXT		
Potrivit UNESCO [1], „competențele digitale sunt definite ca o gamă de abilități de a utiliza dispozitive digitale, aplicații de comunicare și rețele pentru a accesa și gestiona		

informațiile”. În esență, aceste abilități ajută oamenii să dezvolte și să partajeze conținut digital, să comunice, să colaboreze și să rezolve probleme. Recomandarea europeană din 2006 a indicat competența digitală ca o competență fundamentală de bază, cu următoarea definiție: „Competența digitală implică utilizarea critică și sigură a tehnologiilor Societății Informaționale pentru muncă, timp liber și comunicare” (Parlamentul European și Consiliul, 2006 [2]).

[1] <https://en.unesco.org/news/digital-skills-critical-jobs-and-social-inclusion>

[2] <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF>

UNITATEA DE INSTRUIRE 2	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE
<p>Drepturile de proprietate intelectuală relevante în contextul proiectării, producției și exploatării resurselor multimedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea drepturilor de proprietate intelectuală - Cunoașterea licențierii și protecției multimedia - Prevenirea plagiatului în domeniul multimedia - Prevenirea plagiatului în contextul cercetării academice - Referențiere, atribuții și raportare
<p style="text-align: center;">CONTEXT</p> <p>În statele membre ale Uniunii Europene (UE), sursele legii privind drepturile de autor cuprind tratatele internaționale, legislația Uniunii și legislația națională. Legislația UE privind drepturile de autor este preluată în legislația națională. Cu toate acestea, potrivit unui studiu privind dreptul de autor în UE, „normele naționale converg treptat prin intermediul tratatelor internaționale și al legislației Uniunii, care armonizează diferitele drepturi ale autorilor și artiștilor interpreți sau executanți, ale producătorilor și ale radiodifuzorilor”. Autorii trebuie să evite încălcarea eronată a drepturilor de autor deținute de alții. În general, elementele incluse în compilația multimedia sunt opere independente care fac, de asemenea, obiectul protecției juridice în mod individual. Lanțul de titulari de drepturi devine mai lung cu fiecare producție multimedia. Acest lucru este deosebit de greu de urmărit, având în vedere ușurința tehnică de a combina materialele protejate de drepturi de autor create de alții într-un produs multimedia. Drepturile de brevet, design și marcă pot fi, de asemenea, implicate, ceea ce înseamnă că se vor aplica și legile relevante pentru protecția acestora.</p>	
UNITATEA DE INSTRUIRE 3	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE
<p>Strategii de planificare pentru proiectarea multimedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingul conținutului ca parte a diferitelor activități din universitate - Utilizarea diferitelor canale de comunicare digitală pentru realizarea și diseminarea designului grafic și multimedia - Planificarea designului multimedia prin scriptwriting - Storyboarding și cronologie pentru proiectarea multimedia - Rețele virtuale și utilizarea comunităților online
<p style="text-align: center;">CONTEXT</p> <p>Marketingul de conținut este procesul de creare, publicare și promovare a conținutului care este adaptat publicului dvs. țintă. Este o metodă de marketing bazată pe construirea unui public loial prin crearea și partajarea de conținut. Marketingul de conținut își propune să promoveze informațiile într-un mod care este ușor de interpretat de către un public predefinit, fie online, fie offline, pentru a extinde fidelitatea față de brand sau pentru a atrage noi clienți. Componenta principală a marketingului de conținut este însuși conținutul, care poate fi prezentat în diverse medii: rețele sociale, bloguri, e-mailuri, reviste tipărite, videoclipuri, infografice, cărți electronice, webinarii și alte platforme. Conținutul are în principal o intenție educațională și poate fi publicat în diferite formate, offline (reviste tipărite, evenimente personale etc.) și online (videoclipuri, rapoarte, cărți electronice, postări, ghiduri, articole, webinarii etc.).</p>	

UNITATEA DE INSTRUIRE 4	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE
<p>Tehnici de producție multimedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producția de programe audio și video - Design web și publicare - Biblioteci de resurse multimedia - Producerea și partajarea materialelor didactice în format digitale - Materiale multimedia interactive - Interactivitate pentru transferul de expertiză și feedback
<p style="text-align: center;">CONTEXT</p> <p>Multimedia este o formă de comunicare care combină diferite tipuri de conținut, cum ar fi text, audio, imagini, animații sau video într-o singură prezentare interactivă, spre deosebire de mass-media tradițională, care necesită foarte puțin sau deloc interacțiune cu utilizatorul (de exemplu, materiale imprimare sau înregistrări audio). Exemple de multimedia includ podcast-uri video, slideshow-uri audio și videoclipuri animate. Din cauza dezvoltării rapide a tehnologiei informației și comunicațiilor și a presiunilor cauzate de schimbările provocate de pandemia de COVID-19, au fost aplicate tehnici de producție multimedia pentru diverse activități comerciale și educaționale, cum ar fi designul web, publicitatea folosind bannere – inclusiv texte, imagini și animații –, difuzarea pe internet a videoclipurilor și fișierelor audio etc. De asemenea, în învățământul superior, profesorii ar trebui să poată gestiona imagini, animații, sunete, funcții de acțiune, construcție simplă de site-uri web etc., pentru a produce cu ușurință multimedia, inclusiv imagini, sunete și chiar animații.</p>	
UNITATEA DE INSTRUIRE 5	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE
<p>Mijloace utilizate în producția multimedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mijloace digitale pentru proiectarea/dezvoltarea materialelor multimedia - Mijloace digitale de organizare didactică și comunicare - Mijloace digitale pentru crearea de idei și discutarea cunoștințelor - Mijloace digitale pentru documentarea și organizarea cunoștințelor - Resurse educaționale multimedia - Multimedia în canalele de comunicare digitală
<p style="text-align: center;">CONTEXT</p> <p>Multimedia oferă studenților un mijloc alternativ de a dobândi cunoștințe, fiind concepută pentru a îmbunătăți predarea și învățarea prin diferite medii și platforme. Această tehnologie permite elevilor să învețe în propriul ritm și permite profesorilor să observe nevoile fiecărui elev. Capacitatea de utilizare multimedia este structurată în jurul ideii de a crea un mediu de învățare controlat prin utilizarea tehnologiei. Lecțiile pot fi adaptate și personalizate în funcție de diferitele niveluri de cunoștințe ale studenților pe subiectul studiat. Conținutul de învățare poate fi gestionat prin activități care utilizează și valorifică platformele multimedia. Acest tip de utilizare a mijloacelor multimedia moderne încurajează comunicarea interactivă între elevi și profesori. Astfel, se deschid canale de feedback, introducând un proces de învățare activ, în special prin prevalența noilor formate media și a rețelelor sociale. Tehnologia a afectat multimedia, deoarece este în primul rând asociată cu computerele sau alte dispozitive electronice și cu mediile digitale, datorită capacităților sale în ceea ce privește cercetarea, comunicarea și rezolvarea problemelor prin simulări și oportunități de feedback.</p>	
UNITATEA DE INSTRUIRE 6	ELEMENTE DE ÎNVĂȚARE
<p>Alfabetizarea digitală și multimedia în contextul învățământului superior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizarea multimedia în procesul didactic (predare, învățare și evaluare) - Utilizarea multimedia în activitatea de cercetare (prezentări și diseminări de proiecte, procese de cercetare etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizarea multimedia în publicitate și în comunicarea cu stakeholderi universității - Utilizarea multimedia în proiecte ale universității și parteneri din comunitate
<p>CONTEXT</p> <p>În ultimul deceniu, teoria învățării a cunoscut o propagare extraordinară cauzată de introducerea multimedia. De exemplu, chiar și PowerPoint se bazează pe utilizarea imaginilor cu diapozitive complete în combinație cu o reducere a textului vizibil. Prin urmare, implicarea elevilor și învățarea activă au fost utilizate cu aproximativ 66% mai mult decât livrarea materialelor folosind liste, text și discursul oral. Ideea convergenței mass-mediei devine, de asemenea, un factor semnificativ în educație, în special în învățământul superior. Mai mult, în învățământul superior s-au implementat aplicații de social media, cum ar fi Twitter, YouTube, Facebook etc., pentru a spori colaborarea și pentru a dezvolta noi modalități de a transmite informații studenților. În cercetare, multimedia este utilizată în principal pentru modelare și simulare. Marketingul și publicitatea se bazează în mare măsură pe interfețele sociale și pe televiziune pentru a promova produse și servicii. Se pot folosi aceste platforme pentru a transmite un mesaj sau pentru a convinge un public vizat. Dezvoltatorii multimedia comerciali pot fi, de asemenea, angajați pentru a proiecta aplicații guvernamentale și nonprofit.</p>	

2.3.3. Managementul competențelor într-un demers complex în cazul implementării proiectului RespectNET

a. Contextul cercetărilor. Scurtă descriere a proiectului

Inegalitatea și alienarea socială, incoerența socială au crescut, devenind mai vizibile în perioada crizei pandemice, în special prin creșterea fenomenelor precum: comunicare negativă, știri false, dezinformare și cyberbullying. Aceste fenomene sociale se resimt și în universități: pe măsură ce diviziunile de opinii, disensiunile cresc, și stilul discursului academic și/sau științific din comunitatea universitară devin mai „aspre”. Există riscul ca printre membrii universității, conștientizarea comunicării etice și respectuoase să sufere din cauza acestor noi fenomene sociale.

Proiectul RespectNET (<https://respectnet.eu/>) este dezvoltat pentru conștientizarea acestor fenomene și mai apoi găsirea unor căi de contracarare a lor. Scopul principal al inițiativei RespectNET (al consorțiului) este dezvoltarea unui program de formare care să genereze practici legate de un „cod comun de conduită privind utilizarea responsabilă a media și formarea multiplicatorilor de alfabetizare media și de comunicare, ca resursă pentru personalul universitar, precum și pentru aceia care sunt și activiști în societatea civilă, furnizând astfel un profil comportamental model pentru generațiile mai tinere din universități și din societate” (RespectNET, 2021). Patru parteneri, din Italia, Slovenia, România și Germania, au convenit să colaboreze pentru implementarea proiectului, să își împărtășească expertiza și experiențele pentru a crea resurse educaționale deschise și inovatoare, asociate unui program de formare care au un potențial major de transferabilitate în practica universităților europene.

Obiectivele operaționale ale proiectului sunt: (1) dezvoltarea unei matrice de competențe media și de comunicare respectuoasă pentru personalul universitar; (2) dezvoltarea de module multimedia privind competențele media și comunicarea respectuoasă; (3) dezvoltarea unei platforme de învățare transmedia privind competențele media și de comunicare pentru membrii universității.

Consortiul RespectNET își propune să sprijine contribuția științei la atenuarea tensiunilor sociale, exprimate prin fenomene precum discursuri sau narațiuni conspiraționiste, discursuri de instigare la ură și infracțiunile motivate de ură și cyberbullying, prin promovarea valorilor europene în dezvoltarea internă ulterioară a universităților și în colaborarea lor cu societatea civilă.

Grupurile țintă vizate de activitățile și rezultatele proiectului sunt: conceptorii, creatorii programelor de formare și persoanele responsabile din universități, membrii ai societății civile, factori de decizie și alte părți interesate.

b. Argumente pentru nevoia de dezvoltare a competențelor de comunicare și interacțiune etică și respectuoasă

În perioada pandemică și post-pandemică s-a manifestat o criză accentuată la nivel social, interuman (cu degradarea relațiilor de comunicare și interacțiune), la nivelul democrației, de la nivel local, la nivel național și internațional, astfel devenind evidentă necesitatea de a deține competențe adecvate în aceste arii. Studiile descriu o *diviziune a societății* (Oleksienko ș.a., 2021) care s-a accentuat, iar evenimentele au arătat utilizarea tot mai frecventă a narațiunilor conspirative (exploatând teoria conspirației, dezinformarea, manipularea cu informații false etc.) pentru a submina regulile tradiționale ale raționamentului științific și dezbaterii publice. În acest context, pentru RU din universități este esențial să înțeleagă aceste mecanisme pentru ca mai apoi să acționeze, reacționeze adecvat, etic și respectuos la nivelul grupului, a universității și în implicarea ca lider de opinie în societate, ca actor al societății civile; comunicarea științifică funcționează în prezent, deoarece legitimitatea specialiștilor și experților din universități poate fi considerată implicită. Pentru aceasta, personalul universitar și studenții trebuie să își îmbunătățească cunoștințele și capacitatea de a explica regulile și raționamentul bazat pe dovezi științifice, precum și competențele esențiale ale comunicării științifice eficiente. **Unul dintre beneficiile cele mai importante ale cercetării este de a sprijini universitățile să reflecteze asupra stilurilor de comunicare deficitare și să identifice acele competențe media și de comunicare respectuoasă care trebuie dezvoltate și îmbunătățite.** Prin urmare, **este nevoie de dezvoltarea unui cod actualizat de comunicare respectuoasă și eficientă, care să ia în considerare diferitele stiluri de comunicare și așteptările diferitelor subgrupuri, dar și deferitele canale și contexte de comunicare.** Un stil de comunicare argumentativ, contradictoriu și care impune o confruntare dură de idei și mai puțin orientat spre armonie, toleranță poate afecta comportamentul și practicile generale, social responsabile ale membrilor universității (Reiner ș.a., 2023; Robescu ș.a., 2023).

Dezvoltări similare sunt prezentate în literatura de specialitate prin analize ale nevoilor de formare, studii privind manifestarea comportamentelor și acțiunilor expuse de diferite categorii de indivizi în societate în perioada pandemică sau post-pandemică sau analiza comportamentală cauză-efect a unor exemple de proastă practică (*bad practice*) din diferite țări europene sau de la nivel internațional. În majoritate, cercetătorii remarcă faptul că **degradarea comportamentului social general și impactul obiceiurilor și atitudinilor care au crescut în social media afectează universitățile și au un impact semnificativ asupra procesului de învățare, cercetare și a comunicării academice** (Byrne, 2021; Al-Rahmi ș.a., 2020). Toate aceste fenomene negative, dezinformarea și cyberbullying-ul au un impact negativ asupra studenților, având consecințe

sociale, psihologice și academice negative (McDougall, 2019; McDougall și Rega, 2020; Peláez-Fernández ș.a., 2021).

Pentru a aborda aceste probleme, este importantă concentrarea asupra relației dintre media și cultura tinerilor și asupra dezvoltării abilităților de alfabetizare digitală care permit studenților să evalueze informațiile critic. Alfabetizarea educațională nu trebuie să se limiteze doar la dobândirea de competențe, ci și la dezvoltarea unei structuri critice, spre înțelegerea contextelor sociale, economice și de comunicare.

Scopul principal al inițiativei și proiectului RespectNET este de a furniza o resursă de încredere pentru planificarea și prioritizarea formării în domeniul mass-mediei critice și al competențelor de comunicare pentru membrii universităților și activiștii societății civile. Acest lucru devine necesar întrucât formarea tradițională în ceea ce privește competențele și comunicarea mass-mediei nu a reușit „să țină pasul” cu noile forme de comunicare distructivă, cu dezinformarea, intimidarea și discursurile de incitare la ură care s-au răspândit până la universități și în societatea civilă. Astfel, membrii universității și activiștii societății civile trebuie să dispună de un demers fiabil de dezvoltare eficientă a competențelor în acest domeniu, pentru a stabili standarde exemplare de comunicare în interiorul organizației și cu actori, parteneri ai mediului economic, social, cultural și politic, cu actori ai societății civile.

c. Demersul de cercetare adoptat și descrierea modului de realizare a investigației

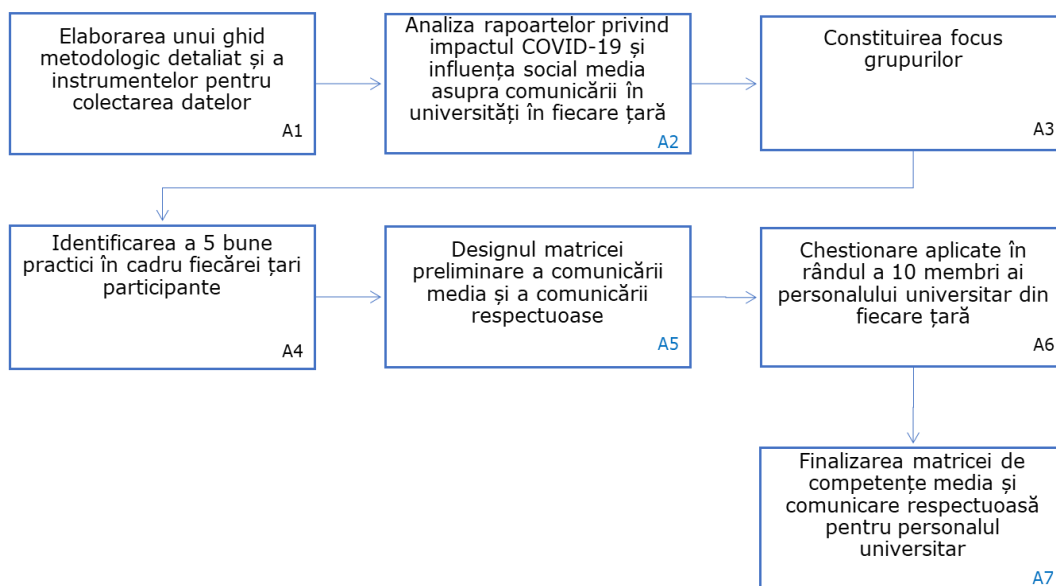
Cercetarea în domeniul managementului competențelor a fost desfășurată în perioada ianuarie – iunie 2021, în contextul implementării proiectului RespectNET. Inițiativa și demersul de cercetare este considerat unul extrem de inovator, deoarece până în prezent *nu există o matrice de competențe în domeniul comunicării etice, respectuoase a personalului din universități pentru a contracara comunicarea negativă, transformând universitățile într-un model de comunicare respectuoasă și de schimb productiv de idei și opinii cu parteneri, actori ai societății civile.*

Deși competențele media și de comunicare sunt cuprinse în cadrele de referință europene DigComp și DigCompEdu (descrise în cadrul cap. 1.3.2), acestea sunt prea generale și nu au luat încă în considerare competențele necesare pentru a contracara discursurile de ură agresive și dezinformarea activă. Mai mult, competențele de comunicare au fost definite, în principal, în termeni de competență individuală, și nu în termeni de capacitate organizațională sau de capacitate regională pentru a face conexiunile și colaborările potrivite pentru generarea unui comportament dezirabil (desemnând acea tipologie comportamentală considerată acceptabilă de societate) sau chiar standarde de bune practici în comunicare (asimilat ca standard socio-cultural).

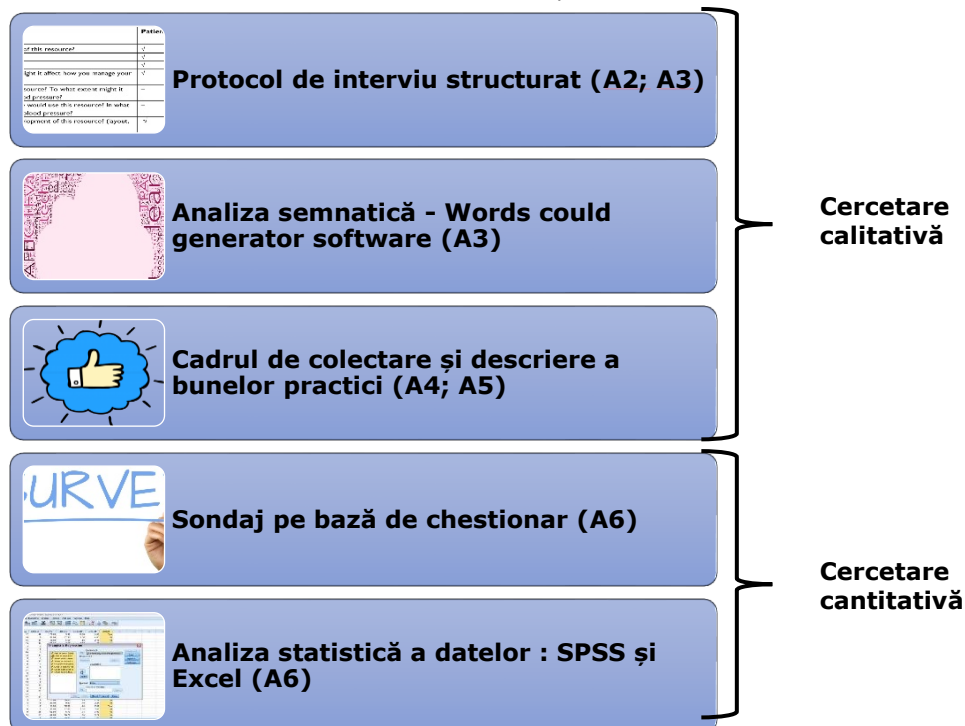
Prin urmare, misiunea cercetării este să detalieze elementele relevante ale acestor matrice de competențe, suficient de aprofundate, pentru a fi un ghid pentru formarea și dezvoltarea RU din universități, și de a valida elementele componente prin cercetarea celor mai relevante aspecte, practici din dezbaterea actuală privind educația în domeniul mass-mediei, la nivelul fiecărei țări, culturi naționale și organizaționale, parteneră în consorțiul RespectNET. Un accent deosebit s-a pus pe discuțiile din cadrul universităților și al dialogului cu actori ai societății civile, privind misiunea universităților față de aceasta din urmă, în sens

larg și competențele esențiale pentru o înțelegere reciprocă (Gachie, 2020; Li și Wang, 2020; Robescu ș.a., 2023; Reiner ș.a., 2023).

În Fig. 2.14 este prezentat demersul de managementul competențelor asociat unor activități (A1, ... A7) specifice de cercetare-dezvoltare desfășurate pentru implementarea proiectului RespectNET.



a. Activități de cercetare



b. Metode și mijloace folosite în cercetare

Fig. 2.14 Demersul metodologic adoptat pentru managementul competențelor în contextul de implementare a proiectului RespectNET

Se poate observa că dezvoltarea matricei de competențe, elementul central al demersului de management al competențelor, a implicat parcurgerea mai multor etape de investigații în care sunt utilizate diferite metode și mijloace de cercetare. În mod special, activitățile cheie ai demersului sunt A2, A5 și A7, în care sunt

definite aspecte importante ale matricei de competențe (cercetări conștiente realizate individual, dar și cu consultarea periodică a grupului de experți din cadrul consorțiului RespectNET). Această matrice de competențe este construită pe baza unei liste simple, preliminară de abilități și competențe identificată și completată, investigată și rafinată de fiecare organizație parteneră în proiect pentru a se ajunge la o soluție unanim acceptată, suplă și reprezentativă pentru contextul dat. În plus, este important de subliniat că *implementarea tuturor activităților de cercetare a avut câteva limitări*. Acestea includ propunerea de proiect (limita de spațiu, timp și sarcini sau activități) și expertiza partenerilor, precum și deschiderea acestora pentru transferul sau aptajarea de cunoștințe în domeniul de interes al proiectului.

În domeniul de aplicare al activității A2, partenerii au analizat bibliografia națională, au realizat grupuri de reflecție cu cel puțin cinci părți interesate și au identificat și analizat cercetări relevante referitoare la cazuri naționale. Ulterior, pe baza interviurilor de tip focus grup (A3), partenerii au identificat seturi de competențe cheie, prioritare care au fost grupate pe categorii. Fiecare partener a sugerat mai multe competențe prioritare din perspectivă proprie și cu referire, raportare la cadrele europene existente. După A3, au putut fi identificate dimensiuni primare ale matricei de competențe RespectNET, (utilizând metoda analizei semantice cu ajutorul aplicației software <https://www.wordclouds.com/>) după cum este prezentat în Fig. 2.15.



Fig. 2.15 Forme ale matricei de competențe RespectNET generate după analiza semantică a răspunsurilor de la focus grupurile naționale (răspuns global)

Ca urmare, pe baza analizei inițiale a literaturii de specialitate și a cercetării de tip focus grup, prezumția studiului empiric (A6) a fost aceea că o listă exhaustivă a competențelor ar trebui să includă următoarele:

- Competențe de înțelegere și identificare a mecanismelor narativelor antiștiințifice și conspiraționiste;
- Competențe de îmbogățire a dialogului și cooperării dintre universitate și societatea civilă prin educația media;
- Competențe pentru îmbunătățirea comunicării dintre personalul universitar și studenți (de exemplu: creșterea interactivității online,

îndrumare și mentorat, gestionarea conflictelor și a hărțuirii cibernetice, îmbunătățirea etichetei în comunicarea online).

Listă lungă de competențe ar trebui să includă următoarele:

- Competențele de înțelegere și identificare a mecanismelor narativelor anti-științifice;
- Narativele conspiraționiste;
- Regulile de raționament și comunicare bazate pe fapte și dovezi, precum și abilitățile esențiale ale comunicării științifice eficiente;
- Comunicarea individuală și organizațională;
- Comunicarea în media sociale;
- Agilitatea în contracararea discursului de ură, dezinformării și bullying-ului;
- Capacitatea de a construi rețele și colabora cu parteneri regionali și sectoriali;
- Colaborarea comunității universitare;
- Utilizarea și producția de comunicare;
- Înțelegerea impactului comunicării;
- Înțelegerea dimensiunilor de bază ale comunicării (fapt, apel, relație, aspect de auto-relevanță).

În cadrul cercetării privind managementul competențelor au fost considerate diferitele cadre de competențe europene relevante pentru subiectul investigat: Cadrul de referință al Consiliului Europei pentru competențe în domeniul culturii democratice (RFCDC), Cadrul pentru Educație Deschisă, cadrele de competențe digitale pentru cetățeni (DigComp), pentru educatori (DigCompEdu), organizații educaționale (DigCompOrg) și consumatori (DigCompConsumers), dar și cadrul de competențe pentru instituțiile de învățământ superior deschise (OpenEdu).

Prin urmare, toate informațiile privitoare la competențele ce ar trebui considerate a fi dezvoltate prin programul de formare RespectNET au definit **Matricea preliminară de competențe – Lista exhaustivă**, prezentată în Anexa 2.

Validarea empirică a unora dintre constatările activităților anterioare s-a făcut prin intermediul **metodei sondajului pe bază de chestionar (A6)** care este de interes și relevantă pentru descrierea abordării originale, inovative în managementul competențelor la nivelul unui grup țintă.

Scopul cercetării a fost de a prioritiza lista lungă de competențe identificate în activitățile comune ale consorțiului (A1-A5), astfel încât să fie identificate acele competențe importante, dar încă nedezvoltate ale personalului universitar. Rezultatul acestei cercetări va determina structura programului de formare RespectNET.

În concepția chestionarului au fost enumerate și analizate acele competențe selectate ca fiind importante, dar mai puțin dezvoltate (rezultate exhaustive din A1-A5), împreună cu altele, acolo unde era rezonabil să se obțină indicii în scopul dezvoltării programului de formare RespectNET (Tabelul 2.6).

Tabelul 2.6 Lista globală a competențelor luate în considerare în cercetare

Cod	Descrierea competenței	Cod	Descrierea competenței
C02	Conștientizarea și cunoașterea drepturilor omului și a democrației	C25	Co-dezvoltarea unor medii de învățare și comunicare deschise, inovatoare și digitale.
C03	Mentalitate civică	C26	Înțelegerea mecanismelor generale ale comunicării constructive
C04	Abilitati de rezolvare a conflictelor	C27	Exprimarea opiniilor și a punctelor de vedere într-un mod general acceptabil
C05	Gândirea analitică și critică	C28	Respectarea și aprecierea formelor diverse de experiență/medii, inclusiv a experiențelor intersecționale de excludere.
C06	Conștientizarea critică a propriei persoane -	C29	Evaluarea propriei poziții într-un grup și auto-reflexia.
C07	Conștientizarea critică a rolului social (poziția socială, privilegiul)	C30	Abilități de ascultare, interes sincer față de experiența altor oameni și opinii
C08	Cunoaștere holistică și înțelegere critică a lumii (politică, drept, economie, cultură, etc.)	C31	Atitudine de a împărtăși cunoștințe, experiențe și expertiză relevante și utile.
C09	Conștientizarea și înțelegerea amenințărilor actuale asupra democrației	C32	Deținerea principiilor jurnalistice
C10	Cunoașterea și înțelegerea amenințărilor contemporane asupra democrației	C33	Stăpânirea principiilor de bază în social media și a tehnicilor relevante de producție
C11	Angajament social	C34	Capacitatea de analiza a unui grup-tintă
C12	Competența de a promova egalitatea de gen și alte forme de egalitate în universitate și societate	C35	Agilitatea în reacționarea la cererea socială de informații și expertiză
C13	Responsabilitate social a științei	C36	Aptitudini de comunicare și prezentare
C14	Conștientizarea și interesul în educația deschisă.	C37	Comunicare agilă
C15	Eticheta în comunicarea digitală	C38	Înțelegerea și identificarea mecanismelor narativelor antiștiințifice și a teoriilor conspiraționiste
C16	Reziliența la feedback și dezbateri științifice	C39	Evaluarea calității informațiilor
C17	Coaching, mentoring, active și pasiv	C40	Cunoașterea modului în care media clasice și media sociale selectează, interpretează și editează informațiile.
C18	Dezvoltarea carierei, inclusiv căile de carieră în afara universității prin menținerea contactului cu diverse domenii.	C41	Cunoașterea specificului dinamicii mediilor sociale (algoritmi pentru "hype"-area știrilor, fenomene precum "echo chambers")
C19	Deschiderea față de personalul universitar și studenții care provin din medii diverse	C42	„Cunoașterea și înțelegerea modului în care sunt produse mesajele politice, propaganda și discursul de ură și modul în care acestea pot fi identificate”.

C20	Deschiderea către societatea civilă, cunoașterea actorilor relevanți și comunicarea activă	C43	Competența de a interveni eficient în media sociale pentru a demonta și contracara dezinformarea
C21	Mentalitatea de educație deschisă, împuternicirea cetățenilor	C44	Eticheta/lipsa de eticheta în utilizarea responsabilă a mediilor tradiționale și sociale
C22	Co-dezvoltarea de resurse pentru educația deschisă	C45	Capacitatea de producție media tradițională dar și nou, eficient
C23	Schimbul de experiență și expertiză cu societatea civilă	C46	Auto-reflectarea utilizării media
C24	Abilitatea de a adapta și modifica comunicarea în funcție de interlocutori și contextele culturale	C47	Capacitatea de a discuta și educa despre utilizarea media critică

Metodologia a urmat principiile analizei de importanță-performanță descrise de Levenburg și Magal (2004). O mare parte a întrebărilor din chestionarul utilizat (Anexa 3) au avut rolul de a valida rezultatele cercetării exploratorii anterioare din analiza literaturii de specialitate și din cercetarea focus grupurilor. Astfel, chestionarul conceput și utilizat a fost distribuit în principal online cu sprijinul aplicației LimeSurvey (<https://lime2.isob-regensburg.net/index.php/414548?lang=en>). La prima întrebare, respondenților li s-a cerut să evalueze *importanța fiecărei competențe pentru o bună comunicare la nivel universitar și pentru comunicarea universitate-comunitate*. Competențele au fost evaluate folosind o scară Likert cu 5 puncte. La a doua întrebare respondenților li s-a solicitat să evalueze *nivelul de dezvoltare curentă* a acestor competențe la nivel personal. Sondajul a targetat populații din mediul universitar (profesori, cercetători, personal administrativ).

În primul nivel de analiză, mediile aritmetice obținute pentru evaluarea fiecărei competențe (definind coordonatele pentru analiza: *importanță vs. dezvoltare*) au fost asociate coordonatelor unor puncte ce au fost reprezentate în cele 4 cadrane ale matricei ce definea spațiul *importanță vs. dezvoltare* (Fig. 2.16).

Ridicată	Exces de competențe (Supracalificare)	Situația ideală
Dezvoltare competențe	I	II
	Situație critică	Focalizarea program de formare
Scăzută	III	IV
	Scăzută	Ridicată
	Importanță (perspectiva angajatorului)	

Fig. 2.16 Matricea de importanță-performanță (Levenburg și Magal, 2004, p. 32)

Cadrantul de interes sugerat de (Levenburg și Maga, 2004) a fost schimbat pentru scopul prezentei cercetări, astfel încât **domeniul critic al competențelor necesare, dar slab dezvoltate, să fie reprezentat în câmpul inferior drept** (Fig. 2.16). Astfel, competențele care au o dezvoltare și o importanță scăzute pot fi ignorate de programul(ele) de formare (cadrantul IV). În plus, acele competențe care sunt bine dezvoltate, dar nu sunt considerate importante, pot fi, de asemenea, omise (cadrantul I). Ca urmare, competențele cheie vizate de proiectul

RespectNET sunt cele extrem de importante, dar care în prezent nu sunt bine dezvoltate (cadrul IV). Ținând seama de limitele de buget și timp ale implementării proiectului, au fost alese, stabilite maximum zece competențe din lista exhaustivă determinată anterior astfel încât programul de formare conceput și dezvoltat să contribuie în mod eficient la dezvoltarea acestora la nivelul personalului din instituțiile de învățământ superior.

În vederea obținerii unor rezultate cât mai relevante, fiecare partener de proiect a inclus în sondajul lor populația universității respective, inclusiv personalul academic și studenții, dar care au o implicație în comunitate sau societatea civilă. La final, **s-au procesat 159 de chestionare valide** pentru a obține matricea competențelor RespectNET și pentru a structura, a concepe în mod adecvat programul de formare. Tabelul 2.7 prezintă distribuția eșantionului în funcție de partenerii țărilor în cadrul proiectului RespectNET.

Tabelul 2.7 Structura demografică a eșantionului – participare/țări

Tara	Frecvența	Procent	Procent de validare	Procent cumulativ
Italia	81	50.9	50.9	50.9
Slovenia	28	17.6	17.6	68.6
Romania	30	18.9	18.9	87.4
Germania	20	12.6	12.6	100.0
Total	159	100.0	100.0	

După cum se observă din Tabelul 2.8, 6 din 10 respondenți în ansamblu și cel puțin jumătate din respondenții din fiecare țară parteneră au peste 40 de ani și, prin urmare, au experiență în domeniul academic. Următorul grup cel mai reprezentat este universitarii juniori, cu vârsta între 30 și 40 de ani, în timp ce tinerii sunt prezenți doar într-un grad limitat de unul din cinci.

Tabelul 2.8 Demografia eșantionului pe țări și grupe de vârstă

		Tară:				% pe țării
		Italia	Slovenia	România	Germania	Total
Grupa de vârstă:	& 25	1,2 %	15,4 %	13,3 %	15,8 %	7,7 %
	25-30	12,3 %	19,2 %	6,7 %	10,5 %	12,2 %
	31-40	16,0 %	15,4 %	26,7 %	26,3 %	19,2 %
	> 40	70,4 %	50,0 %	53,3 %	47,4 %	60,9 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

După cum se poate observa din Tabelul 2.9, demografia eșantionului de cercetare în funcție de țară și studiile absolvite este echilibrată.

Tabelul 2.9 Demografia eșantionului în funcție de țară și studii

		Tară:				% pe țării:
		Italia	Slovenia	România	Germania	Total
	Școala gimnazială	4,9 %		3,3 %	5,6 %	3,8 %
	Diplomă de licență universitară	25,9 %	44,4 %	20,0 %	22,2 %	27,6 %
	Diplomă universitară de master	64,2 %	33,3 %	3,3 %	44,4 %	44,9 %
	Română	3,7 %	22,2 %	66,7 %	27,8 %	21,8 %

Diplomă post-doctorală	1,2 %		6,7 %		1,9 %
Total	100%	100%	100%	100%	100%

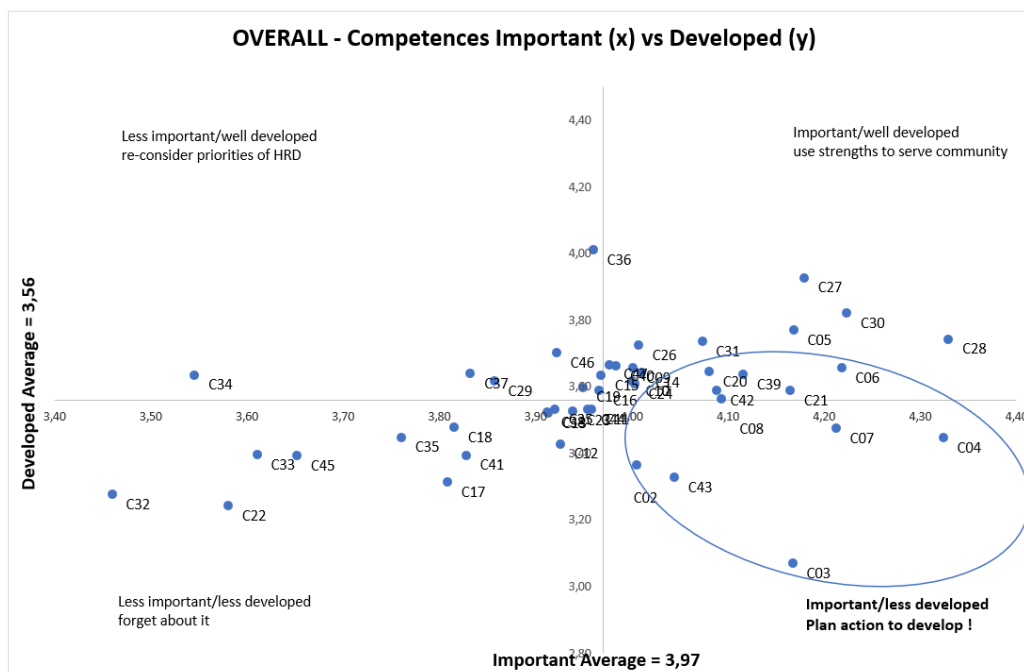


Fig. 2.17 Prezentarea globală a rezultatelor cercetării privind matricea „Important – Dezvoltare” a competențelor (3,97; 3,56)

Un prim rezultat al cercetării realizate, reprezentat în Fig. 2.17, arată că majoritatea competențelor sunt grupate în apropierea punctului de intersecție dintre axele de coordonate, ceea ce înseamnă că există un echilibru între importanța percepută și dezvoltarea acestora la nivelul eșantionului analizat. Activitățile RespectNET se bazează pe o bună percepție a importanței unor competențe cheie pentru un dialog constructiv între universitate și societatea civilă. De asemenea, se consideră că aceste competențe, grupate în centrul graficului, sunt bine dezvoltate. Cu toate acestea, există și competențe care sunt considerate importante, dar care sunt mai puțin dezvoltate (cadranul din dreapta jos). Așadar competențele identificate ca fiind importante, dar mai puțin dezvoltate, se numără:

- C04: Competențe de soluționare a conflictelor;
- C03: Mentalitate civică;
- C02: Conștientizare și cunoaștere a drepturilor omului și a democrației;
- C43: Competența de a interveni în mod eficient pe platformele de comunicare socială pentru a demasca și a combate dezinformarea.

Acestora le-au fost adăugate câteva competențe cu valori ridicate în clasamentul importanței, dar dezvoltate doar la un nivel mediu, în ciuda relevanței lor. Acestea sunt:

- C07: Conștientizarea critică a rolului social (rol profesional, privilegiu, perspectivă);
- C21: Mentalitate orientată către educația deschisă, emanciparea cetățenilor;
- C08: Cunoașterea holistică și înțelegerea critică a lumii;

- C42: „Cunoașterea și înțelegerea modului în care sunt produse mesajele politice, propaganda și discursul care incită la ură și modul în care acestea pot fi identificate”.

În mod interesant, unele competențe sunt marcate, o parte mai cuprinzătoare a competențelor generale evaluate ca fiind esențiale și bine dezvoltate. Evident, respondenții sunt încrezători că au aceste competențe cheie, dar unele domenii specifice de cunoștințe, abilități și atitudini pot fi dezvoltate în continuare. Și, cu toate că există o comunicare generală bine dezvoltată, este necesară îmbunătățirea abilităților de soluționare a conflictelor prin învățarea și exersarea acestora.

Deși nivelul de conștientizare de sine este ridicat, respondenții doresc să se concentreze mai specific asupra conștientizării critice a rolului lor în societate. Majoritatea competențelor pe care respondenții consideră că ar trebui să le dezvolte sunt legate de competențele cetățenilor moderni. În general, mentalitatea civică (C03) este considerată ca fiind susceptibilă de îmbunătățire, iar învățarea despre drepturile omului și democrație este, de asemenea, privită ca un domeniu important pentru dezvoltare.

În prezent există o serie de dezbateri privind înțelegerea democrației, cum ar fi democrația liberală vs. iliberală, precum și un studiu încă insuficient dezvoltat al Constituției Uniunii Europene. Într-un comunicat de presă emis de Comisia Europeană, se subliniază importanța unei înțelegeri clare a democrației: Pentru a avea o dezbatere democratică, avem nevoie de o înțelegere clară și comună a democrației, a drepturilor și a valorilor noastre comune⁴⁰.

De asemenea, se recunoaște importanța platformelor de comunicare socială în contextul acestor dezbateri și necesitatea de a îmbunătăți competențele privind identificarea discursului care incită la ură și intervenția eficientă în social media. În general, există o tendință de a promova educația deschisă și de a dezvolta o perspectivă generală și o înțelegere critică a lumii moderne, care corespunde principiului unui „studiu general”.

În scopul definirii matricei de competențe s-a avut în vedere evaluarea competențelor pe fiecare țară (de fapt la nivelul fiecărui grup de respondenți din fiecare țară), după cum se va arata în cele ce urmează.

Cazul respondenților din Italia - majoritatea competențelor se situează aproape de media generală. Totuși, o analiză mai detaliată poate evidenția subgrupuri de respondenți care au domenii specifice de dezvoltare. În Fig. 2.18 sunt prezentate rezultatele cercetării.

Există doar câteva competențe considerate importante, dar mai puțin dezvoltate în cazul acestor respondenți:

- C03: Mentalitatea civică este evaluată ca fiind esențială, dar insuficient dezvoltată în această țară;
- C39: Capacitatea de a evalua calitatea informațiilor este de asemenea o preocupare tehnică importantă;
- C04: Competențele de ascultare și de soluționare a conflictelor sunt o prioritate pentru respondenții italieni în cazul învățării, cu un nivel mediu de dezvoltare, dar probabil nu suficient de avansat, deoarece aceste competențe sunt considerate foarte importante.

⁴⁰ Conform celor precizate la:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1939 (Accesat la 22-04-2023)

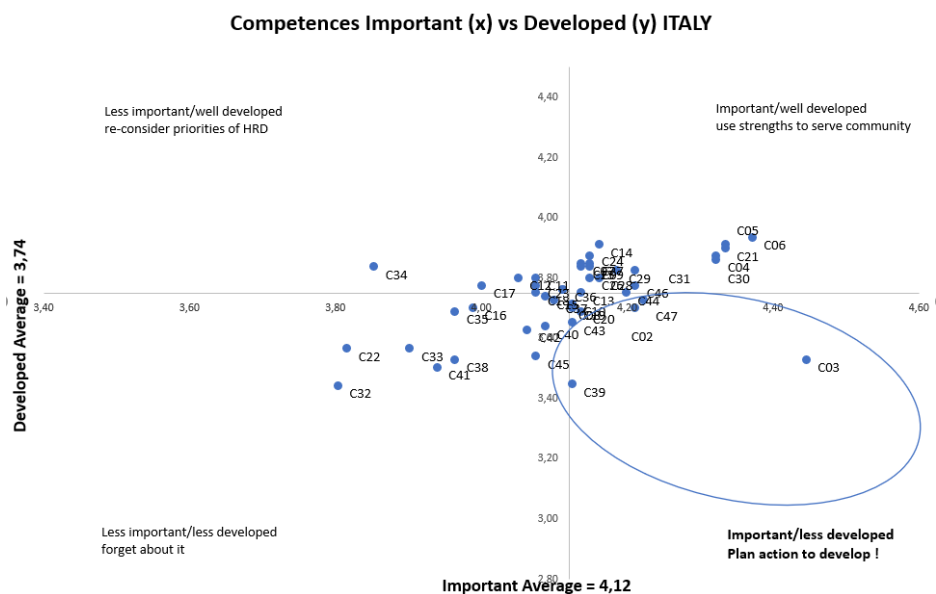


Fig. 2.18 Rezultatele cercetărilor privind matricea Importantă - Dezvoltare pentru respondenții italieni (4,12; 3,74)

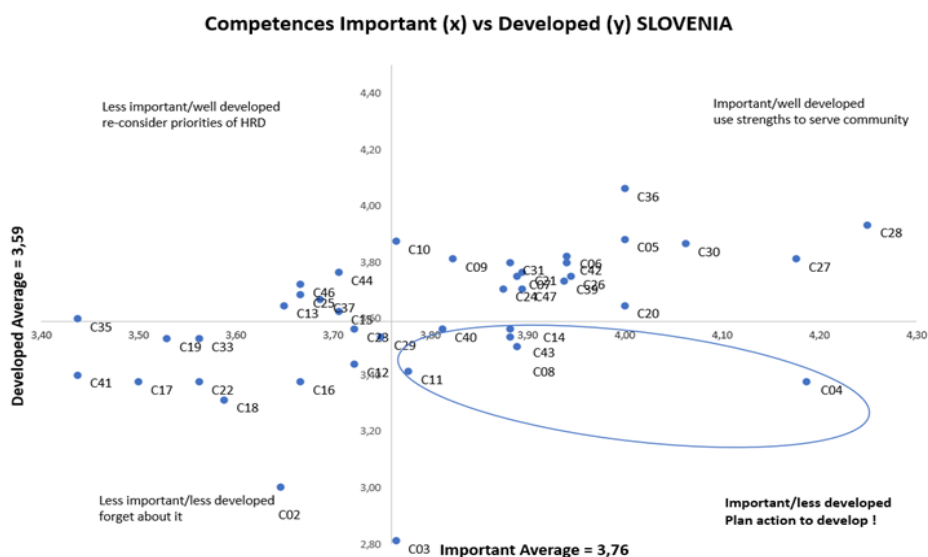


Fig. 2.19 Rezultatele cercetării privind matricea „Importantă - Dezvoltare” pentru respondenții sloveni (3,76; 3,59)

Cazul respondenților din Slovenia – așa cum se arată în Fig. 2.19, importanța competențelor și gradul lor de dezvoltare sunt mai scăzute decât în alte țări. Cu toate acestea, există câteva competențe care sunt considerate importante, dar mai puțin dezvoltate. În special, competențele de soluționare a conflictelor sunt considerate o prioritate de învățare în Slovenia (C04). În plus, Slovenia împărtășește cu media generală competența de a interveni în mod eficient în platformele de comunicare socială pentru a combate dezinformarea (C43) și competențele generale ale cetățenilor, cum ar fi cunoașterea holistică a lumii (C08). Un aspect distinctiv al Sloveniei este reprezentat de competențele pentru implicare socială (C11), care sunt considerate de respondenți ca fiind strâns legate de mentalitatea civică și ca expresie a spiritului civic.

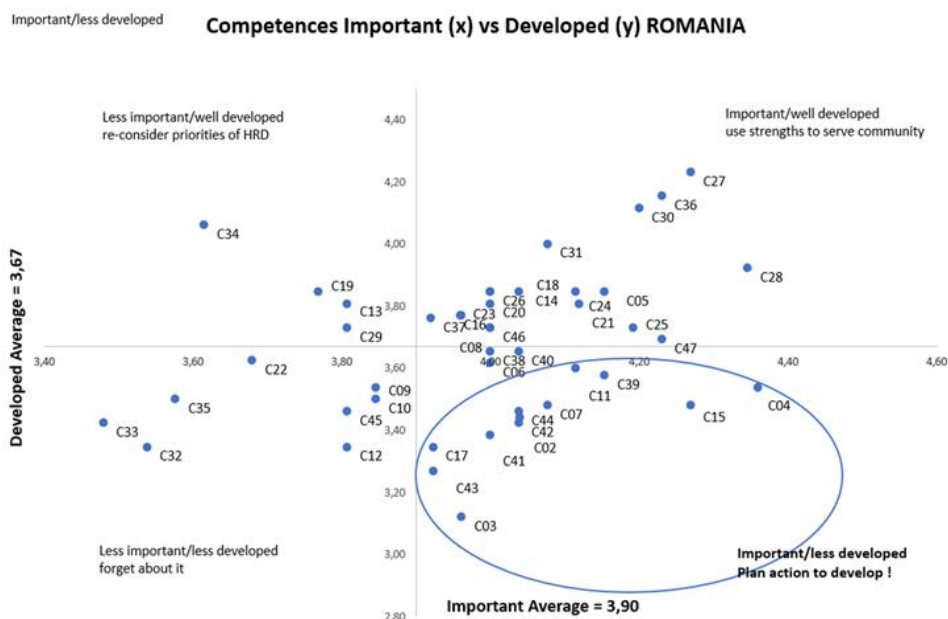


Fig. 2.20 Rezultatele cercetărilor privind matricea „Importanță - Dezvoltare” pentru respondenții români (3,90; 3,67)

Cazul respondenților din Romania – respondenții au evaluat o listă destul de lungă de domenii de dezvoltare, rezultatele fiind prezentate în graficul din Fig. 2.20. Printre acestea, competențele de soluționare a conflictelor (C04) sunt cele mai clare, fiind evidențiate și în celelalte țări. În plus, C15, care se referă la eticheta în comunicarea digitală, reprezintă un domeniu distinct de învățare în România.

În ceea ce privește mentalitatea civică (C03), aceasta este considerată de importanță medie, dar mai degrabă slab dezvoltată. Alte competențe care au fost evaluate aproape de medie includ:

- C43: Competența de a interveni efectiv în platformele de comunicare socială pentru a combate dezinformarea;
- C17: Coaching activ și pasiv (distinct pentru România în acest domeniu);
- C41: Cunoașterea specificului dinamicii social media (algoritmi pentru acoperirea exagerată a unor știri, fenomene precum „camerele de ecou”);
- C02: Conștientizarea și cunoașterea drepturilor omului și a democrației;
- C42: „Cunoașterea și înțelegerea modului în care sunt produse mesajele politice, propaganda și discursul care incită la ură și modul în care acestea pot fi identificate”;
- C44: netiquette/etichetă de utilizare a mass-media (confirmând C15);
- C07: Conștientizarea rolului social;
- C11: Competența pentru angajamentul social și
- C39: Modul de evaluare a calității informațiilor.

Rezultatele confirmă prioritățile generale ale altor țări, având în plus dorința distinctă de a extinde competențele C15: eticheta digitală, respectiv C36: competența generală de comunicare.

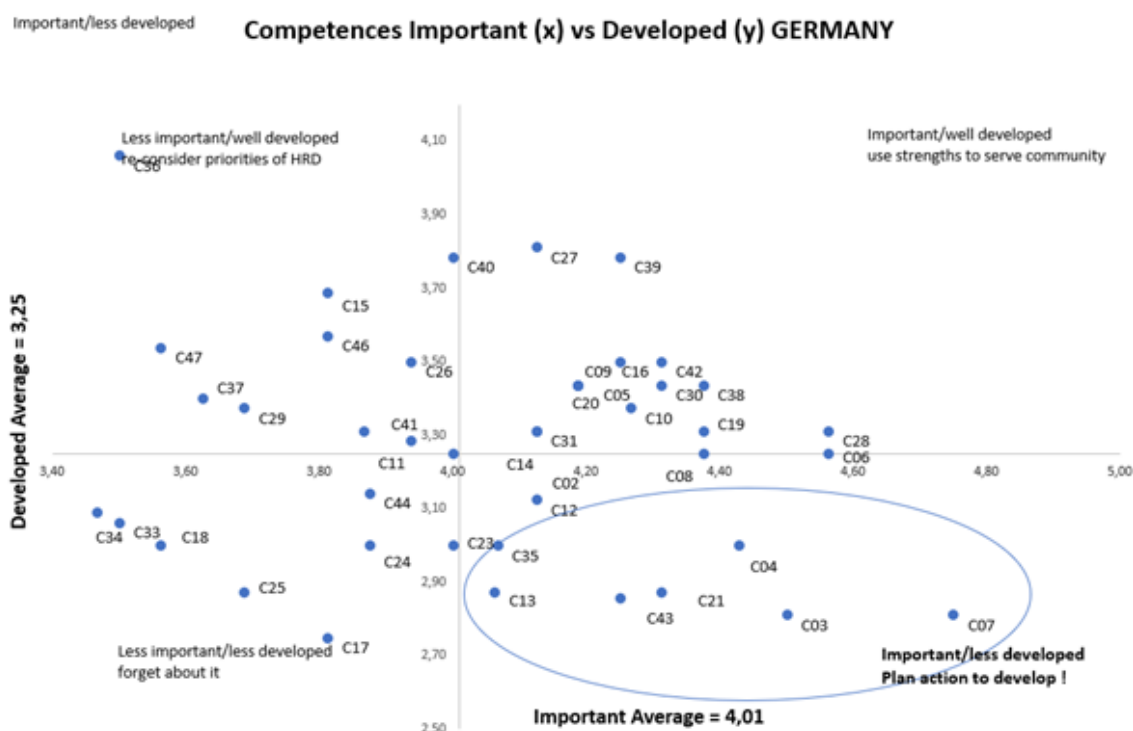


Fig. 2.21 Rezultatele cercetărilor privind matricea „Importanță - Dezvoltare” pentru respondenții germani (4,01; 3,25)

Cazul respondenților din Germania - Rezultatele cercetării prezentate în Fig. 2.21 arată că respondenții germani, mulți dintre ei activi în societatea civilă, au indicat o gamă largă de competențe care trebuie dezvoltate, cele mai evidente fiind:

- C07: Conștientizare critică a rolului social (rol profesional, privilegiu, perspectivă);
- C03: Mentalitate civică;
- C04: Abilități de soluționare a conflictelor.

Față de competențele pe care doresc să le dezvolte, respondenții germani acordă o importanță deosebită rolului universităților și al profesorilor în dialogul cu actorii ai societății civile. Ei doresc ca aceștia să adopte o atitudine civică clară și să ofere o dezvoltare profesională a abilităților, competențelor de rezolvare a conflictelor, întrucât consideră că există deficiențe în acest domeniu. Alte competențe pe care respondenții le consideră importante, însă cu un grad mai mic de importanță sau care sunt mai avansate din punct de vedere al dezvoltării, acestea sunt:

- C43: Competența de a interveni în mod eficace pe platformele de comunicare socială pentru a demasca și a combate dezinformarea;
- C17: Coaching activ și pasiv;
- C41: Cunoașterea specificului dinamicii social media (algoritmi pentru acoperirea exagerată a unor știri, fenomene precum „camere de ecou”);
- C02: Conștientizarea și cunoașterea drepturilor omului și a democrației;
- C42: „Cunoașterea și înțelegerea modului în care sunt produse mesajele politice, propaganda și discursul care incită la ură și modul în care acestea pot fi identificate”;

- C44: Eticheta/Neticheta privind utilizarea responsabilă a mijloacelor de comunicare tradiționale și sociale;
- C11: Competența pentru implicare socială;
- C39: Evaluarea calității informațiilor.

Respondenții din Germania chestionează rolul universităților în societate și solicită o reflectare serioasă asupra acestui rol; prioritățile de dezvoltare a competențelor converg însă cu cele ale celorlalte țări.

d. Concluziile cercetării și definirea matricei competențelor aferentă structurii programului de formare

Studiul empiric a operat cu o listă de competențe ce a fost evaluată din punct de vedere al dezvoltării lor și al importanței, ținând seama și de prioritățile identificate la nivel național în cele 4 țări, după cum se prezintă în Tabelul 2.10.

Tabelul 2.10 Analiza nevoilor de dezvoltare a competențelor ținând seama de rezultatele cercetării pe fiecare subgrup de respondenți

În general	IT	SL	RO	DE	Recomandări verbale
C04: Abilități de soluționare a conflictelor		X		x	
C03: Mentalitate civică	X		x	x	
C02: Conștientizare și cunoaștere a drepturilor omului și a democrației	X		x	x	
C43: Competența de a interveni în mod eficient pe platformele de comunicare socială pentru a demasca și a combate dezinformarea		X	x	x	x
C07: Conștientizare critică a rolului social (rol profesional, privilegiu, perspectivă)				x	
C21: Mentalitate orientată către educația deschisă, emanciparea cetățenilor					
C08: Cunoaștere holistică și înțelegere critică a lumii		X			
C42: „Cunoașterea și înțelegerea modului în care sunt produse mesajele politice, propaganda și discursul care incită la ură și modul în care acestea pot fi identificate”			x	x	
Priorități naționale					
C39 Evaluarea calității informațiilor		X	x	x	x
C11: Competențe pentru implicarea socială			x	x	
C14: Educație deschisă			X		
C15/C44: Netichetă/Etichetă			x	x	x
C17: Coaching și mentorat activ și pasiv			X	x	
C41: Cunoașterea specificului dinamicii social media (algoritmi pentru acoperirea exagerată a unor știri, fenomene precum „camere de ecou”);				x	
C26: Comunicare constructivă					x
C22: Co-dezvoltarea OER					x

Matricea de competență RespectNET a rezultat în urma grupării competențelor pe criteriul tipologiei, în patru grupe reprezentative, prezentat în Tabelul 2.11 și Fig. 2.22.

Tabelul 2.11 Matricea de competențe RespectNET

Competențele critice media	Competențele de democrație
C42: „Cunoașterea și înțelegerea modului în care mesajele politice, propaganda și discursul de ură sunt produse și cum pot fi identificate”; C43: Competența de a interveni eficient în media socială pentru a dezvălui și contracara dezinformarea; C39: Evaluarea calității informațiilor.	C02: Conștientizarea și cunoașterea drepturilor omului și a democrației; C03: Civism; C04: Abilități de rezolvare a conflictelor; C07: Conștientizarea critică a rolului social (rolul profesional, privilegiul, perspectiva); C08: Cunoaștere holistică și înțelegere critică a lumii; C11: Competențe pentru implicarea socială.
Comunicare generală	Comunicare științifică
C15/C44: Etichete/ lipsa de etichetă; C17: Coaching, mentoring active și pasiv; C14: Educația deschisă	C14: Educația deschisă

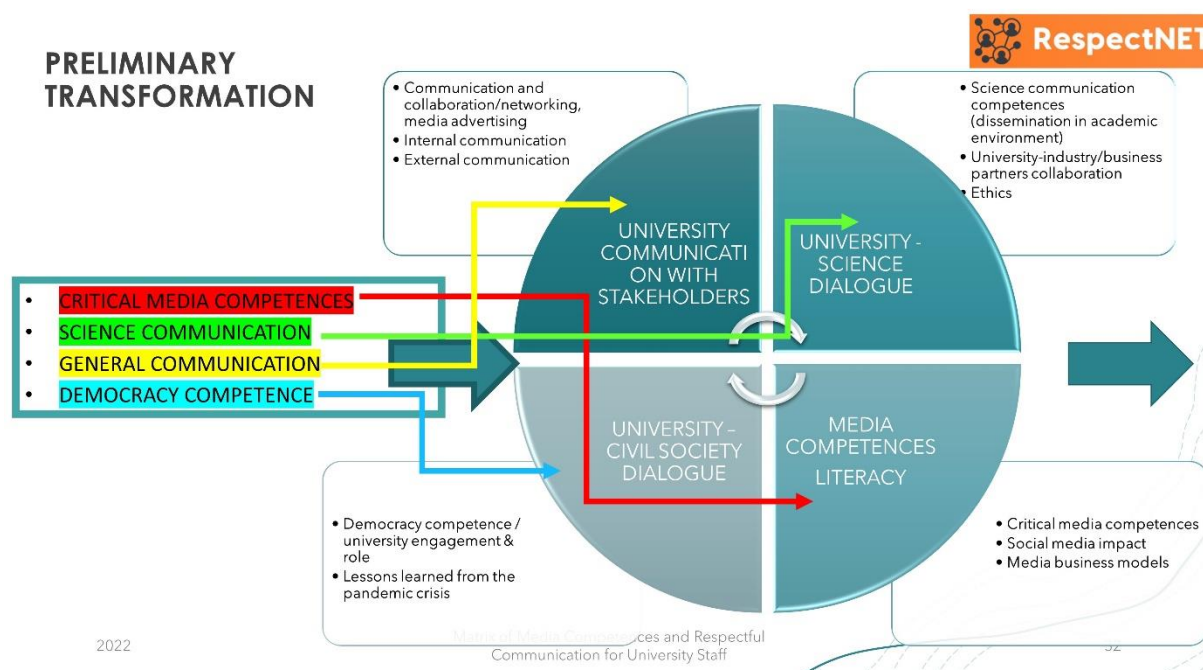


Fig. 2.22 Matricea de competențe RespectNET (identificarea transformării preliminare a formei după A1-A2 la forma cu 4 dimensiuni după A6)

Pentru fiecare competență, s-a furnizat un set de descriptori documentați pe baza informațiilor furnizate de diferitele cadrele europene de referință, completate de descrieri suplimentare acolo unde nu au existat descriptori sau alte informații privind descrierea competențelor (Anexa 4).

Ca urmare a activităților de cercetare realizate, pe baza rezultatelor sondajului (A6) și ținând seama de competențele echipelor partenerare în proiectul RespectNET s-a construit cardul competențelor (Fig. 2.11).

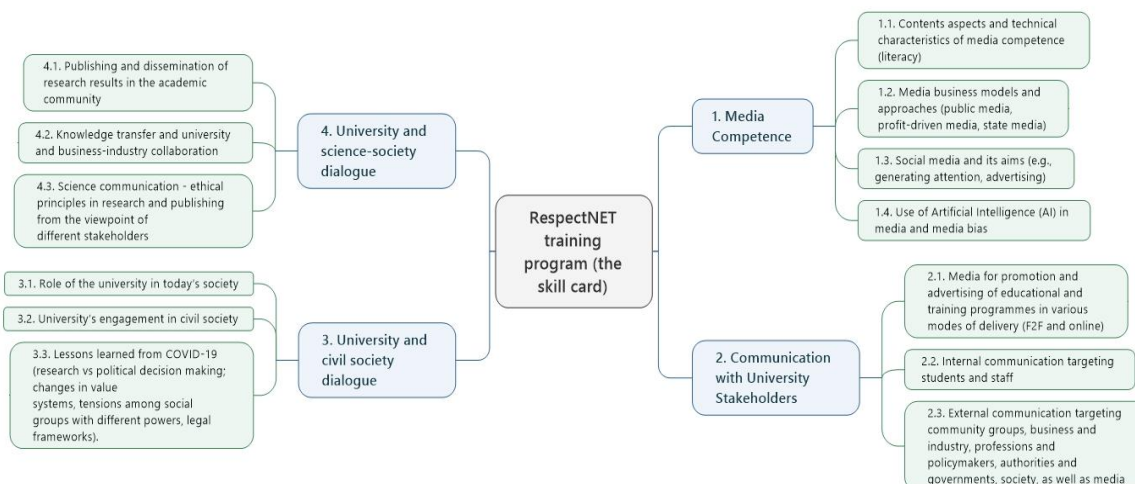


Fig. 2.23 Cardul competențelor RespectNET – structura programului de formare

Cardul competențelor RespectNET (reprezentat cu ajutorul aplicației MindManager, Fig. 2.23) are rolul unui inventar structurat de competențe (ce constituie subiectul cursurilor incluse în programul de formare) ce sunt descrise prin intermediul descriptorilor (Anexa 4) care sunt asociați unor criterii de performanță în proiectarea programului de formare, dar și de evaluare a rezultatelor învățării.

În concluzie, acest demers inovativ, demonstrează modalitatea de realizare a managementului competențelor în implementarea proiectului RespectNET. Numărul total de domenii de competențe este 4, iar competențele individuale sunt în număr de 13, ele urmând a fi dezvoltate prin programul de formare. Astfel, programul de formare RespectNET este deja structurat pentru dezvoltarea competențelor de comunicare etică, respectuoasă ale personalului universitar (inclusiv personalul didactic, de cercetare și administrativ).

Rezultatele cercetării au un impact semnificativ asupra capacității universităților de a reflecta asupra stilurilor negative de comunicare și de a identifica competențele ce trebuie îmbunătățite. De asemenea, cercetarea definește competențele necesare pentru a înțelege și identifica mecanismele narațiunilor anti-științifice, a narațiunilor conspiraționiste, regulilor de evidență și de raționament bazate pe dovezi și a comunicării eficiente în domeniul științific.

Transferabilitatea modelului de operare în managementul competențelor, a rezultatelor generate în prezenta cercetare sunt semnificative, ele fiind relevante pentru toți dezvoltatorii de programe de formare (module, cursuri sau programe) în domeniul competențelor media și comunicării, pentru grupuri țintă alcătuite din RU din universități, organizați de cercetare-dezvoltare-inovare, științifice sau organizații ale societății civile, utilizatori sau creatori de conținut media, în rețele sociale.

2.4. Concluzii

Învățarea bazată pe competențe accentuează demonstrarea abilităților concrete și măsurabile. De obicei, un program de formare trebuie să ajute formabilii să dobândească competențe specifice. Modelele de competențe sunt instrumente utile pentru formatori, educatori și creatori de programe de formare

pentru a descoperi și dezvolta cunoștințele, abilitățile și aptitudinile necesare pentru angajații, operatorii umani sau managerii/liderii viitori (Sisson și Adams, 2013; Shum, Gatling și Shoemaker, 2018). Este esențială înțelegerea rolului determinant pe care educația, formarea, învățarea pe tot parcursul vieții îl are în dezvoltarea carierelor profesionale. Prin urmare, indiferent de vârstă sau nivel educațional al potențialilor formabili sau formatori, indiferent de contextul organizațional în care are loc, o abordare bazată pe competențe poate fi utilizată în definirea, proiectarea și dezvoltarea oricărui program educațional, de formare și învățare (Consiliul Uniunii Europene, 2018). Deci, managementul competențelor este un domeniu de cunoaștere util atât din punct de vedere științific, teoretic, dar mai ales din punct de vedere praxiologic.

Rezultatele de cercetare discutate în prezentul capitol, împreună cu numeroasele alte cazuri și dovezi prezente în literatură, arată în principal, nevoia de ordonare, de sistematizare a domeniului MRU și în special în cazul definirii programelor de formare (concepție, proiectare și apoi organizarea lor astfel ca ele să fie eficiente, eficace pentru beneficiarii individuali și pentru organizațiile lor). ***Dorința supremă este acoperirea, umplerea unor goluri de cunoaștere, corect identificate prin demersuri de identificare a nevoilor de formare, dezvoltarea unor materiale de formare consistente, de calitate și implementarea care, împreună cu performanța psihopedagogică ridicată a formatorilor, să conducă la o creștere a performanței profesionale a formabililor (absolvenți ai cursurilor sau programelor de formare).***

Deci, cercetările descrise au evidențiat demersuri științifice riguroase în managementul competențelor, metodologii inovative ce au recurs al utilizarea unor metode și mijloace diverse, dar adaptate contextului de cercetare dat. Se remarcă faptul că adoptarea managementului competențelor în cadrul definirii unui program de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup țintă) a pus în evidență ca principalele beneficii: îmbunătățirea performanței creatorilor de programe/formatorilor, dezvoltarea programelor de formare de înaltă calitate și a curriculum-urilor (reprezentat sub forma cardurilor de competențe).

Cele două demersuri de cercetare realizate și prezentate au avut ca scop demonstrarea modului concret în care se realizează managementul competențelor, eficient și eficace, în cazul concepției și proiectării, pe baze științifice, a programelor de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup țintă). În final, cele două proiecte și contexte de cercetare, MUST și RestpectNET, reprezintă două *bune practici* descrise de eforturi concrete și bine definite de a îmbunătăți capacitățile instituțiilor academice în ceea ce privește definirea și implementarea proceselor educaționale pe baza managementului competențelor. Mai mult, studiile prezentate analizează și descriu detaliat demersul științific al dezvoltării matricelor și cardurilor de competență în context vocațional-educațional, oferind exemple concrete și practice de aplicare, evidențiind beneficiile și eficacitatea sa în ceea ce privește dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor RU. Prin urmare, ele pot fi utilizate ca sursă de inspirație și ghid pentru alți profesioniști și organizații care doresc să dezvolte programe de dezvoltare-formare a RU și să își îmbunătățească competențele angajaților.

Așadar, acest capitol oferă o referință consistentă în ceea ce privește cercetările teoretico-aplicative necesare pentru conceperea unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU la nivelul unui grup țintă.

3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU CONCEPȚIA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE AL COMPETENȚELOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Capitolul 3 al tezei de doctorat este dedicat cercetărilor teoretice care au stat la baza concepției unui model de management a competențelor la nivel organizațional. Harta conceptuală a capitolului este prezentată în Fig. 3.1

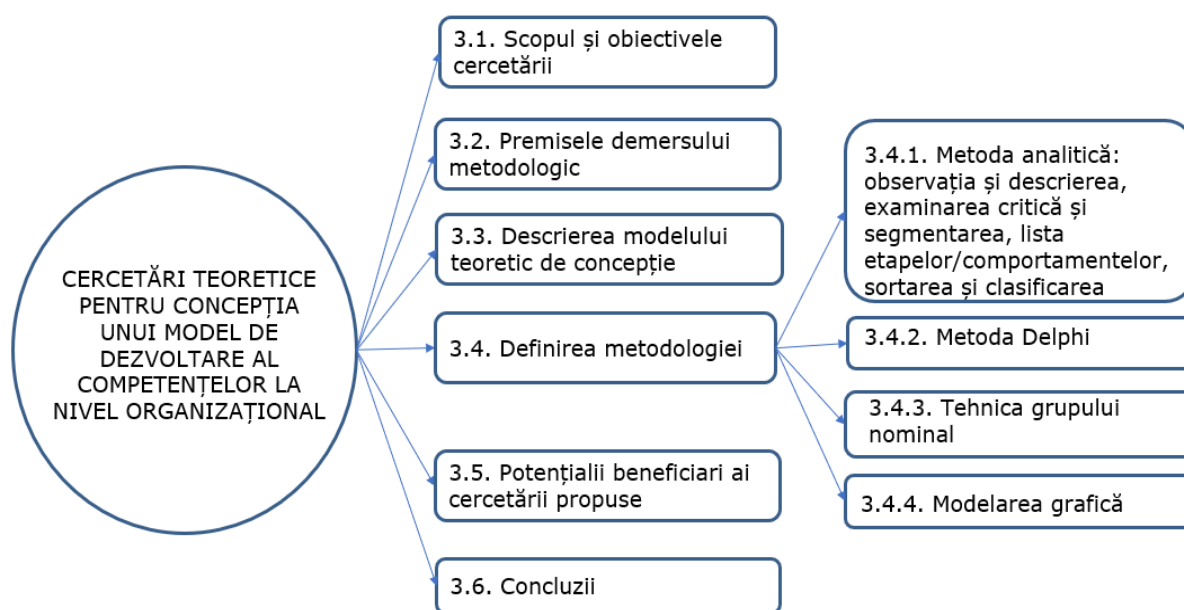


Fig. 3.1 Harta conceptuală a capitolului 3

Capitolul 3 este subordonat atingerii obiectivelor operaționale:

A5. Elaborarea unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*;

A6. Evidențierea interdependențelor existente între managementul competențelor profesionale și performanța organizațională, într-o societate bazată pe cunoaștere.

Prima secțiune descrie conceptul teoretic de dezvoltare a unui model de management a competențelor la nivel organizațional, iar ultimele secțiuni sunt dedicate propunerii unui model teoretico-aplicativ de management al competențelor.

3.1. Premisele demersului metodologic

Obiectivul cercetărilor doctorale întreprinse a fost stabilit inițial, prin folosirea modelului „cutiei negre” care a putu descrie într-o manieră clară demersul metodologic, resursele necesare și rezultatele așteptate (Fig. 3.2).

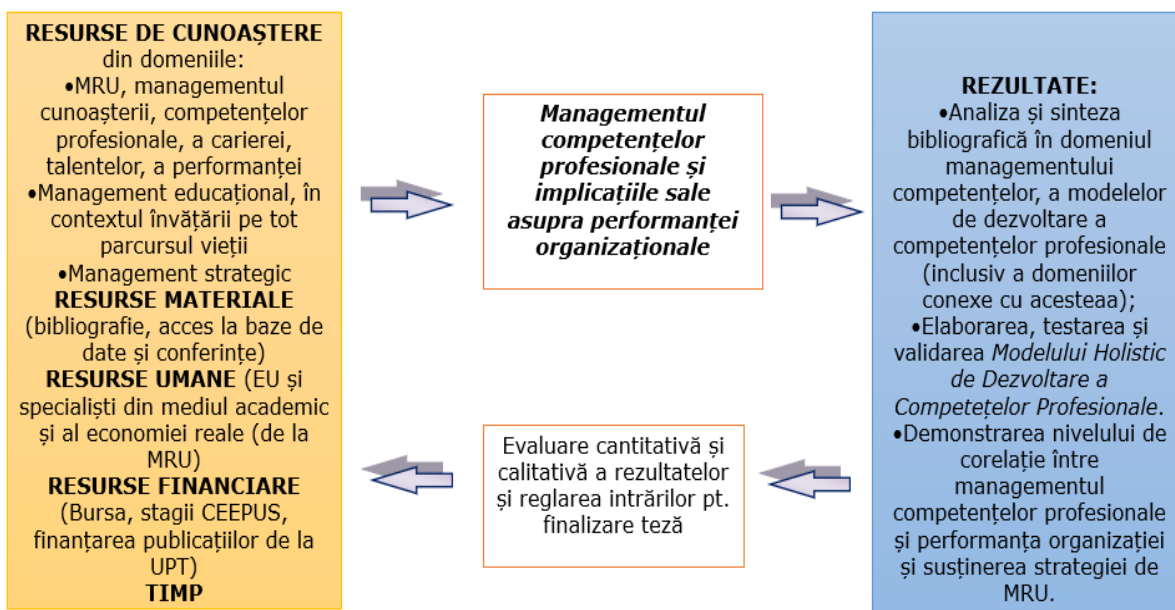


Fig. 3.2 Modelul „cutiei neagre” aferent cercetării doctorale

Cercetările asupra referențialului bibliografic (capitolul 1) au identificat aspectele relevante pentru studiul modelului de dezvoltare a competențelor. Astfel, se remarcă interesul cercetărilor pentru problematica dezvoltării competențelor și a MRUC în general, dar puține cercetări arată transferul practicilor în cadrul strategiei de atingere obiectivelor de business corelând nivelul de competență individuală cu nivelul de performanță organizațională. Totodată, cercetarea bibliografică a evidențiat necesitatea abordării sistemice și holistice a laturii umane a organizațiilor, a MRU în relație directă cu managementul competențelor și managementul strategic al organizației. Abordarea interdisciplinară (pentru rezolvarea temei de cercetare) este evidentă, și se bazează pe cunoștințe din domeniile: MRU, sociologia și psihologia muncii, managementul schimbării organizaționale, comportament organizațional, dar și informatică, statistică, prelucrarea datelor experimentale, managementul cercetării-dezvoltării etc.

Se remarcă, faptul ca rezultatele cercetărilor bibliografice întreprinse au scos în evidență o serie de intrări (resurse sau input) și ieșiri (rezultate sau output), care pot constitui premise puternice privind modalitatea de concepere a unui demers de managementul competențelor, dar mai ales pentru modelarea și dezvoltarea competențelor pentru susținerea performanței organizaționale. Astfel a putut fi schematizat acest demers în Fig. 3.3.



Fig. 3.3 Modelarea și dezvoltarea competențelor pentru susținerea performanței organizaționale (adaptat după (Schippmann, 2013))

Construirea unui model de competențe constituie baza pentru aplicarea competențelor în MRU ca parte a managementului strategic, în vederea susținerii performanței organizaționale. Modelarea competențelor este o alternativă la analiza tradițională a postului concentrându-se pe acele competențe pe care un angajat ar trebui să le dețină pentru a-și îndeplini în mod eficient îndatoririle profesionale (Steward și Brown, 2009, p. 134). **Modelul de competență este un document care include un set (o listă și descrieri) a tuturor competențelor pe care organizația le consideră indispensabile pentru a-și realiza strategia și a-și atinge obiectivele de afaceri, precum și pentru a reuși în activitatea de afaceri desfășurată.**

Așa cum se arată în Fig. 3.4 rolul modelului de competență nu este doar de a specifica lista de competențe solicitate de la toți angajații (sau de grupurile de angajați), ci și de a defini cu precizie competențele individuale în cadrul categoriilor de caracteristici individuale (cunoștințe, abilități și alte caracteristici precum aptitudini și atitudini) și comportamente care au cea mai mare influență asupra performanței într-o anumită organizație. Astfel, modelul de competență este un „cadru” pentru evaluarea calității capitalului uman din perspectiva nevoilor unei organizații.

Așadar modelele de dezvoltare a competențelor profesionale definesc setul de cunoștințe, aptitudini și cadrul comportamental necesar pentru a fi competitiv pentru un anumit rol în cadrul unei organizații, impulsionând contribuția managementului strategic al RU în organizație.

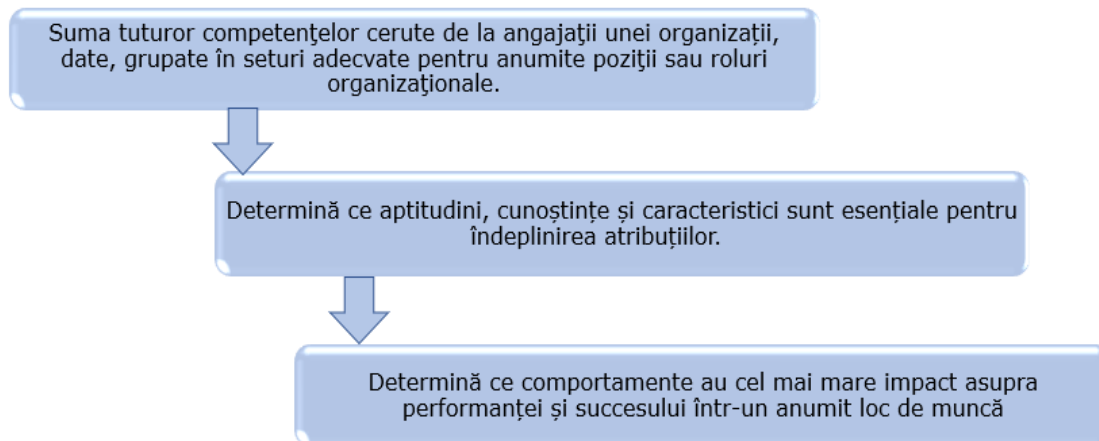


Fig. 3.4 Scopul modelului de competențe în context organizațional

Demersul de definire a unui model de competențe la nivel organizațional trebuie să țină seama de următoarele observații (Khairuddin și Hashim, 2008):

- Trebuie aplicat tuturor posturilor și rolurilor din organizație, pentru a analiza în mod sistematic nivelul actual al competențelor și a identifica lacunele sau lipsa unor competențe din organizație sau din descrierea fișelor unor posturi;
- Preliminar, o analiză judicioasă va identifica nevoile de învățare și va evidenția structura și conținutul unor programe de formare viitoare;
- Prin intermediul demersului de managementul competențelor se determină aspecte importante aferente planului de dezvoltare a RU de la nivelul organizațional pentru a atinge nivelul necesar al competențelor, în scopul îndeplinirii sarcinilor și a susținerii performanței organizaționale;
- Permite o prioritizare a dezvoltării competențelor, corelată cu impactul asupra performanței organizaționale;
- Dă posibilitatea identificării aspectelor ce țin de redundanța MRU în ceea ce privește dezvoltarea personalului;
- Permite crearea unui tablou (sau cadru) al competențelor disponibile organizației pentru pregătirea noilor misiuni, sarcini și proiecte, legate de dinamica organizațională;
- Este legat atât de MRU, cât și de managementul strategic al organizației și de activitate a de audit, evaluare a funcției de RU.

Agolla (2018) afirmă că începând de la producția mecanică, având aburul ca sursă de alimentare și până la sistemele susținute de energia electrică și automatizarea electronică, respectiv utilizarea tehnologiei informaționale și a inteligenței artificiale, soluțiile inovative au fost dezvoltate, implementate și gestionate de către RU și competențele sale. Factorii externi organizaționali (aferenți mezo- sau macromediului regional, național sau internațional), precum contextul economic, politic, socio-cultural, tehnologic și de mediu, sunt și ei predictorii ai performanței unei organizații și influențează modul de definire a matricelor de competențe aferente acestora. Ca urmare, necesitatea managementului competențelor profesionale și a dezvoltării modelelor care să susțină dezvoltarea lor este extrem de importantă în contextul actual al lumii de afaceri, în care (Zaied ș.a., 2012):

- Piața muncii este extrem de competitivă și rata de inovare în domeniul MRU este în creștere;
- Reducerile de personal creează necesitatea înlocuirii cunoașterii informale cu metode formale, standardizate și implicit securizarea know-how-ului;
- Presiunile concurențiale mobilizează forța de muncă cea mai competentă și care deține cunoștințe de afaceri valoroase;
- Timpul disponibil pentru a experimenta și a dobândi cunoștințele s-a diminuat;
- Pensionările anticipate și creșterea mobilității forței de muncă, duc la pierderea competențelor;
- Nivelul de complexitate a afacerilor este din ce în ce mai mare, iar organizațiile mici au dificultăți de a gestiona acest tip de procese (din perspectiva numărului mic de angajați);
- Schimbările de direcție strategică, inerente în mediul concurențial, pot duce la pierderea cunoștințelor într-o zonă specifică.

Ca accepțiune generală a performanțe într-o organizație aceasta a fost definită ca „o funcție a ceea ce s-a intenționat ca urmare a unui set de activități” (Pettinger, 2016). Mai mult, stabilirea bazei, limitelor și contextului de performanță reprezintă o sarcină cheie de gestionare și o bază pentru fundamentarea expertizei manageriale.

Performanța în organizații include:

- Performanță financiară și a țintelor stabilite;
- Obiective de producție, productivitate și producție de servicii;
- Performanța colectivă și individuală a personalului;
- Poziționarea pe piață;
- Managementul și dezvoltarea reputației;
- Dezvoltarea de produse și servicii noi;
- Dezvoltarea de noi piețe;
- Planificare pe termen lung și scurt;
- Evaluarea și evaluarea riscurilor.

Prea multe organizații și manageri se concentrează exclusiv pe cifrele și țintele financiare fără să recunoască faptul că fiecare dintre indicatorii de mai sus contribuie la întreg. Performanța organizațională colectivă însă, trebuie evaluată și definită în termenii tuturor punctelor de mai sus. Performanța individuală necesită, aceeași definiție cuprinzătoare, aceasta fiind una dintre cele mai importante contribuții ale MRU ca management strategic. Angajații trebuie evaluați asupra modului în care și-au realizat sarcinile, în sensul susținerii obiectivelor afacerii, precum și prin satisfacerea obiectivelor în sine.

Procesul de dezvoltare a modelelor de competențe este utilizat în mod preponderent în organizații industriale. În principiu, există trei etape ce descriu acest demers: **colectarea datelor, analiza datelor și validare**. Prima etapă constă în identificarea abilităților necesare și, de asemenea, a competențelor probabile necesare. A doua etapă include revizuirea listei competențelor necesare și construirea definițiilor competenței și atribuirea acestora la nivelurile organizației. Aceasta este urmată de validarea conținutului și a abilităților și cunoștințelor dobândite, în timp ce procesul de cartografiere a competențelor era în desfășurare și, în cele din urmă, rafinarea definițiilor competenței, dacă este necesar (Shermon, 2004).

Modelul de competențe stabilește și definește fiecare competență cerută, precum și nivelul de dezvoltare/autonomie necesar locului de muncă. Definirea nivelelor se face bazat pe acțiuni sau comportamente observabile, pornind de la definiția competenței ca set de cunoștințe, aptitudini și atitudini, Fig. 3.5.

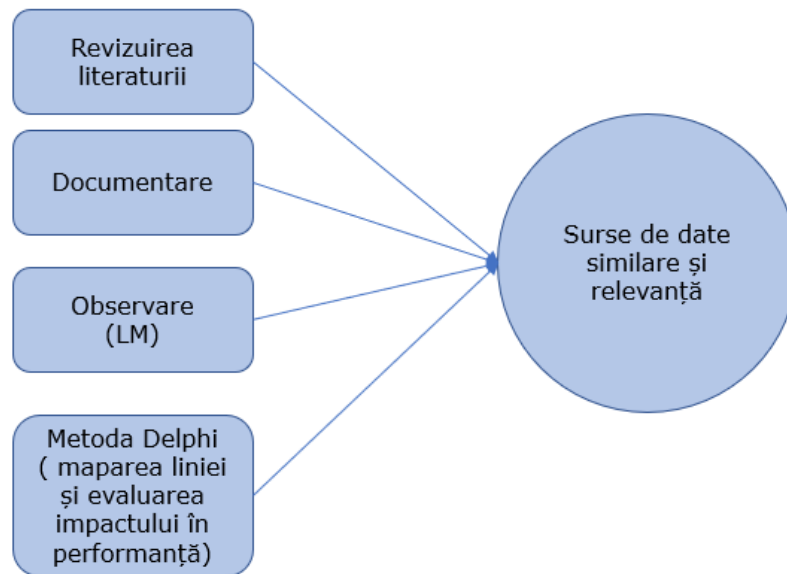


Fig. 3.5 Demers teoretic pentru conceperea unui model de competență

3.2. Descrierea modelului teoretic (demersul de concepție)

Designul unui model de dezvoltare al competenței este un proces elaborat care presupune înțelegerea culturii organizaționale pentru a putea conceptualiza și defini competențele de natură leadership, precum și a competențelor cheie ale acelei companii, presupune înțelegerea industriei, și a criteriilor de performanță ale business-ului pentru a putea da o pondere fiecărei competențe din model și implică o etapizare riguroasă a fiecărui stadiu de dezvoltare a matricei.

Pașii necesari pentru crearea modelului de dezvoltare a competențelor sunt:

1. Colectarea de informații despre context: rolurile/responsabilități ale RU din organizație (LM, JD) – **metoda Delphi**;
2. Validarea de către experții în materie a competențelor critice identificate în urma cartografieirii liniei/procesului și a modului în care aceștia imaginează schimbarea rolurilor într-un scenariu viitor;
3. Definirea nivelurilor de competență pentru fiecare rol/poziție, precum și a comportamentului asociat – **focus grup**;
4. Crearea, verificarea, actualizarea și implementarea modelului de competență;
5. Aprecierea impactului în performanța afacerii (*business impact*) – **tehnica grupului nominal**
6. Validarea modelului propus

După crearea modelului de competență urmează faza de implementare, de transfer a sa în practica organizației, scopul fiind de a susține activitățile de MRU

în viziune strategică. În Fig. 3.6 sunt sintetizate activitățile necesare conceperii modelului de dezvoltare a competențelor:

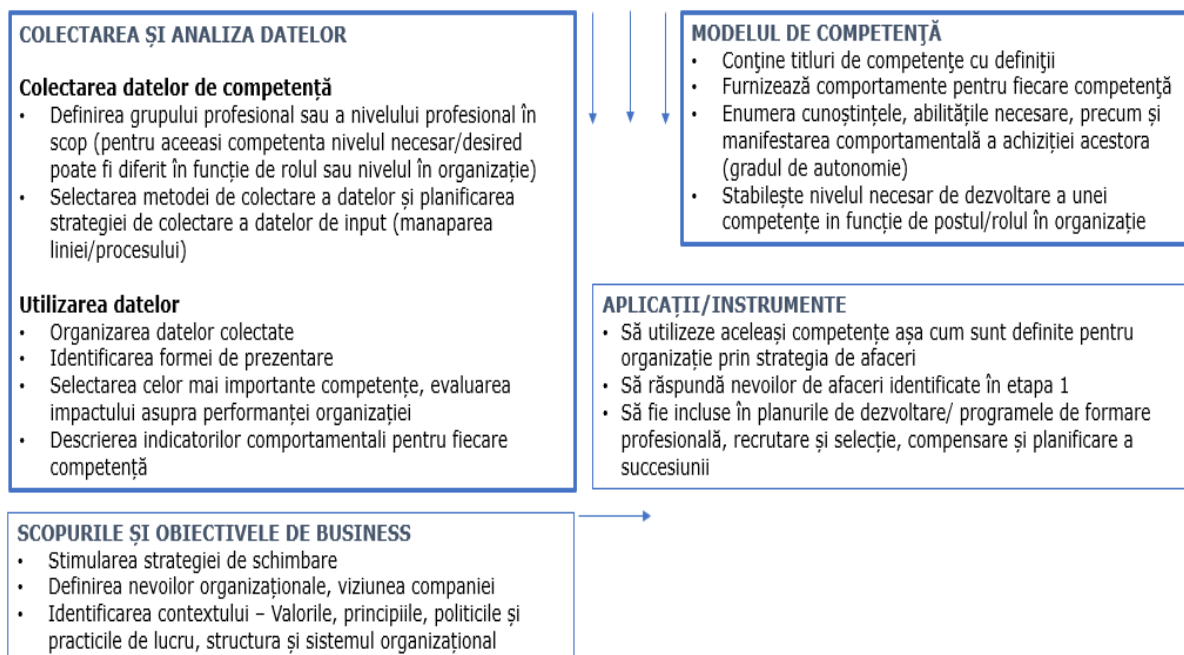


Fig. 3.6 Schema de activități necesare conceperii modelului de dezvoltare a competențelor

Orice organizație trebuie să aibă definită o listă a competențelor necesare pe roluri bine definite, care să fie îndeplinite de angajați. Procesul de cartografiere al competențelor este foarte important pentru că susține MRU strategic, ca atare este important de verificat și măsurat dacă implementarea îndeplinește scopul pentru care a fost inițiat, acela de a susține performanța organizațională, însă în scopul prezentei teze definirea acestora este mai puțin relevantă, scopul fiind dezvoltarea unui model de dezvoltare a acestora.

3.3. Definirea metodologiei de lucru. Metode și mijloace

Metoda utilizată în scopul prezentei cercetării este asociată unui proces de empiric-analitic ce se concentrează pe descompunerea unui întreg, în mai multe părți sau elemente pentru a determina cauzele, natura și efectele unor fenomene asupra părților și întregului de-o potrivă. Aceasta modalitate de investigare necesită gândire critică, inducție și deducție logică, pe baza evaluării continue a informațiilor legate de cercetarea desfășurată, cu scopul de a identifica elementele-cheie ale procesului sau comportamentului sau fenomenului analizat pentru a-l înțelege în profunzime. Prin validarea rezultatelor obținute prin intermediul grupului de experți, analiza evoluează dinspre particular spre general (asociată fiind cu un demers al inducției aplicat după cel de deducție), dinspre concret spre abstract, modelul dezvoltat în acest fel având un grad mare de generalizare, de aplicare în alte contexte organizaționale.

3.4.1 Metoda analitică

Metoda analitică constă din următoarele etape:

Observația - probabil cea mai veche metodă din psihologie, este o „metodă calitativă de investigație, este definită ca act de urmărire și descriere sistematică a comportamentelor și evenimentelor studiate ce au loc în mediul social natural” (Banister, Burman, Parker, 1995).

În contextul prezentei teze, observația presupune înțelegerea comportamentului *real* în situația activității profesionale într-un anumit rol/organizație. **Prin observație se înregistrează comportamentul efectiv al oamenilor și multitudinea de factori ce determină acțiunile și interacțiunile lor.** Adler și Adler (1994) remarcă flexibilitatea metodei, din punct de vedere al utilității sale, al aplicabilității.

Caracteristici:

- „Este o metodă cu o largă aplicabilitate, utilă în domenii variate de studiu, de la cel clinic, educațional, social, la organizațional sau ocupațional. Una din notele esențiale ale observației este caracterul de nonintervenție”.
- „Observatorii nu chestionează subiecții asupra opiniilor și atitudinilor lor, nu îi stimulează în vederea exteriorizării anumitor comportamente, nu provoacă deliberat situații specifice, cu atât mai puțin nu manipulează participanții”.
- Observația „poate avea un grad mare de structurare sau poate fi complet liberă de orice tentativă de urmărire sistematică”.
- Observația „se poate focaliza pe aspecte și dimensiuni foarte specifice, înguste sau poate avea o focalizare generală. Participanții (subiecții observației) pot fi conștienți sau nu asupra prezenței observatorului și a aspectelor urmărite”.
- „Explicațiile care sunt oferite participanților pot varia de la explicarea completă a motivelor observației și a aspectelor urmărite, la explicații false până la a omite acest fapt”.
- „Timpul observației poate varia de la o singură observare la observații multiple în situații asemănătoare sau diferite”.

Din punct de vedere operațional, în cazul cercetărilor de față, s-a optat pentru a oferi un feed-back complet participanților despre cele observate și interpretările făcute, iar acestea au fost validate cu grupul de experți. Înregistrarea celor s-a consemnat printr-o simplă luare de note în formularul de *Mapare a activităților la linie (LM – Line Mapping)*, prezentat în Anexa 9.

După observarea comportamentului, acesta este definit, caracterizat în mod obiectiv, fără prejudecăți, în mod obiectiv, este descris „ceea ce vede” în cazul eșantionului, procesului sau a liniei. „Notarea presupune urmarea, în linii mari, a următorului model care permite respectarea criteriului replicabilității” (Banister, Burman, Parker, 1995):

- „Descrierea contextului în care are loc observația, incluzând toate detaliile ce țin de ambianța fizică, data, momentul zilei;
- Descrierea participanților, cu toate particularitățile de vârstă, sex, etnie, religie, educație, statut socio-profesional;
- Detalii despre observator, cine este el, sexul, vârsta, ce anume va înregistra, ce legătură are cu subiecții observației;

- Descrierea acțiunilor participanților, a comportamentelor verbale și non-verbale, secvențele comportamentelor, incidentele intervenite;
- Interpretarea situațiilor, găsirea de semnificații comportamentelor urmărite, semnificații ce pot deriva direct din comportamentul participanților, din experiența proprie a observatorului sau din proiecția experienței observatorului (această parte este cea mai dificilă, tocmai de aceea este necesar și pasul următor),„.

Examinare critică și segmentarea – „oferă propuneri care intră în linia cea mai logică de abordare a problemei și descompunerea procesului/liniei/ comportamentelor observate în părți pentru a le analiza pe rând și pentru a furniza ulterior descrieri care le permit să fie corelate și ordonate”. Datele obținute în prima etapă sunt utilizate pentru a stabili o descriere coerentă, etapizată a comportamentului/procesului liniei. „Această bază permite o primă abordare formală a fenomenului, precum și aprofundarea cunoștințelor despre acesta în etapele următoare. În general, descrierea examinarea critică și segmentarea în cadrul metodei analitice implică încercarea de a crea o teorie generală despre modul în care funcționează fenomenul care urmează să fie studiat. Prin urmare, munca depusă în prima parte este esențială pentru realizarea acestui pas” (coloana A, din LM, Anexa 9).

Lista activităților, comportamentelor, etapelor: reprezintă „procesul de identificare a numărului de părți în care proba a fost descompusă”.

Sortarea și clasificarea – „odată ce părțile sunt identificate și descrise separat, acestea sunt ordonate pe baza relației care există între ele, oferind o nouă analiză mai completă și actualizată a eșantionului”.

Toate informațiile colectate utilizând această metodă au fost înregistrate și structurate realizând-se astfel maparea sau cartografierea liniei de producție, identificarea competențelor necesare operării pe linie, caracterizarea comportamentelor care descriu nivelul dezirabil pentru fiecare etapă. Mijlocul de lucru dezvoltat va fi prezentat în capitolul 4.2.3 al tezei, demonstrându-se astfel modul de operare cu acesta.

3.4.2. Metoda/Tehnica Delphi

„Metoda Delphi este o tehnică de comunicare structurată, dezvoltată inițial ca o metodă de previziune sistematică, interactivă, bazată pe consultarea unui grup de experți. A fost elaborată în SUA, la începutul Războiului Rece, pentru previziuni referitoare la impactul tehnologiei asupra domeniului militar. De atunci, ea a fost folosită constant, împreună cu numeroase modificări și reformulări”.

Metoda Delphi „se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, considerând că deciziile strategice și tactice pot și trebuie să fie fundamentate pe cunoștințele și intuiția specialiștilor în domeniu”. „Tehnica Delphi presupune deci selectarea unui anumit grup de experți care vor trebui să-și exprime, de cele mai multe ori anonim și separat, opinia asupra unui subiect sau set de probleme”.

Primele aplicații ale metodei au fost pentru previziuni sau prognoze științifice și tehnologice, pentru ca mai apoi metoda să fie aplicată în studiul sistemelor de roboți, utilizarea tehnologiei în educație sau dezvoltarea internetului și a comunicațiilor în bandă largă. Rezultatele bune obținute prin consultarea unor echipe de experți, prin aplicarea metodei Delphi, „au recomandat utilizarea acesteia în domenii de interes legate de politici publice, în economie, sănătate și educație, precum și în analize ale mediului de afaceri”.

În cazul cercetării de față, pentru colectare a datelor s-a conceput un formular de *Mapare a activităților la linie (LM – Line Mapping)*, prezentat în Anexa 9. Fiecare participant completează LM și primește „feedback structurat de la moderator, feedback care încorporează toate răspunsurile celorlalți participanți, însă totul sub protecția anonimatului pentru a nu fi influențat de alte elemente decât cele raționale și logice”. „Procesul se repetă, de această dată, respondenții putând oferi explicații pentru opiniile lor care diferă semnificativ față de cele ale celorlalți membrii ai grupului. Statistic s-a constatat că după un anumit număr de iterații consensul asupra problematicii în discuție crește, ajungându-se, de regulă, la un procent acceptabil de participanți care să determine un răspuns colectiv validat” al listei de activități la linie, competențelor necesare și a impactului acestora asupra performanței organizaționale, adică a obiectivelor de organizație.

Utilizarea acestei tehnici Delphi implică parcurgerea a trei secvențe:

1) **Pregătirea și lansarea anchetei/chestionarului/formularului de colectare a informațiilor** – „în aceasta etapă se stabilește conducătorul anchetei și problema decizională pentru care se utilizează ancheta; se constituie grupul de specialiști; se întocmește cât mai clar, detaliat, formularul de înregistrare a datelor, care se transmite componentelor grupului pentru completare”;

2) **Efectuarea observațiilor propriu-zise** – „constă în completarea formularului, restituirea răspunsurilor organizatorilor anchetei și centralizarea înregistrărilor pe baza opiniilor exprimate de specialiști. Ciclul expediere chestionar – completare – înapoiere chestionar – prelucrarea opiniilor exprimate și reformularea chestionarului se repetă până când se obține consensul a cel puțin 50% dintre membrii grupului asupra opiniilor înscrise în chestionar”;

3) **Prelucrarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional** – „rezultatele sunt prezentate factorilor de decizie în vederea luării măsurilor care se impun. Tot în această etapă se include și recompensarea materială și morală a componentelor grupului”. Ca urmare, „experții sunt încurajați să-și revizuiască răspunsurile anterioare în lumina celor formulate de ceilalți membrii din grup. Se consideră că, de-a lungul acestui proces, spectrul de dispersie a răspunsurilor tinde să se restrângă, iar grupul converge în direcția răspunsului „corect”.

Calitatea deciziilor ca urmare a aplicării metodei Delphi, este influențată de:

- Realismul și claritatea prezentării problemei decizionale supuse investigației și a elaborării formularelor de culegere a informațiilor/chestionarului;
- Calitatea și eterogenitatea componentelor grupului etc.

O sinteză a avantajelor și limitărilor utilizării acestei tehnici este prezentat în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. Sinteza avantajelor și limitelor metodei Delphi

Avantaje	Limitări
<ul style="list-style-type: none"> • Este recomandat atunci când distanțele dintre respondenți sunt mari și este dificil ca timp și costuri să organizezi o întâlnire • Valorifică și beneficiază de experți sau cei mai buni specialiști într-un domeniu • Permite implicarea unui număr mare de experți • Permite analiza riguroasă a unor probleme majore, având ca rezultat concluzii și soluții pertinente pentru organizație • Este o metodă mai ieftină și mai rapidă decât cea a interviului individual • Recomandată în a depăși obstacole de natură umană, precum teama de a se exprima în public, jena de a recunoaște că prima opinie ar putea să nu fie corectă, tendința de a fi influențat de opinia majorității • Facilitatorul/cercetătorul poate interacționa direct cu subiecții, spre deosebire de ancheta calitativă 	<ul style="list-style-type: none"> • Nu este adecvată în realizarea de prognoze complexe, când trebuie să se țină seama de evoluția simultană a unor factori conecși fenomenului investigat sau prognozat • Rezultatul aplicării metodei este influențat de nivelul de cunoaștere, cunoștințe al participanților-experti. • Ritmul de evoluție al mediului tehnologic induce erori în realizarea prognozelor • Rezultatul aplicării poate fi influențat de subiectivismul moderatorului, de capacitatea sa de a recunoaște și selectare a răspunsurilor cele mai adecvate

În cercetarea folosind metoda Delphi sunt folosite mai multe tipuri de întrebări printre care se numără cele de identificare, aprofundare sau direcționare a problemelor.

3.4.3. Tehnica grupului nominal

Tehnica grupului nominal (TGN) a fost dezvoltată de către Andre Delbecq și Andrew Van de Ven de la Universitatea Northwestern din Illinois, Statele Unite ale Americii și a fost utilizată în planificare programelor de educație.

TGN urmărește identificarea priorităților „chestiunilor selectate în cadrul problemelor, luând în considerare punctele de vedere ale membrilor unui grup de experți. Prin aplicarea TGN se ajunge la o decizie a grupului. Grupul nominal este constituit dintr-un număr limitat de persoane care interacționează în cadrul unei întâlniri, cu scopul de a obține informații cu privire la o situație specifică. Fiecare membru al grupului lucrează individual, în cadrul unui grup organizat. Numele tehnicii descrie, pe scurt, maniera în care se desfășoară procesul de lucru: persoane diferite, constituite într-un grup (exclusiv cu ocazia aplicării acestei metode) gândesc, selectează, votează în nume propriu”.

TGN este indicată a fi folosită în cazul existenței unor propuneri contradictorii sau controversate sau când grupul se află în incapacitate de a lua o decizie din cauza părerilor diferite ale membrilor săi. Metoda se concentrează pe abilitatea fiecărui participant de a contribui la procesul decizional și asigură că toate ideile sunt luate în considerare în mod egal.

O altă caracteristică importantă a acestei tehnici este clasificarea ideilor în cadrul grupului. După ce au fost colectate și înregistrate toate ideile, grupul le evaluează în mod colectiv pentru a le clasifica în funcție de importanța și relevanța lor. Clasificarea se poate face prin votare sau prin folosirea altor tehnici de consens. De-a lungul anilor, metoda a fost folosită cu succes în diferite domenii, inclusiv în domeniul afacerilor, sănătății, educației, planificării strategice și în dezvoltarea de politici.

În cadrul acestei metode, un grup de experți lucrează împreună într-un mediu structurat și monitorizat pentru a identifica și a rezolva probleme. Principalele sale caracteristici sunt: utilizarea unor grupe de experți pentru generarea de idei și dezvoltarea de soluții; utilizarea unui proces structurat pentru a asigura că fiecare participant contribuie cu idei și pentru a evita dominarea de către un singur membru; utilizarea unor tehnici de evaluare și prioritizare a ideilor generate de grup; utilizarea unui proces de sintetizare pentru a crea o listă finală a ideilor și a soluțiilor. TGN este folosită în mod obișnuit în domeniul managementului calității și al dezvoltării produselor. Tehnica poate fi utilizată pentru a identifica problemele într-un proces, pentru a genera idei de îmbunătățire și pentru a dezvolta soluții.

„În principal se recomandă aplicarea acestei tehnici în procesul de luare a deciziei în domeniul planificării, îmbunătățirii performanței individuale și organizaționale, monitorizării proceselor, fiind utilă atât pentru identificarea, selectarea și ordonarea problemelor prioritare, cât și a posibilelor soluții” (Enachescu și Florescu, 2006).

În această cercetare, TGN a fost utilizată pentru faptul că încurajează participarea egală a tuturor membrilor grupului și pentru faptul că asigură o evaluare obiectivă a ideilor. Totodată, TGN a fost folosită pentru a evalua impactul competențelor în performanța organizațională, după cum va fi demonstrat de cercetările aplicative.

3.4.4. Modelarea grafică

„Modelul este o reprezentare a realității, care prezintă în manieră simplificată principalele trăsături ale unor aspecte ale lumii reale, pentru a le face mai ușor de înțeles și a facilita avansarea de prognoze” (în conformitate cu Oxford Dictionary). Această modelare permite descrierea și sinteza etapelor cadrului conceptual și a demersului de fundamentare a modelului propus. Fig. 3.7. ilustrează procesul de conceptualizare teoretico-aplicativă:

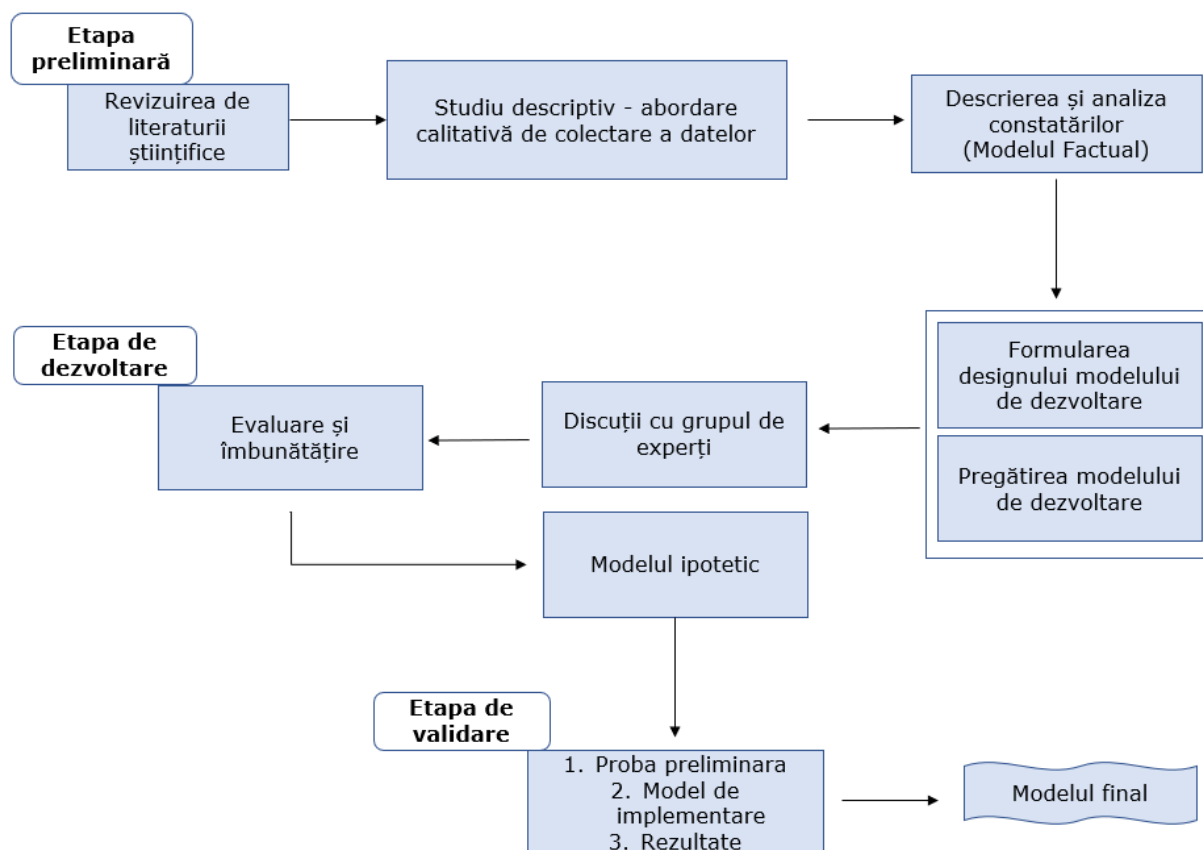


Fig. 3.7 Modelul teoretico-aplicativ

Modelul operațional, descris prin expresiile matematice corespunzătoare, precum și analiza exploratorie a datelor se va face în cap. 4.2.

3.5. Potențialii beneficiari ai cercetării propuse

Principalii beneficiari ai analizelor și modelului de dezvoltare al competențelor propuse în prezenta teză sunt organizațiile, în particular organizațiile cu profil producție și cele care promovează o cultură de îmbunătățire continuă. Modelul are atât o componentă statică cu rol de diagnoză, cât și una dinamică cu rol de orientare strategică de dezvoltare a RU.

Deși cercetările cuprinse în teză au în centrul atenției societăți cu profil de producție, considerăm că o mare parte din rezultate sunt utile și pentru organizații de servicii sau de alte tipuri prin utilizarea acestora ca instrument de management strategic în dezvoltarea RU ca și capital uman intelectual, dar și în scopul

dezvoltării eficiente și orientate spre susținerea performanței și satisfacerea obiectivelor organizaționale. De asemenea, procedura utilizată pentru dezvoltarea unei model și metodologii de analiză, mapare, prioritizare, dezvoltare soluții de training/dezvoltare, precum și rezultatele aferente cercetării aplicative obținute permit o viziune unitară asupra tuturor entităților evaluate, și sunt utile funcției de RU, coerenței și consistenței proceselor de RU (recrutare, compensații și beneficii, evaluarea performanței, planuri de dezvoltare și de carieră etc.).

3.6. Concluzii

Utilizarea unui model de dezvoltare a de competențelor pornește de la definirea corectă a matricei de competențe și nu se rezumă la conceptualizarea sa, ci implică implementarea unei strategii de RU care are ca scop planificarea și dezvoltarea acelor competențe care contribuie la susținerea performanței în organizație. *„O matrice de competențe bine definită și actualizată poate fi esențială pentru identificarea lacunelor de competențe și dezvoltarea programelor de formare și dezvoltare care să abordeze aceste lacune”* (Ahmad și Imam, 2022).

O greșeală frecventă în organizații se manifestă atunci când în procesul de concepție a unui model de competență, se focusează pe descrierile posturilor, în loc să acorde atenție comportamentelor, manifestărilor cunoștințelor unui angajat, pierzând în acest fel focusul pe comportament și manifestare și evaluării impactului pe care fiecare dintre aceste competențe îl au asupra obiectivelor de afaceri, deci performanței respectivei organizații. Performanța însăși poate fi măsurată numai în funcție de scopuri, obiective și intenții declarate; iar aceste scopuri, obiective și intenții trebuie să fie clar definite.

Colectarea și analiza datelor, matricea de competență, crearea sistemului de evaluare bazat pe competențe, a planului de dezvoltare a competențelor, a conținutului materialelor de training, a sistemului de compensații și beneficii bazat pe performanța la locul de muncă, a planurilor de succesiune sunt câteva dintre cele mai utilizate mijloace în implementarea funcției de RU, în manifestarea rolului său de partener strategic în organizație.

Modelele de competență reprezintă un instrument esențial, necesar pentru a pregăti RU, în vederea reținerii angajaților talentați și calificați pentru a satisface cerințele și nevoile angajatorilor. *„Obiectivul în noua eră constă în a fi eficient în utilizarea sistemelor de management bazate pe competențe pentru a obține performanța și eficacitatea organizațională”* (Harper, 2021a).

Modelele de competență sunt instrumente fezabile care pot fi utilizate pentru a pregăti angajații prezenți și viitori pentru a îndeplini cerințele postului angajatorilor. Un motiv esențial pentru a culege date și a construi modele de competență este că acestea sunt instrumente de decizie foarte puternice (Nair ș.a., 2012).

Pentru organizațiile prospere, este important să se aplice dezvoltarea competențelor și abilităților pentru a asigura o cultură salarială corectă. În consecință, angajații din astfel de organizații pot experimenta respectul organizației. Aspectele cheie ale managementului competențelor bazate pe tehnologie implică (Klett, 2010):

1. Definirea obiectivelor de dezvoltare personală pe termen lung;
2. Definirea obiectivelor de învățare pentru dobândirea competenței;
3. Capacitatea de a înregistra, cartografia și urmări competențele.

4. CERCETĂRI APLICATIVE PENTRU TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR PROFESIONALE

Capitolul 4 este dedicat cercetărilor aplicative care au stat la baza validării practice a modelului de dezvoltare a competențelor la nivel organizațional, a evidențierii interdependențelor existente între managementul competențelor profesionale și performanța organizațională, precum și testării și validării întregului demers de cercetare propus. Astfel, conținutul capitolului descrie desfășurarea cercetărilor experimentale derulate pe palierul 2 al cercetării, adică în context organizațional, ca parte a MRU respectiv al managementului strategic în vederea:

- Susținerii performanței organizaționale, ca instrument de evaluare și identificare a nevoii de dezvoltare (model conceput și adaptat pentru contextul unei companii multinaționale cu profil de producție, denumită generic organizația NWW), și
- Ca instrument de diagnoză organizațională bazată pe competențele comportamentale de leadership (cazul organizației RTM).

Fig. 4.1. prezintă harta conceptuală ce descrie logica cercetării din capitolul 4 și care a urmărit atingerea următoarelor obiective operaționale:

- A5. Elaborarea unui Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale (inclusiv testarea și validarea sa în mediul industrial real);
- A6. Evidențierea interdependențelor existente între managementul competențelor profesionale și performanța organizațională, într-o societatea bazată pe cunoaștere;
- A7. Cercetări aplicative utilizând metode inovative de dezvoltare a competențelor profesionale (testarea și validarea metodei).

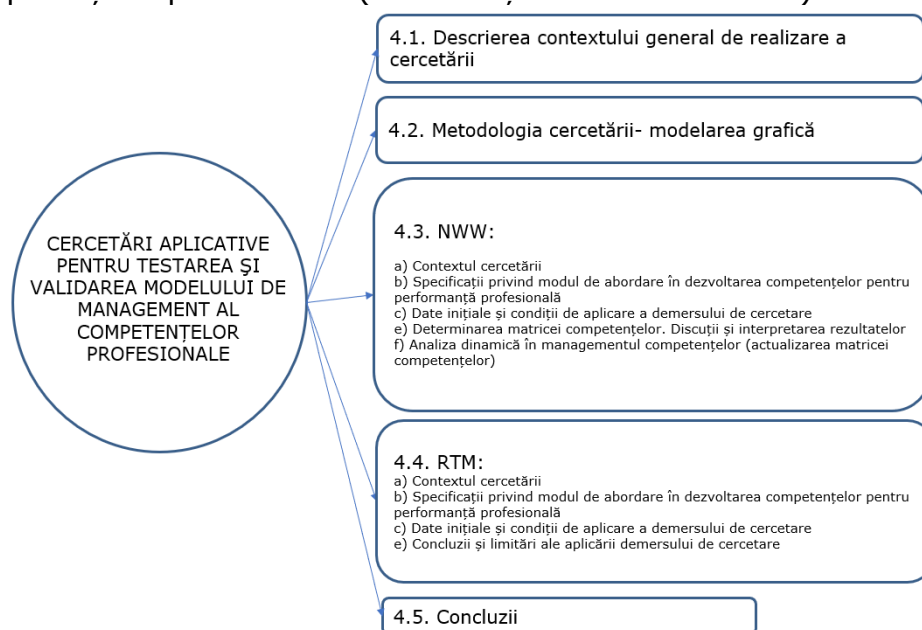


Fig. 4.1 Harta conceptuală a capitolului 4

4.1. Contextul general al derulării cercetărilor aplicative

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) sunt foarte importante din punct de vedere social și economic. Acestea reprezintă două treimi din locurile de muncă din sectorul privat și sunt responsabile pentru mai mult de jumătate din valoarea adăugată totală obținută de companiile din UE. Potrivit Institutului Național de Statistică (INS), în decembrie 2020, sectorul privat din România a angajat aproximativ 4,4 milioane de persoane, ceea ce reprezintă aproximativ 70% din numărul total de persoane ocupate în România⁴¹.

În zilele noastre, incertitudinea este regula jocului! Liderii de afaceri și comunitari trebuie să se confrunte cu complexe cauze sociale ale schimbării, inclusiv inovațiile tehnologice disruptive și schimbările în peisajul geopolitic și socioeconomic rezultate din globalizare.

Spre deosebire de locurile de muncă și activitățile de lucru care se schimbă constant, competențele sunt permanente și angajații care posedă anumite competențe se adaptează la noi sarcini de lucru și locuri de muncă (Klepić 2021). Deci, **competența reprezintă un avantaj competitiv pentru o afacere în orice moment**. Eficientizarea RU, recrutarea, dezvoltarea și evaluarea performanțelor bazate pe competențe sunt fenomene populare discutate în literatură, deși nu foarte comune în practică. În contextul organizațional, competențele sunt asociate comportamentelor (profesionale) observabile la locul de muncă, care se bazează pe aplicarea unui set de cunoștințe, abilități, aptitudini și alte caracteristici relevante pentru performanță, productivitate, eficiență și eficacitate ocupațională, la locul de muncă (Roberts, 2005; Woods ș.a., 2017).

Ca urmare, competența poate fi definită ca „un set de abilități, capacități, cunoștințe, atitudine și motivație pe care un individ trebuie să le aibă pentru a face față eficient sarcinilor și provocărilor legate de locul de muncă” (Kannan și Garad, 2021). **Toate cunoștințele și abilitățile legate de locul de muncă, de activitatea profesională a RU sunt incluse în domeniul competențelor tehnice; toate abilitățile și capacitățile pentru luarea deciziilor și rezolvarea problemelor generale sunt incluse în domeniul competențelor metodologice; toate talentele și abilitățile, precum și disponibilitatea de a colabora și de a interacționa cu alții, sunt incluse în competențele sociale sau de leadership. Ideile, motivele și atitudinile sociale sunt exemple de competențe personale.**

În mod deosebit, larg răspândită și recunoscută este distincția dintre patru dimensiuni de competențe legate de muncă, care cuprind competențele profesionale, metodologice, sociale și personale (Deppenbusch ș.a., 2021):

- **În contextul prezentei teze dimensiunile sociale și personale au fost grupate și denumite generic competențe de leadership, de tip managerial**, competențele de management performant lean asociat implementării *Total Productive Maintenance/Management (TPM)*;
- Competențele profesionale descriu cunoștințe și abilități specifice necesare pentru realizarea cu succes a sarcinilor profesionale (de exemplu, cunoștințe despre proces sau despre produs);
- Competențele metodologice se referă la abilitățile cognitive și metacognitive necesare pentru a se ocupa autonom de sarcini

⁴¹ Conform INS, „Structura ocupațională pe sexe și sectoare de activitate”, (<https://insse.ro>, 2021).

complexe de lucru (de exemplu, abilități de rezolvare a problemelor).

Competențele de leadership includ abilități de comportare adecvat în situații de interacțiune socială (de exemplu, abilități de comunicare) (Kauffeld și Grote 2019). Competențele personale sunt dispoziții individuale, cum ar fi atitudinile și motivele, care influențează comportamentul de lucru al angajaților (de exemplu, asumarea responsabilității). Competențele personale includ, de asemenea, capacitatea de a controla independent propriul comportament profesional (de exemplu, capacitatea de învățare) (Depenbusch ș.a., 2021).

În ciuda importanței MRUC, respectiv al modelelor de competențe, motivul pentru care acestea NU sunt implementate în mod obișnuit poate fi complexitatea subiectului și absența unui cadru generalizat de dezvoltare a competențelor, care să poată fi adoptat cu modificări minime sau fără (Midhat, 2021) deși eforturi în acest sens s-au făcut. Așadar, există o nevoie acută de a dezvolta un model general, ușor de replicat, cu o metodologie structurată și științifică, și care să fie simplu de înțeles și de replicat.

Cele două cercetări, demersuri aplicative ce vor fi prezentate se referă la două (contexte) culturi organizaționale diferite, cu particularități care justifică abordarea managementului competențelor profesionale pentru atingerea unui nivel de performanță mai ridicat, astfel:

1. Concepția unui model de dezvoltare al competențelor operaționale/tehnice și metodologice în contextul unei unități de producție, parte a unei organizații globale din domeniul industriei alimentare (NWW) și care se află în faza 0 de implementare a *Total Productive Maintenance/Management (TPM)*. O precizare foarte importantă este că strategia de management TPM se concentrează pe nivelul operațional, așa cum va fi descris în capitolul 4.3.a.;
2. O cercetare pentru dezvoltarea unui model de identificare și evaluare a competențelor de leadership, în vederea dezvoltării acestora prin programe speciale de formare a managerilor, caz demonstrat într-o societate de prestări servicii, parte a unui holding german care activează în industria managementului deșeurilor (RTM).

Deoarece în organizația NWW, competențele de leadership și comportamentele asociate acestora sunt foarte clar identificate și atent monitorizate într-un proces coerent de „*leadership development cycle*” și reflectă valorile organizaționale, am considerat că mult mai relevant și explicit este exemplul unei organizații care nu are formalizate valorile organizaționale (așa cum este organizația RTM), iar comportamentul managerilor influențează performanța organizațională.

Cele două cercetări demonstrează o abordare holistică, în care înțelegerea contextului organizațional specific susține demersul de cercetare pe cele două domenii de competențe profesionale, adresând astfel toate cele trei categorii descrise în capitolul 4.3.b), după cum este prezentat în manieră generalizată în Fig. 4.2.

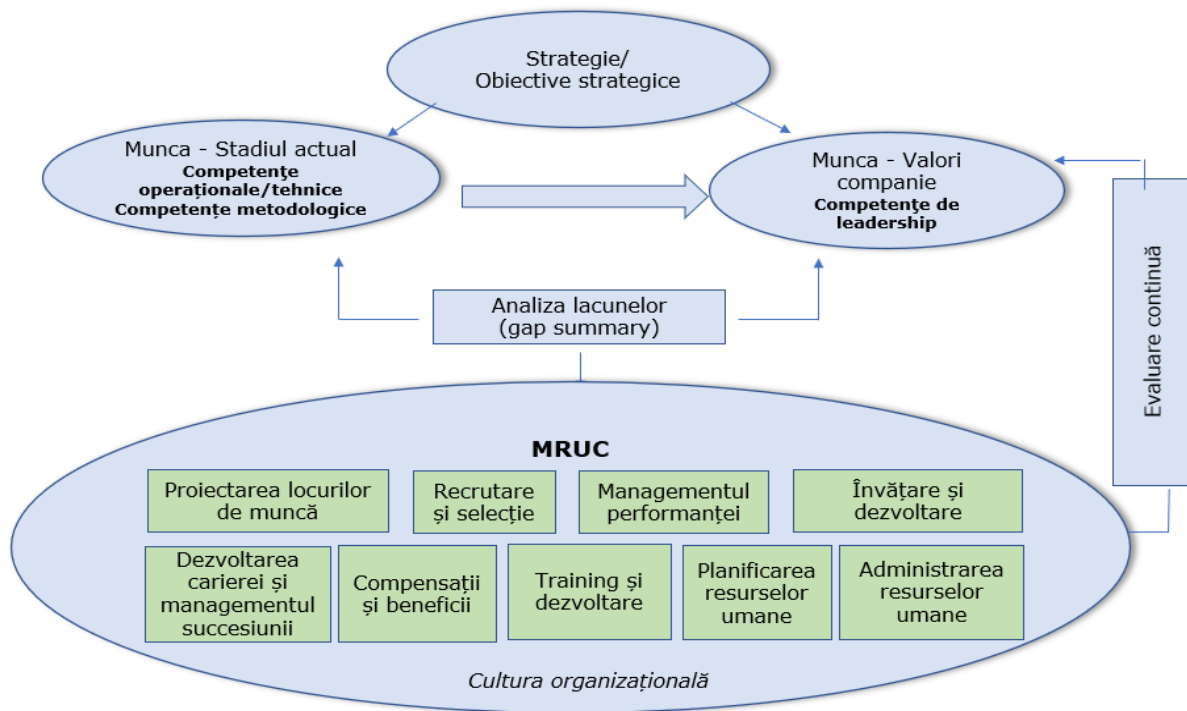


Fig. 4.2 Tabloul competențelor profesionale în context organizațional

Studiul bibliografiei a arătat că această abordare, pe paliere se regăsește și viziunea altor cercetători.

- Martin, Elg, Gremyr și Wallo (2021) introduc o terminologie bazată pe competențe asociate muncii de management al calității în organizații;
- Elizondo Sandoval ș.a. (2018) în lucrarea lor științifică au prezentat grafic o metodologie de intervenție pentru implementarea profilului de competențe manageriale pentru IMM-uri și, prin fazele prezentate, au măsurat performanța optimă, au definit performanța dorită și au determinat decalajul;
- Articolul autorilor Karwehl și Kauffeld (2021) a oferit o prezentare generală a modurilor de management al competențelor, cu accent pe abordarea de analiză a RU;
- Goldman și Scott (2016) au investigat în studiul lor modelele de competențe utilizate de organizații pentru a evalua abilitatea de gândire strategică a liderilor și managerilor;
- Medina și Medina (2015) au prezentat un model de management al competențelor în trei etape;
- Gaeta, Marzano, Miranda și Sandkuhl (2017) au dezvoltat un model de management al competențelor în șase etape.

Pe baza modelelor existente de management al competențelor, se prezintă un model modificat, adaptat ca fiind cel mai potrivit, care constă în trei faze (Klepčić 2021):

- (1) Determinarea competențelor necesare;
- (2) Determinarea competențelor curente și a decalajului de competențe între competențele necesare și cele curente; și
- (3) Desfășurarea activităților pentru a asigura și dezvolta competențele necesare.

4.2. Metodologia cercetării - modelarea sa grafică

„Identificarea modelelor și a semnificației datelor, pe seama interpretării reprezentării grafice a lor, reprezintă analiză exploratorie a datelor și este una dintre tehnicile de bază ale cercetării, inclusiv ale modelării. Există o mare varietate de clase de grafice, fiecare adresându-se unui anumit tip de seturi de date. Modul în care se construiesc graficele se bazează pe reguli stricte” (Sîrbu și Benedek, 2004).

Validarea și verificarea modelului sunt două procese esențiale în dezvoltarea unui model. În secvența următoare a algoritmului, evaluarea rezultatelor reprezintă procesul de validare, care implică verificarea corespondenței lor cu valorile reale, fie observate, fie experimentale, dacă acestea sunt disponibile. Validarea implică, de asemenea, verificarea logică și posibilitatea rezultatelor, îndeplinirea sau nu a așteptărilor modelului, și interpretarea corectă a acestora. Dacă modelul nu trece de această etapă, este necesară revenirea la un stadiu anterior, și reluarea procesului ori de câte ori este necesar, până la validarea completă ceea ce înseamnă că model final este cel care oferă rezultate corespunzătoare, adecvate contextului organizațional, la fiecare aplicare a sa.

În prima fază a cercetărilor aplicative, s-a realizat o revizuire a literaturii cu identificarea unor cazuri/demersuri similare în bazele de date Scopus, ScienceDirect și Google Scholar. În plus, au fost analizate resurse oferite de firmele de consultanță în domeniul MRU, precum și alte modele/demersuri practice prezente în organizații industriale privind dezvoltarea competențelor specifice contextului managerial lean – îmbunătățire continuă (*continuous improvement*) – mentenanța/management total productivă (*Total Productive Maintenance/Management*, TPM).

După consultarea resurselor identificate (articole științifice și articole/studii ce vizează cazuri de utilizare practică), **a fost conceput mijlocul (instrumentul) pe baza căruia s-a făcut înregistrarea observațiilor referitoare la activitățile, respectiv comportamentele celor mai performanți angajați de la linia pilot. Acesta este dezvoltat în formă tabelară folosind aplicația software Excel și sprijină activitățile de mapare a liniei (Line mapping, LM conform exemplului prezentat în– Anexa 9) de producție.** Ulterior a fost pregătită o primă versiune a listei de competențe și, în consecință, un ghid pentru un focus grup pentru validarea demersului propus folosind metodele și mijloacele prezentate în capitolul 3. Focus grupul a inclus, în primă fază, pe toți inginerii/șefi de schimb, iar ulterior, pentru validarea și aprecierea impactului demersului de management al competențelor asupra performanței organizaționale, pe managerii de producție și pe managerul de RU. De remarcat este faptul că participanții provin din cele două nivele decizionale superioare ale fabricii, iar decizia de implementare a TPM (într-o inițiativă denumită generic *NWW Continuou Excellence, NCE*) a fost una la nivel de corporație).

În ceea ce privește dezvoltarea competențelor, în condițiile implementării TPM, dar și al transferului acestei responsabilități către angajați într-un mediu industrial foarte volatil și orientat formal către „exelență operațională”, practicile de MRU (dar mai ales, activitățile de evaluare, dezvoltare a planurilor individuale și formare) a trebuit să fie adaptate în consecință.

În acest context, **s-a dezvoltat un mijloc de operaționalizare a managementului activităților asociat modelului holistic de dezvoltare a**

competențelor (suport decizional și mijloc de control în același timp), pe baza unui set preliminar de cerințe, adaptat contextului organizațional (care ține seama de specificul operațiilor de producție) și care să poată fi capabil să ofere informații structurate pentru identificarea unor soluții practice în contextul managerial lean – îmbunătățire continuă (Continuous Improvement) – mentenanța/management total productivă (Total Productive Maintenance/Management, TMP).

Dezvoltarea acestui mijloc de lucru suport pentru managementul competențelor a fost realizată astfel ca să permită adaptarea, aplicarea sa în diferite industrii, prin realizarea unor modificări minore de adaptare. Unele ajustări pot fi necesare pentru a răspunde nevoilor specifice industriale sau organizaționale, iar metodologia de bază oferă îndrumare în modificarea procesului.

Chiar dacă există argumente pentru utilizarea de cadre de competență specifice organizațiilor, în funcție de cultura și nevoile lor prezente și viitoare, trebuie avut în vedere faptul că organizațiile de dimensiuni mici sau medii nu își pot permite să aloce resurse semnificative pentru dezvoltarea propriilor cadre de competență sau a unor mijloace informatice complexe oferite de companii de consultanță. Astfel, apare motivația și utilitatea practică pentru realizarea cercetărilor aplicative.

4.3. Cercetării aplicative la compania NWW

4.3.1. Contextul cercetării

NWW este o companie care operează la nivel mondial în industria FMCG. Unul dintre cele mai importante aspecte ale strategiei de afaceri și culturii NWW este dezvoltarea capacității umane în fiecare țară în care operează. Învățarea este o parte integrantă a culturii NWW. Aceasta este afirmată ferm în Politica de Resurse Umane formalizată a organizației, care cuprinde îndrumările care constituie o bază solidă pentru gestionarea eficientă și eficace a RU. Astfel, dorința de a învăța este o condiție esențială pentru angajați, formarea făcându-se în primul rând la locul de muncă. Ghidarea și coaching-ul fac parte din responsabilitatea fiecărui manager și sunt cruciale pentru a face progresul fiecăruia în poziția sa.

Programele de formare formale sunt în general orientate spre scop și sunt concepute pentru a îmbunătăți competențele și abilitățile relevante. Două treimi dintre angajați lucrează în fabrici unde li se oferă instruire continuă pentru a răspunde nevoilor lor specifice. Mai multe fabrici din cadrul NWW au centre proprii de instruire ATC (*Autonomus Training Centers*). În ceea ce privește dezvoltarea RU, instruirea la nivel local este cea mai importantă componentă a activităților de dezvoltare a companiei și majoritatea celor 240.000 de angajați ai companiei beneficiază de instruire în fiecare an. Managerii sunt responsabili pentru asigurarea instruirii adecvate și continue a angajaților și, în multe cazuri, sunt personal implicați în procesul de predare. Pentru acest motiv, instruirea managerilor în domeniul coaching face parte din structura de instruire.

Strategia companiei la nivel mondial este „*focus pe relevanță, agilitate operațională și execuție excelentă*”. Programul global de îmbunătățire continuă (*NWW Continuous Excellence, NCE*) a afacerii în NWW, a fost lansat la nivel mondial în 2009, cu următoarele rezultate: o reducere cu 30% a plângerilor clienților, o reducere cu 9% a costurilor, o creștere a productivității cu 90% și zero

accidente. Inițiativa *NWW Continuous Excellence, NCE* a fost implementată în trei sute de fabrici, care au adus o schimbare completă în motivația angajaților, rezultând o economie totală de 1,5 miliarde CHF și o creștere organică a vânzărilor cu 5-6%. Cu toate acestea, compania se confruntă în continuare cu provocări cauzate de pierderile de mișcare și opririle mașinilor.

NWW Continuous Excellence, NCE este o parte esențială a strategiei lor pe termen lung, ce are ca obiectiv creșterea eficienței operaționale, reducerea costurilor și îmbunătățirea calității produselor, folosind tehnici și mijloace precum fabricația lean cu implementarea TPM.

Cercetarea s-a realizat în fabrica NWW din Timișoara (2019-2022), ulterior anului 2017 când a fost lansată inițiativa *NWW Continuous Excellence, NCE* în toate unitățile de producție din Sud-Estul Europei. Instrumentele de cercetare (prezentate în diferitele anexe, în limba engleză) au fost concepute (testate și validate) și sunt utilizate în continuare în patru fabrici din Serbia, Bulgaria, și în două fabrici din Grecia.

Valul de producție și management Lean/TPM/Continuous Improvement care a cuprins producția industrială occidentală în ultimele decenii a dat naștere ideii că *Mediul de Producție 4.0* (asociat revoluției industriale Industry 4.0) ar putea prospera dacă ar fi incorporat în sistemele de producție lean curente. **Contextul managerial lean – îmbunătățirea continuă (Continuous Improvement) – Mentenanța/Management Total Productivă (Total Productive Maintenance/Management, TMP)** reprezintă o strategie low-tech, dar rezultatele cercetării experimentale în ceea ce privește performanța fabricii au fost mai bune decât se aștepta, astfel încât a fost identificată o nevoie puternică de a menține acest mod de lucru și, dacă este posibil, de a-l îmbunătăți în continuare.

Detalii semnificative ale cercetării aplicative sunt oferite în Anexele 5 – 13.

4.3.2. Specificații privind modul de abordare în dezvoltarea competențelor pentru performanță profesională

Analize recente arată că TPM a devenit o metodologie tot mai importantă în contextul creșterii cerințelor de sustenabilitate și eficiență a proceselor de producție. În plus, această metodologie a fost adaptată în diferite industrii și a demonstrat o valoare adăugată semnificativă prin creșterea productivității, reducerea costurilor de mentenanță și creșterea performanței echipamentelor (Singh și Awoke, 2023; Chaurey ș.a., 2023). Implementarea TPM implică toți membrii organizației, de la managementul de top până la lucrătorii din producție, care trebuie să colaboreze pentru a implementa un program cuprinzător de întreținere a echipamentelor productive pe toată durata lor de viață (Nzewi ș.a., 2016; Al-Refaie ș.a., 2022; Singh și Awoke, 2023).

TPM urmărește instaurarea unei culturi organizaționale care să maximizeze eficiența sistemului de producție per ansamblu, implicând toate funcțiile unei companii pentru a atinge obiective precum zero accidente, zero defecte, zero avarii, zero anomalii și zero pierderi (Al-Refaie ș.a., 2022; Singh și Awoke, 2023). Indicatorii de performanță sunt un bun mijloc de comunicare a strategiei organizaționale între toți angajații companiei, asigurând astfel o aliniere strategică a obiectivelor. Strategiile și acțiunile de management sunt legate prin măsurările de performanță, sprijinind astfel implementarea și executarea inițiativelor de TPM, punând astfel bazele pentru stabilirea indicatorilor de performanță (KPI), în scopul măsurării eficienței implementării pilonilor TPM menționați mai sus. Potrivit cercetărilor recente, implementarea TPM poate duce la îmbunătățirea stabilității

liniilor de producție și creșterea performanțelor operaționale (Al-Refaie ș.a., 2022; Singh și Awoke, 2023; Chaurey ș.a., 2023).

Model de dezvoltare conceput își propune să contribuie la acoperirea decalajului dintre competențele RU și nevoile funcționale, utilizând un instrument (mijloc) ce încorporează deopotrivă competențe din metodologia TPM, faza 0 și cele operaționale cerute de posturi și procese, pornind de la obiectivele de business astfel încât dezvoltarea competențelor să poată fi făcută prioritizând pe cele cu impactul cel mai mare în performanța organizațională și utilizând ca strategie de dezvoltare modelul 70/20/10. Această abordare facilitează managementul strategic al RU și pentru a promovează implicarea forței de muncă la toate nivelurile.

Ca urmare, pentru a proiecta soluția și a defini cerințele acesteia, s-a efectuat un studiu de identificare și interpretare a altor cazuri de utilizare/implementare, cu cercetarea în mod deosebit a managementului asociat TPM și a stadiilor de implementare ale acestuia, urmat de focus grup cu toți membrii conducerii organizației: toți șefii de schimb și managerii de departament.

Practica TPM se bazează pe opt piloni de bază care promovează planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul performanței de fabricație (Wakjira și Singh, 2012). Cei opt piloni TPM prezentați în Fig. 4.3 (Nakamura, 2008; Hooi și Leong, 2017) reprezintă principii directe pentru inițiativele de implementare a TPM și acoperă toate aspectele necesare pentru organizațiile de fabricație pentru a asigura succesul și pentru a îmbunătăți performanța de fabricație în termeni de costuri, productivitate, calitate, procese, timpul neplanificat de nefuncționare și implicarea RU (Nakamura, 2008; Wickramasinghe și Perera, 2016; Singh și Awoke, 2023).

Din cei opt piloni, primii patru piloni vizează maximizarea eficienței și eficacității producției, care au un impact direct asupra performanței de fabricație, în timp ce ceilalți patru piloni sunt elemente suport TPM care îmbunătățesc în continuare performanța de fabricație (Ahuja și Khamba, 2007; Hooi și Leong, 2017; Singh și Awoke, 2023). Prin urmare, fiecare pilon joacă un rol important în rezolvarea și îmbunătățirea domeniului său respectiv. Iată cei opt piloni TPM/practici, conform (Wickramasinghe și Perera, 2016; Al-Refaie ș.a., 2022; Singh și Awoke, 2023; Chaurey ș.a., 2023) (Fig. 4.3):

Pilonul 1 – Autonomus maintenance (AM - Întreținere Autonomă - Jishu Hozen) - acest pilon stimulează simțul de responsabilitate personală, transferând responsabilitatea întreținerii curente de la personalul de întreținere la operatori.

Pilonul 2 - Focus Improvement (FI - Îmbunătățire concentrată - Kobetsu Kaizen) - acest pilon se referă la toate activitățile care maximizează eficiența echipamentelor, proceselor și organizației prin eliminarea pierderilor și prin îmbunătățirea performanței. De asemenea, acest pilon include sub-zone precum identificarea sistematică și estimarea pierderilor, determinarea structurii de pierdere și atenuarea pierderilor, realizarea unei eficiențe a sistemului îmbunătățite și îmbunătățirea eficienței generale a echipamentului. În principal, prin identificarea și minimizarea deșeurilor, creșterea calității și reducerea pierderilor prin utilizarea structurii „de ce - de ce” și dezvoltarea analizei modurilor și efectelor de eșec (FMEA), eliminarea pierderilor ajută la îmbunătățirea eficienței generale a echipamentului (OEE).

Pilonul 3 - Planed Maintenance (PM - Mentenanță Planificată - Keikaku Hozen) - scopul mentenanței planificate este de a atinge și menține disponibilitatea mașinilor, costul optim de întreținere, îmbunătățirea fiabilității și menținerea acestora, eliminarea completă a defecțiunilor și asigurarea disponibilității pieselor

de schimb. Mai mult, mentenanța planificată schimbă activitățile zilnice și mută eforturile de mentenanță de la o perspectivă reactiv la una proactiv. În acest punct, perspectiva constă în prevenirea defectelor și se concentrează pe utilizarea poka-yoke, precum și a unui sistem imun la erori (sistem de protecție împotriva greșelilor), precum și pe detectarea și separarea defectelor online, iar implementarea efectivă a asigurării calității operatorului este luată în considerare.

Pilonul 4 - Quality Pillar (Q - Pilonul Calitate - Jikoda) - scopul este de a obține satisfacția clientului prin realizarea de produs de cea mai înaltă calitate, fără defecte. Accentul se pune pe eliminarea non-conformităților într-un mod sistematic, asemănător practicilor de TPM concentrate pe îmbunătățirea performanțelor operaționale. Această coloană TPM abordează problema calității prin asigurarea faptului că operatorii pot detecta și preveni erorile în timpul producției, asigurând producția cu specificația corectă încă de la prima încercare (First Time Quality). Acest pilon include subdomenii precum obținerea a zero defecte, urmărirea și abordarea problemelor echipamentului și a cauzelor fundamentale, precum și stabilirea condițiilor de mașină, om și material. Mai mult, scopul Q Pillar este de a fabrica un produs de calitate prin reducerea sau eliminarea problemelor procesului de fabricație. Înțelegerea procesului de fabricație este importantă pentru angajați, deoarece afectează direct calitatea produselor (Al-Refaie ș.a., 2022).

Pilonul 5 - Educație și Training (ET) - prin formare și educație individuală, se dezvoltă cultura organizațională, această având o influență pozitivă și susținând cultura îmbunătățirii continue. Pilonul este crucial pentru implementarea cu succes a celorlalți, deoarece depinde de instruirea eficientă a părților interesate, a RU pentru dezvoltarea abilităților de operare și întreținere, precum și pentru alte aspecte legate de implementarea TPM. RU instruită în mod adecvat va fi capabilă să evalueze starea echipamentului și să ajute la menținerea acestuia într-o stare de funcționare adecvată. Performanța reprezintă gradul de îndeplinire a obiectivelor și măsurarea acesteia este foarte importantă pentru a putea fi controlată prin identificarea lacunelor și atribuirea de roluri și responsabilități părților interesate.

De fapt, prin promovarea unui program adecvat de formare și educație, este posibil să se actualizeze și să se îmbunătățească atât abilitățile, cât și capacitățile tehnice ale personalului de producție și de întreținere (Jain ș.a., 2014). Aceasta are un impact direct asupra performanței angajaților, deoarece ei vor fi mai conștienți și, astfel, mai atenți în executarea sarcinilor de întreținere a activelor și facilităților, vor fi mai motivați să-și îndeplinească corect munca, îmbunătățindu-și cunoștințele despre lucrările de întreținere (Al-Refaie ș.a., 2022).

Studiile arată că formarea este acordată operatorilor pentru a-și îmbunătăți abilitățile și vizează deținerea unor „angajați multidisciplinari revitalizați”, motivați, determinați și care sunt dornici să-și îndeplinească toate sarcinile în mod eficient și independent. Conform lui Wickramasinghe și Perera (2016), aceasta include sub-arii, cum ar fi transmiterea de abilități tehnologice, controlul calității, abilități interpersonale, multicalificarea angajaților, alinierea sau armonizarea competențelor angajaților cu obiectivele organizaționale și evaluarea și actualizarea periodică a abilităților și competențelor. Pilonul ET se concentrează pe importanța TPM și pe modalitatea sa eficientă de a îmbunătăți productivitatea și performanța organizației.

Pilonul 6 - Siguranță, Sănătate și Mediu (SHE) - scopul principal al pilonului este de a asigura locuri de muncă în care nu există accidente, boli profesionale și/sau afectarea mediului. De asemenea, se urmărește identificarea și îmbunătățirea zonelor cu risc pentru sănătate, precum și desfășurarea activităților

care protejează mediul (Díaz-Reza ș.a., 2019). Organizațiile trebuie să trateze RU cu respect, precum și mediul înconjurător. Conform (Wickramasinghe și Perera 2016), pilonul SHE include subdomenii cum ar fi asigurarea unui mediu de lucru sigur, furnizarea unui mediu de lucru adecvat și eliminarea incidentelor de răniri și accidente. (Chaurey ș.a., 2023) susțin că acest pilon subliniază crearea și menținerea unui loc de muncă sigur și sănătos și este important pentru a promova un mediu sigur în timpul implementării TPM.

Pilonul 7 – TPM de birou (TPM în departamentele administrative și de asistență) - obiectivele pilonului trebuie să includă eliminarea pierderilor funcționale de la nivel administrativ, organizarea de birouri eficiente, furnizarea de servicii și suport pentru departamentele de producție, concentrându-se pe locul de muncă și pe procedurile de lucru standardizate pentru organizarea eficientă a întregii activități a fabricii/întreprinderii. Conform (Wickramasinghe și Perera, 2016), acest pilon cuprinde sub-arii, cum ar fi îmbunătățirea sinergiei dintre diversele funcții de afaceri, eliminarea problemelor legate de proceduri, concentrarea pe abordarea problemelor legate de costuri și aplicarea celor 5S în birou și în zonele de lucru.

Pilonul 8 - Managementul dezvoltării - această componentă TPM este responsabilă de incorporarea cunoștințelor și abilităților de fabricație dobândite prin menținerea echipamentelor existente pentru a fi aplicate în proiectarea de echipamente noi, configurarea, punerea în funcțiune și testarea adecvată vor asigura că echipa poate dezvolta produse fiabile și împreună cu specificațiile acordate. Mai mult, aspectele acoperite de activitățile pilonului sunt minimizarea problemelor, implementarea la timp și îmbunătățirea mentenanței echipamentelor noi pe baza experiențelor anterioare (Jain ș.a., 2014). De fapt, este esențial să se ia în considerare mai multe date, cum ar fi performanța echipamentului, costurile ciclului de viață, fiabilitatea, obiectivele de mentenanță, planurile de testare a echipamentelor, documentația operațională și formarea pentru această dezvoltare.

Considerarea implementării modelului TPM cu 8 piloni în cadrul organizației NWW a necesitat o adaptare în conformitate cu specificul activității, nivelul de maturitate în managementul lean și dimensiunea afacerii (organizației). Acest demers este ilustrat prin comparația din Fig. 4.3.

Reprezentarea grafică a TPM, conform *Japan Institute of Plant Maintenance*, model dezvoltat în 1971, ilustrează că fundamentul pentru implementarea acestuia o reprezintă metodologia 5S, cu toate acestea, abordarea originală adoptată de compania NWW a fost să amplaseze alinierea obiectivelor, dezvoltarea cunoștințelor și competențelor și conformitatea ca fundament, subliniind în acest fel importanța competențelor și a pregătirii acestora în concordanță cu strategia și obiectivele organizației. În această companie cunoașterea instrumentelor utilizate în ET, precum matrice de competențe, a priorităților și a gestionării planului de dezvoltare au reprezentat prerecuzită pentru toți membrii echipei de TPM, inclusiv a operatorilor la linie (autonomus group).

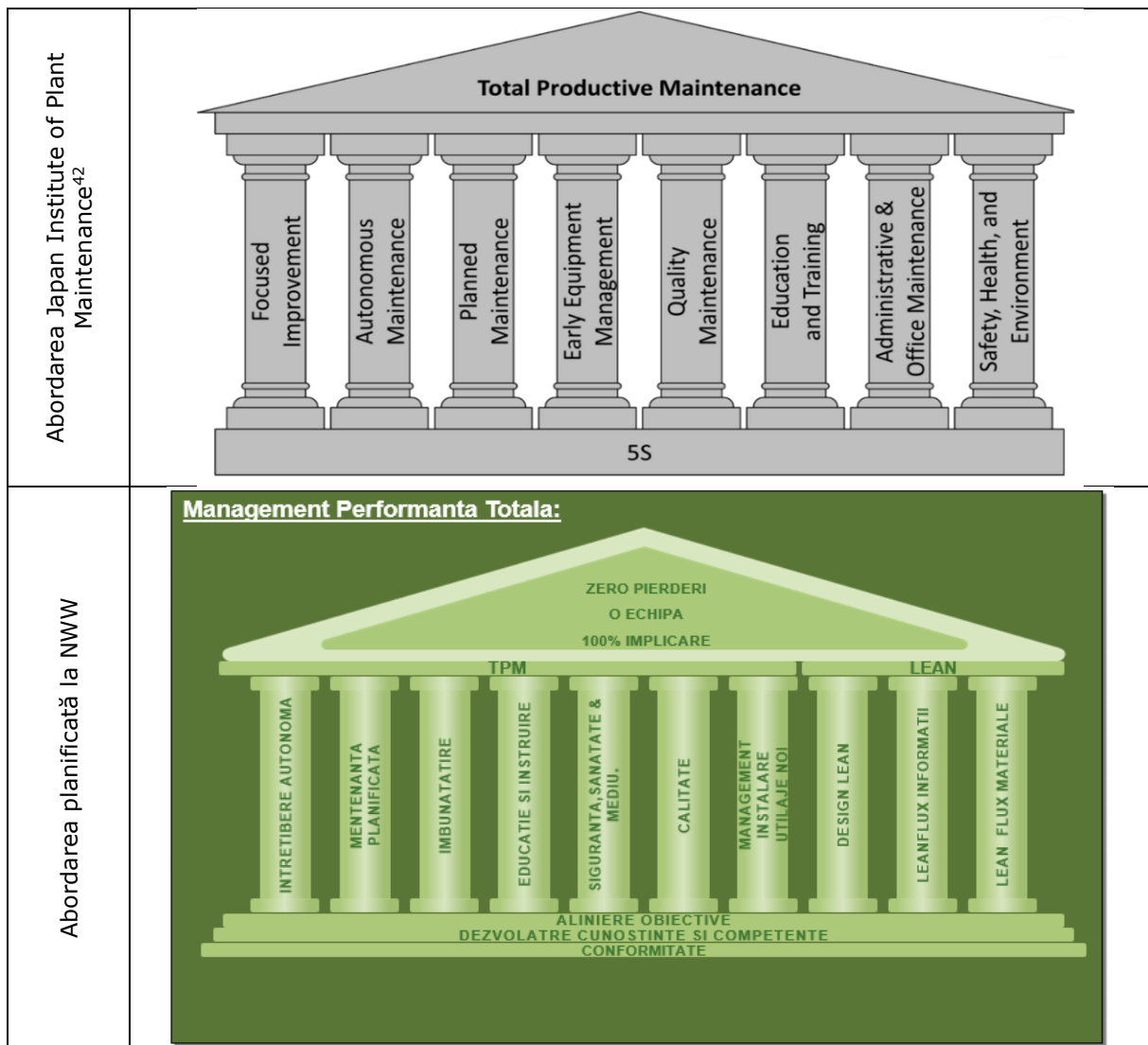


Fig. 4.3 Implementarea TPM în organizația NWW- Prezentare comparativă

În cazul NWW, performanța operațională (OP) este măsurată la nivelul fabricii. Deoarece fabrica nu controlează vânzările sau costurile lanțului logistic extern, măsurile financiare generale ale performanței organizaționale nu sunt adecvate. Astfel, în acest caz particular al fabricii NWW, ca unitate de producție ce nu deține un compartiment veritabil de marketing, sunt folosiți indicatori de bază ale performanței procesului de producție, precum: nivelul costurilor de producție, indicatori de caracterizare a nivelului de calitate al proceselor și produselor realizate, termenele de livrare și indicatori de flexibilitate.

Demersul TPM este, în general, divizat în elemente de implementare pe termen scurt/mediu și pe termen lung (Chaurey ș.a., 2023):

- Pe termen scurt/mediu sunt concentrate pe mentenanța autonomă, mentenanța preventivă și pe dezvoltarea abilităților, a competențelor personalului de operare în mentenanța și întreținere utilajelor, echipamentelor;

⁴² Conform reprezentării de la: <https://www.allaboutlean.com/tpm-pillars-overview/eight-pillars-of-tpm/> (Accesat la 22.04.2023)

- Elementele TPM vizate a fi considerate pe termen lung sunt mai concentrate pe proiectarea-concepția de noi echipamente, care implică inovație.

În viziunea NWW, TPM a fost conceptualizat și implementat ca un concept de *management performant (sau al performanței)*; implementarea TPM asigură creșterea fiabilității utilajelor, stabilitatea proceselor, produse de calitate superioară, cost competitiv și livrare rapidă prin maximizarea folosirii resurselor companiei prin eliminarea pierderilor, recalificarea angajaților, crearea unei culturi de prevenție și îmbunătățire continuă cu implicarea tuturor angajaților. Mai mult, implementarea cu succes a TPM pornește de la schimbarea mentalității RU și a culturii organizaționale, dezvoltarea competențelor RU și conduce la obținerea unor rezultate mai bune și mai durabile în comparație cu alte programe izolate, deoarece se produce o schimbare fundamentală la nivelul oamenilor în ceea ce privește cunoștințe, abilitățile și comportamentele. Prin lucru în echipă, implementarea orizontală a unui nou concept în toate domeniile organizației, împărtășirea cunoștințelor și experiențelor, precum și prin participarea activă la activitățile de întreținere autonomă, angajații învață noi abilități și își pot dezvolta competențele. Acest lucru poate conduce la creșterea angajamentului angajaților și îmbunătățirea moralului la locul de muncă, ceea ce poate contribui la creșterea performanțelor echipamentelor și la atingerea obiectivelor companiei (aspecte susținute și de cercetări recente: (Al-Refaie ș.a., 2022; Chaurey ș.a., 2023; Singh și Awoke, 2023)).

În accepțiunea prezentului demers de cercetare, termenul „**total**” din TPM se referă la trei dimensiuni de bază (ținând seama și de specificațiile TPM și tendințele de aplicare cu succes prezentate în literatură (Al-Refaie ș.a., 2022; Singh și Awoke, 2023)):

1. **Eficiență totală** în ceea ce privește îmbunătățirea și creșterea performanțelor managementului financiar;

2. **Prevenție totală**, însemnând proiectarea și utilizarea echipamentelor care NU necesită / sau necesită un MINIM de activități de reparații și întreținere preventivă, precum și efectuarea acestora într-un timp minim;

3. **Cooperare și colaborare totală**, semnificând întreținerea autonomă și independentă a echipamentelor realizată de către RU (operatorii de la mașini), de la nivelul grupurilor mici de lucru, din fiecare departament. Astfel, în cadrul TPM, operatorii efectuează întreținerea de rutină (*autonomus maintenance*), cum ar fi verificarea nivelului de apă, ulei, lichid de răcire și aer, curățirea, inspecția, ungerea și/sau anumite reglaje ale liniei de producție. Aceasta implică o anumită pregătire a operatorilor de la mașini. Prin dezvoltarea acestor competențe, pentru efectuarea operațiilor de întreținerea simplă a mașinilor și echipamentelor, se promovează ideea de „proprietate” (*ownership*) asupra utilajelor/mașinilor/echipamentelor aflate în exploatare și se încurajează acordarea de atenție sporită pentru detaliile funcționării acestora. Ca urmare, echipele tehnice de mentenanță se vor concentra asupra remedierii, eliminării defecțiunilor mai urgente, mai complexe ale mașinilor (demers susținut și de (Singh și Awoke, 2023)).

Implementarea unui program TPM creează o responsabilitate comună pentru echipamente/utilaje/mașini, care încurajează o mai mare implicare și determinare a RU din linia de producție. Într-un mediu adecvat, acest lucru poate fi foarte eficient în îmbunătățirea productivității, simultan cu creșterea timpului de funcționare a utilajelor/mașinilor, reducerea timpilor de ciclu de reparații și eliminarea defectelor (susținut și de studiile (Al-Refaie ș.a., 2022; Chaurey ș.a., 2023; Singh și Awoke, 2023)).

Strategia de transformare a fabricii NWW, către una de îmbunătățire continuă – lean – TPM și presupune parcurgerea următoarelor etape (definite bazat pe metodologiei TPM după cum urmează):

1. Înțelegerea TPM - obiectiv - toți membrii echipei de management și angajații să înțeleagă conceptul de TPM, beneficiile și scopul său;
2. Definirea ariei/zonei sau a echipamentului pilot (M6 – linia de ambalat cafea);
3. Evaluarea stării actuale - evaluarea inițială detaliată a stării echipamentelor și a proceselor existente pentru a identifica lacunele și problemele care necesită îmbunătățire;
4. Planificarea și definirea obiectivelor de TPM, inclusiv a indicatorilor de performanță și stabilirea unui plan detaliat de implementare;
5. Formarea și instruirea personalului - implică dezvoltarea competențelor personalului în domeniul TPM și dezvoltarea acelor abilități/ competențe tehnice relevante, înțelegerea corelației dintre activitatea desfășurată și indicatorii de performanță ai liniei și gradul de îndeplinire a obiectivelor fabricii, dar și capacitatea de a înțelege, urmări și planifica activitățile proprii de dezvoltare, conform modelului 70-20-10 (Lombardo, și Eichinger, 2000);
6. Implementarea TPM - implică activități specifice, cum ar fi „initial cleaning” și aducerea echipamentului la condiția de bază, implementarea standardului CIL de întreținerea autonomă („*cleaning-inspection-lubrication*”, curățire – inspecție - ungere), întreținerea preventivă (Fig. 4.4);
7. Monitorizarea și evaluarea - implementarea procesului de monitorizare și evaluare a performanței liniei și a performanței pilonilor TPM;
8. Evaluarea rezultatelor fazei de implementare.

Conform literaturii de specialitate în etapele incipiente ale implementării cu succes a TPM, RU/operatorii trebuie să aibă (Al-Refaie ș.a., 2022; Chaurey ș.a., 2023; Singh și Awoke, 2023):

- cunoștințe de bază privind TPM și beneficiile sale în ceea ce privește eficiența producției;
- abilități de comunicare și cooperare cu colegii și supervizorii pentru a înțelege procesele de producție și pentru a identifica problemele;
- capacitatea de a colecta și analiza date pentru a identifica problemele și pentru a propune soluții;
- abilitatea de a lucra în echipă și de a colabora cu colegii și alte departamente pentru a identifica și a implementa soluții îmbunătățite;
- cunoștințe de bază în utilizarea mijloacelor de îmbunătățire continuă a procesului, cum ar fi analiza cauza-efect, diagrama Ishikawa, condițiile de menținere a echipamentului (CIL), capacitatea de a înțelege și de a utiliza indicatorii de performanță a echipamentelor pentru a evalua eficiența proceselor și a echipamentelor etc..

Aceste competențe sunt esențiale pentru a începe procesul de îmbunătățire a performanței echipamentelor și pentru a dezvolta o cultură TPM în organizație. Astfel, se poate observa rolul determinant pe care managementul competențelor îl are în implementarea cu succes a practicilor de TPM.



Fig. 4.4 Rezultate după aducerea liniei la condiția de bază

a) Date inițiale și condiții de aplicare a demersului de cercetare

În general, există trei abordări tradiționale ale modelării competențelor. Abordarea „one-size-fits-all” își propune să dezvolte un singur model de competență care este relevant pentru întreaga organizație sau o gamă largă de locuri de muncă (de exemplu, toate locurile de muncă de conducere). În schimb, abordarea „single-job” se concentrează pe dezvoltarea de modele de competențe specifice pentru fiecare loc de muncă în parte. Abordarea „multiple-job”, bazată pe PCM (*Profilul de Competențe pentru Manageri*), reprezentând o combinație a abordărilor „one-size-fits-all” și „single-job”. Astfel, modelele de competență rezultate cuprind cerințe atât generale, cât și specifice locurilor de muncă (Mansfield 1996).

În ceea ce privește colectarea datelor, abordarea „one-size-fits-all” utilizează modele de competență care sunt deja disponibile în organizație sau pot fi identificate ca fiind adecvate din literatura științifică (după cum sugerează (Mansfield 1996)). În schimb, abordarea „single-job” derivă cerințele de competență direct din interviuri cu experți realizate cu titularii locurilor de muncă și/sau cu managerii lor. Abordarea „multiple-job” folosește o combinație a celor două metode. În special, cerințele de competență sunt derivate folosind un set comun de competențe predefinite, precum și metode de analiză a locurilor de muncă pentru a diferenția aceste competențe predefinite (Mansfield 1996; Sonntag, 2007).

Implementarea managementului competențelor la NWW și dezvoltarea matricelor de competențe NWW a recurs la adoptarea demersului de tip „multiple-job”, considerând particularitățile rolurilor avute în fiecare pilon TPM, din perspectiva definirii competențelor metodologice și a celor de tip operațional pentru maparea liniei (LM). Astfel, au fost incluși în focus grupul cercetării toți inginerii de schimb ai fabricii și toți managerii responsabili cu implementarea TPM.

În vederea implementării TPM - Pasul unu, *Identificarea zonei pilot* respectiv echipamentul țintă pentru programul pilot TPM, este selectată zona de interes pentru cercetare/implementare și utilajul/mașina/echipamentul. Există trei moduri logice de a aborda această selecție:

1. Cel mai ușor de îmbunătățit – reprezintă oportunitatea cea mai bună pentru asigurarea unei „victorii rapide” în implementarea TPM;
2. Echipamentul critic („*bottleneck*”) ce asigură o creștere imediată a productivității, asigurând cel mai rapid payback (recuperare a investiției de timp și resurse realizate). Practica implementării TPM a identificat faptul că atunci când se consideră un activ critic (mașină/echipament/utilaj) ca proiect TPM, opțiunea are un risc mai mare;
3. Echipamentul cel mai problematic – variantă ce oferă mai puțin payback decât îmbunătățirea echipamentelor critice. În acest caz, se poate ca oprirea echipamentelor să dureze mai mult decât s-a planificat inițial datorită măsurilor necesare a fi implementate pentru funcționarea sa optimă. Beneficiul acestei abordări însă, este că îmbunătățirea acestui echipament va fi susținută de operatori, iar soluționarea problemelor bine cunoscute va consolida sprijinul pentru proiectul TPM.

Deoarece în fabrica NWW, experiența și/sau suport TPM a fost limitat, bazându-se în principal pe personal intern și ocazional pe consultanți din head office sau externi, cea mai bună alegere în implementarea TPM - Pasul 1, a fost echipamentul cel mai ușor de îmbunătățit (variante de selecție 1). Acest criteriu, a condus la selecția pentru implementarea pilonilor TPM la linia de ambalare a cafelei (Fig. 4.5) care are în componență 6 mașini și 3 locuri de muncă fixe. Analiza pierderilor, desfășurată la nivelul pilonului 2 FI la fabrica NWW a fost realizată cu ajutorul metodei „loss tree analysis”.

Dezvoltarea unui cadru relevant al competențelor presupune înțelegerea în profunză a rolurilor din cadrul organizației, aspect ce poate fi facilitat de existența unei liste de competente standard, predefinite. Astfel s-a procedat și în cazul cercetării la fabrica NWW, având în vedere competențele specifice și necesare pentru implementarea TPM și specificul operațiilor la linia de producție, în cazul personalului direct operațional.

Procesul elaborării modelului de competențe este complex, însă nivelul sporit de înțelegere și corelare dintre rolurile individuale și performanța organizațională justifică efortul aplicării acestui demers rațional și științific. Pentru a asigura generarea unui rezultat favorabil, trebuie avute în vedere implicarea în cadrul acestuia a tuturor stakeholderilor interni, și mai ales a salariaților prin intermediul cărora trebuie realizată descrierea comportamentelor reale la locul de muncă (în exercitarea activităților profesionale prezente). **Nivelul de înțelegere și corelare dintre rolurile (asociate unor comportamente specifice) individuale și performanța organizațională (măsurată prin indicatori specifici) motivează și justifică în totalitate efortul** demersului științific de stabilire a matricei competențelor, dar și pe ce de actualizarea periodică, prin evaluări și măsurări.

Setul predefinit de competențe, aferent fiecărui rol al RU de pe linia de fabricație din companie, arată angajaților care este tipul de comportament apreciat, dorit în cadrul liniei/secției/organizației și îi ajută să fie productivi și eficienți, valorificându-și pe deplin potențialul profesional de care dispun.

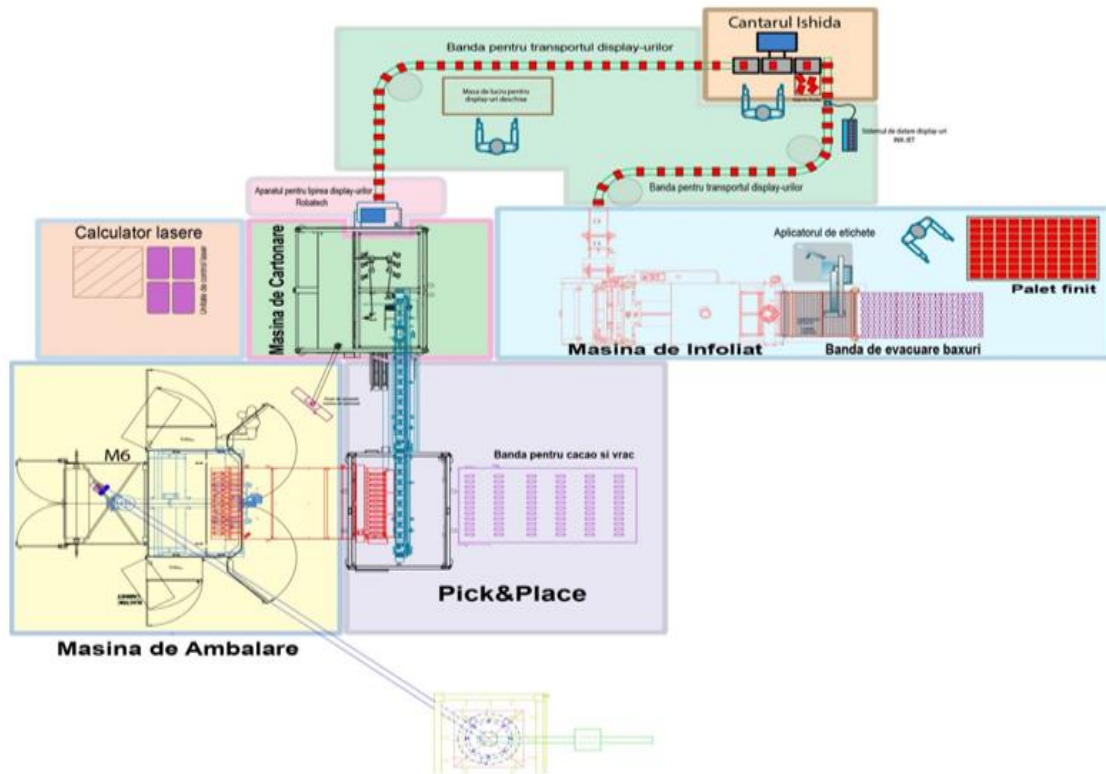


Fig. 4.5 M6 – Linia de ambalare a cafelei

Matricea competențelor (rezultatul tangibil al acestui demers), este un instrument ce susține și face posibilă măsurarea nivelurilor de competență curente pentru ca managementul organizației să se asigure că angajații au expertiza pentru a genera plusvaloare sau valoare adăugată proceselor derulate în cadrul organizației. Totodată, matricea se constituie ca un instrument util pentru managerul de resurse umane, pe baza acesteia putându-se fundamenta deciziile privind selecția-recrutarea, retenția angajaților și strategiile de succesiune. Identificarea comportamentelor specifice și abilităților necesare pe fiecare post (sau rol din cadrul organizației) creează premisele stabilirii politicii de motivare, recompensare, dar mai ales la satisfacerea nevoilor de training și dezvoltare a salariaților.

În toate etapele cercetării în care se face referire la grupul de experți implicați în implementarea TPM, au fost incluși toți inginerii/șefii de schimb, 8 persoane și cei 2 manageri de producție, având rol de lideri ai pilonilor AM, FI. Demersul inițiativei de stabilire și implementare a matricei de competențe, respectiv al a modelului de dezvoltare a fost coordonat de către liderul pilonului Educație și Training (Tabelul 4.1.)

Tabelul 4.1 Caracteristicile eșantionului - senioritatea în companie și studii

	Ani de activitate în NWW
--	---------------------------------

	Mai puțin de 3 ani	3-4,9 ani	5-10 ani	mai mult de 10 ani
Diplomă studii medii	0 %	0 %	0 %	20 %
Diplomă de licență universitară				60 %
Diplomă universitară de master	0 %	0 %	20 %	0 %

Astfel, se observă că senioritatea în compania NWW constituie nu doar premisă a loialității și angajamentului față de implementarea cu succes a acestei inițiative dar și un bun temel pentru ca aceștia să fie considerați experți.

b) Restricții și limitări ale aplicării demersului de cercetare

Principalele limitări ale cercetării au fost:

- Durata, timpul necesar implementării TPM care a trebuie minimizate, linia de producție fiind oprită sporadic și mai ales pe perioada pauzelor de masă sau în zilele de inactivitate a fabricii (sărbători legale, zile libere);
- Constrângerile legate de RU disponibile în implementarea metodologică și care se referă la: competențe, specialiști indisponibili în cadrul NWW sau care nu au timpul necesar sau nu știu cum să se implice în activitățile de cercetare; lipsa unor consultanți externi disponibili sau aflați în relație contractuală cu NWW;
- Constrângeri financiare legate de lipsa fondurile pentru abordarea unui proces mai complex de implementare TPM prin selectarea unui echipament problematic sau critic. Această limitare a fost generată și de neîncrederea inițială a managementului fabricii NWW în reușita cercetării și de rezervele enunțate de managerul de RU în ceea ce privește adoptarea pilonilor TPM corelat cu intensificarea proceselor de formare profesională (dezvoltarea competențelor profesionale) pentru un grup mare de RU;
- Cultura de fabrică centrată dominant pe menținerea la cote cât mai înalte a productivității muncii și mai puțin pe schimbare, îmbunătățire, modernizare.

c) Determinarea matricei competențelor. Discuții și interpretarea rezultatelor (analiza statică)

Obiectivul acestui subcapitol este de a arată demersul parcurs în scopul concepției și proiectării matricei competențelor operaționale/tehnice și metodologice în contextul unei unități de producție parte a unei organizații globale (NWW) și care se află în faza incipientă de implementare a inițiativei *NWW Continuous Excellence*, NCE (prin TPM). O precizare foarte importantă este că strategia de management TPM se concentrează pe nivelul operațional (Chaurey ș.a., 2023), așa cum este descris în capitolul 4.3.a.

Matricea de competențe este un model ce include lista competențelor necesare și existente în organizație, dar și la nivelul posturilor. Matricea nu este doar o descrierea postului sau o prezentare a abilităților tehnice necesare, ci și abilitățile manageriale/de leadership și comportamentale. În identificarea competențelor necesare dezvoltării și implementării conceptului, s-au considerat următoarele categorii:

- *Competențe operaționale*: asociate atribuțiilor necesare exercitării cu succes a activităților la linie, ce susțin și conduc la desfășurarea activității la nivel de post, departament și organizație;
- *Competențe metodologice*: specifice sistemul de management *lean – continuous improvement – TPM*.

Dezvoltarea matricei de competențe presupune înțelegerea în profunzime a rolurilor din cadrul organizației, procesul de dezvoltare a modelului implicând parcurgerea unui anumit set de etape, după cum este descris în Tabelul 4.2.

Tabelul 4.2 Descrierea procesului de concepție a Modelului de dezvoltare a competențelor – metodologie propusă

Etape	Descrierea activităților componente
1. Analiza documentelor	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea tuturor activităților pe care un angajat le are, așa cum reiese din analiza documentelor interne, în funcție de rolul și sarcinile sale din organizație. • identificarea sarcinilor cheie și a criteriilor de performanță pentru fiecare post;
2. Maparea liniei (LM)	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea tuturor activităților necesare și utile pe care operatorul uman le desfășoară / loc de muncă la linie, utilizând metoda de observare Delphi • consemnarea comportamentelor celor mai performanți operatori și a competenței necesare fiecărei sarcini observate – metoda Delphi
3. Crearea matricei de competențe	<ul style="list-style-type: none"> • listarea tuturor competențelor identificate pe baza analizei documentelor și a LM – competențe tehnice • listarea tuturor competențelor cheie, asociate LEAP model (Scottish Government 2007; Barr și Dailly, 2007). • dezvoltarea definițiilor fiecărei competențe
4. Definirea fiecărui nivel de competență	<ul style="list-style-type: none"> • bazat pe modelul Dreyfus s-au definit nivelele (Dreyfus și Dreyfus, 1986)
5. Stabilirea nivelului dezirabil	<ul style="list-style-type: none"> • se stabilește în funcție de rolul din organizație și nevoia de autonomie în execuție, respectiv are/ nu are rol de coach/trainer
6. Calculul impactului fiecărei competențe în performanța organizației	<ul style="list-style-type: none"> • evaluarea impactului fiecărei competențe asupra fiecăruia obiectiv listat – metoda TGN
7. Definirea acțiunilor/ nivel de competență	<ul style="list-style-type: none"> • identificarea acțiunilor necesare a fi făcute pentru fiecare stadiu de dezvoltare a unei competențe (10 – training 20 – face cu ajutor; 70 - face singur)
8. Evaluarea fiecărui angajat	<ul style="list-style-type: none"> • evaluarea competenței fiecărui angajat în stadiul actual
9. Profilul competențelor fiecărui angajat	<ul style="list-style-type: none"> • evaluarea necesarului de dezvoltare a fiecărei competențe în raport cu nivelul dezirabil stabilit
10. Prioritizarea dezvoltării competenței	<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea Planului de dezvoltare, urmărind gradul de prioritizarea (competența cu cel mai mare impact în performanța organizației) este prioritară și nu competența unde este lacuna cea mai mare identificată)

Beneficiul operaționalizării unui astfel de model cadrul de dezvoltare a competențelor constă în posibilitate de aplicare a sa în diverse industrii, în zone de producție ce implică un nivel ridicat de manualitate și implicarea efectivă a RU, cu ajustări minime pentru satisfacerea nevoii organizaționale sau specifice industriei, precum și în cazul unor organizații de dimensiuni mici sau medii unde alocarea resurselor în scopul dezvoltării unui model propriu de competențe este adesea dificilă, dacă nu chiar imposibilă.

În cazul cercetării la NWW, grupului de experți li s-a cerut ca, bazat pe observarea celor mai performanți angajați să consemneze activitățile desfășurate în fiecare post de lucru identificat pe linia de producție. Consemnarea fiecărei activități s-a făcut în formularului „Maparea liniei” (LM), prezentat în Anexa 9. Acesta a permis colectarea informațiilor de la grupul de experți într-o manieră structurată și standardizată. Bazat pe segmentarea procesului au fost identificate competențele operaționale/tehnice. Maparea activităților la linie definește o succesiune de evenimente din fluxul de lucru și este o reprezentare vizuală.

Detalii semnificative ale proceselor se prezintă în Fig. 4.6 și Fig. 4.7.=

Dintre beneficiile LM enumerăm: documentarea pentru proces, reprezentarea vizuală a unei întregi linii/proces, partajare vizuală a detaliilor care pot fi înțelese imediat, se evidențiază elemente necunoscute precum complexități și redundanțe ale proceselor, procesele sunt segmentate în activități ușor de înțeles, oferă echipei un cadru de referință, sunt evidențiate posibilele probleme și soluții, oferă conformitate și audit pentru documente.

Prin segmentarea observațiilor și determinarea activităților necesare s-a identificat setul de cunoștințe necesar fiecărei activități desfășurate, evaluând totodată situația existenței/ sau nu a materialelor de învățare. Se observă în cele trei coloane al LM (Fig. 4.8): „*training material?*”, „*Training material available*” și „*instructors*” că la momentul realizării mapării liniei nu existau materiale de învățare dezvoltate, cu excepția standardelor companiei și a celor de sănătate și securitate în muncă (SSM) și GMP menționate încă de la început în descrierea activității, acest aspect fiind deosebit de important în sensul dezvoltării competențelor.

Matricea de competențe este un model grafic al competențelor necesare și existente într-o organizație, pornind de la competențele posturilor. Matricea servește identificării domeniilor în care angajații trebuie să își dezvolte mai departe competențele, identificarea candidaților interni sau externi potriviți pentru ocuparea unui post de conducere, evaluarea angajaților în vederea recompensării lor etc., prin competențele înțelegându-se cunoștințele și abilitățile măsurabile și observabile, necesare angajaților pentru ocuparea posturilor.

Competențele descriu seturi de cunoștințe, atitudini și comportamente de care un angajat are nevoie pentru a fi eficient într-o „familie”, categorie de locuri de muncă.

Pornind de la necesitatea de cunoaștere a activităților (LM) și a mijloacelor metodologice de TPM - lean, grupul de experți a definitivat și definit matricea de competențe pentru operatorii liniei pilot (AWG – Autonomus Working Group) după cum este descris în Fig. 4.9.

Item	Main Activity (what)	Skills (how, use a verb)	Activities (to do, use a verb)	Training material available?	Training material	Instructors
	Pregatire	Aprovizioneaza cu materiale de ambalat	Aprovizioneaza cu display-uri Aprovizioneaza cu baxuri Aprovizioneaza cu sticks-urile pentru pistolul de lipit Aprovizioneaza cu tavite si coltare Incarca masina cu displaye			
		Face curatenie in jurul masinii	Matura in jurul masinii Sterge cu alcool in jurul masinii Curata cu perii in jurul masinii			
		Gestioneaza deseurile	Resigileaza display-urile rejectate Aduna folia de ambalare si materiile prime Desface plicurile prin taiere si reintroduce continutul in procesul tehnologic			
	Cantarire produs	Cantarestre produsul finit	Configureaza cantarul "free weight" Selecteaza produsul Cantarestre cate 5 plicuri de cafea la 20 minute (12 plicuri de 2 ori pe ora + displaye, 3 plicuri la 12 numere)			
	Supraveghere	Urmareste buna functionare a masinii de "peak and place"	Supravegheaza functionarea corecta si in cazul oricarei disfunctionalitati a dispozitivului "peak and place", opreste masina si informeaza seful de masina			
		Urmareste buna functionare a masinii de ambalat	Supravegheaza functionarea corecta si in cazul oricarei disfunctionalitati a masinii de ambalat, opreste masina si informeaza seful de masina			
		Urmareste buna functionare a masinii de cartonare	Supravegheaza functionarea corecta si in cazul oricarei disfunctionalitati a masinii de cartonare, opreste masina si informeaza seful de masina			
		Urmareste buna functionare a masinii de infoliat	Supravegheaza functionarea corecta si in cazul oricarei disfunctionalitati a masinii de infoliat, opreste masina si informeaza seful de masina			
		Supravegheaza pozitia corecta a display-urilor pe banda de transport	Urmareste daca display-urile sunt asezate corect pe banda de transport si ia masuri corective.			
		Supravegheaza buna functionare a cantarului ISHIDA	Urmareste daca cantarul ISHIDA functioneaza corect.			
		Sorteaza display-urile cu greutate necorespunzatoare	Sorteaza display-urile ca nu corespund ca si greutate.			
	Umplere displays/ baxuri	Monitorizeaza calitatea si corectitudinea ambalarii plicurilor	Verifica existenta datei si codului pe plic Verifica pozitionarea imaginii pe folie Verifica sigilarea plicului flaps spate Verifica ca imbinarea/lipirea plicului sa fie ermetica Verifica corectitudinea numarului de plicuri/ display Verifica calitatea si corectitudinea imprimarii datei de pe display			
		Reverificarea display-urilor rejectate	Verifica cu ajutorul cantarului greutatea display-ului Completeaza plicurile lipsa, apoi sigileaza display-ul cu ajutorul pistolului de lipit Reverifica cu ajutorul cantarului greutatea conforma a display-ului			
	Paletizare baxuri	Monitorizeaza calitatea & corectitudinea informatiilor de pe bax	Verifica corectitudinea datelor tiparite pe eticheta (cod data, cod fabrica, cod schimb) Verifica calitatea datelor tiparite pe eticheta (cod data, cod fabrica, cod schimb)			
		Aseaza baxurile pe palet	Paletizeaza baxurile conform fisei de produs			
		Gestioneaza paletul cu finit	Deplaseaza paletul cu produs finit Aprovizioneaza cu palet gol			
	Macro Activity. Describe here the main activities	Medium Level Activity. Detail here how you	Micro Activity. Describe here the step by step	Just point if you have training material or not	Training material nomenclature	Employees prepared to

Instructions on how to use the Line Mapping tool

Fig. 4.6 Maparea activităților la linie pentru operator producție

Item	Main Activity (what)	Skills (how, use a verb)	Activities (to do, use a verb)	Training material available?	Training material	Instructors
Pregatire masina	Executa operatiunile de pregatire si pornire pt. linia M6		Porneste masina pt. incalzire (opereaza intrerupator general)			
			Seteaza parametri necesari pt. produsul planificat (pe display masina) conform instructiunilor de lucru ale produsului.			
			Schimba folia masinii de ambalat			
			Lanseaza operatiunea de alimentare a masinii de ambalat			
			Aprovizioneaza masina cu EURO paleti (conform fisei de calitate)			
			Aprovizioneaza masina de cartonare cu materiale semifinite (displaye)			
			Porneste masina de infoliere			
			Porneste si seteaza cantarul Ishida			
			Verifica nivelul de adeziv din tancul aparatului de lipire			
			Executa operatiunile de pregatire si pornire a echipamentului Laser		Porneste Laserul Seteaza si incarca data in memoria Laserului	
Calibreaza dispozitivul "Metal detector"		Introduce calibrul in "metal detector"				
Pregateste datele, materialele si masina		Cantareste rework-ul si folia dese Etcheteaza rework-ul si il preda operatorului de la mixer				
Change-over	Efectueaza operatiunile pentru "Change-over"		Efectuarea operatiunilor pt. schimbare de produs (change over):			
			Pregateste si optimizeaza masina de ambalat			
			Schimba casetele metalice pick and place (cu ajutorul mecanicului)			
			Schimba si regleaza masina de cartonare			
Operarea, inregistrarea datelor in programe/software	Operarea programului de aplicare a etichetei		Porneste PC			
			Acceseaza programul de modificare data			
			Aloca baza de date corecta			
			Porneste PC			
			Acceseaza programul SAP			
Declararea productiei realizate in programul SAP	Declarati consumul de materiale in SAP	Declarati timpul de lucru si consumul de materiale in SAP	Declarati consumul de materiale ERP			
			Declarati timp de lucru/stationare al masinii si mana de lucru : run-time, down-time, down-time variabil SAP			
Inregistreaza opririle in programul SAM	Declara pontajul personalului din echipa in programul Access Pontaj		Porneste PC			
			Inregistreaza down-time in amanunt (cu detalii)			
Declara pontajul personalului din echipa in programul Access Pontaj			Inregistreaza datele privind eficienta liniei (baxuri / ora)			
			Porneste PC			
Declara pontajul personalului din echipa in programul Access Pontaj			Selecteaza linia, seful de schimb, seful de masina			
			Selecteaza numele persoanelor prezente pe linie			
Declara pontajul personalului din echipa in programul Access Pontaj			Inregistreaza timpul lucrat de catre fiecare persoana in parte			
			Porneste PC			
Functionarea masinii la parametri corespunzatori	Monitorizeaza calitatea procesului de ambalare		Verifica existenta datei si codului de pe ambalaj			
			Verifica pozitionarea imaginii de pe folie			
			Verifica ca lipitura plicului spate sa fie suprapusa perfect			
			Verifica inchiderea ambalajului sa fie ermetica			
			Verifica lipirea-spate sa nu fie exterior sau/si mai mare de 5 mm			
			Supravegheaza calitatea taierii plicurilor			
			Verifica numarul de plicuri descarcate in lantul metalic			
			Supravegheaza buna functionare a masinii de cartonare			
			Verifica calitatea infolierii baxului			
			Verifica calitatea imprimarii etichetei			
Asigura functionarea liniei in parametri corespunzatori			Regleaza greutatea plicurilor			
			Verifica deviantile de culoare a ambalajului			
Asigura functionarea liniei in parametri corespunzatori			Alimenteaza cu mix cafea			
			Transporta in depozit paleții cu produs finit			
Asigura functionarea liniei in parametri corespunzatori			Executa mici reparatii in caz de necesitate			
			Raspunde de anuntarea mecanicului si Sefului de schimb in cazul aparitiei unor defectiuni care nu intra in aria lui de competenta			
Asigura functionarea liniei in parametri corespunzatori			Se asigura ca are cantitatea necesara de materii prime si ambalaje necesare pt. productie pe masina			
			Organizeaza oamenii pe masina , pe faze de lucru			
Coordonarea personalului din subordine	Organizeaza programul de curatenie la masina		Se asigura de existenta unui nr. optim de persoane in echipa , in functie de produsul planificat pe linie			
			Organizeaza programul de curatenie pe persoane si zone de lucru			
			Asigura existenta materialelor pt. curatenie			
Coordonarea personalului din subordine	Asigura respectarea tuturor normelor interne si legislative		Raspunde de respectarea de catre membrii echipei a normelor de SSM la locul de munca			
			Raspunde de respectarea de catre membrii echipei a normelor de GMP la locul de munca			
			Raspunde de respectarea de catre membrii echipei a normelor de disciplina la locul de munca			
Coordonarea personalului din subordine	Asigura respectarea tuturor normelor interne si legislative		Raspunde de respectarea cerintelor legale referitoare la produs			
			Participa/coordonneaza sedinta de predare-primire la panou			
			Completeaza datele pe panoul masinii			
Coordonarea personalului din subordine	Asigura respectarea tuturor normelor interne si legislative		Conduce explicatii la locul faptei			
			Participa sedinta de schimb			
			Completeaza planul de actiune pentru SR			
Coordonarea personalului din subordine	Asigura respectarea tuturor normelor interne si legislative		Aduce la cunostinta problemele aparute pe schimb, altele decat cele escaladate in SHO			
			Pregateste datele si identifica problemele pt. DOR			
			Participa in DOR			

Macro Activity. Describe here the main activities

Medium Level Activity. Detail here how you perform

Micro Activity. Describe here the step by step

Just point if you have training material or not

Training material nomenclature

Employees prepared to deliver the training (level 4)

Instructions on how to use the Line Mapping tool

Fig. 4.7 Maparea activitatilor la linie pentru șef linie producție

Line Mapping

Line:
Position / Job Title:
Role / Main Responsibility:
Date:

Activity	Task Observed	Task Sequence	Competency	Notes
Instructions This field should define the activities observed during the Line Mapping exercise	Task means an essential piece of work completed as part of ones' duties. Describe the tasks observed as performed by the employee. An activity may have many tasks. A task should commence with a verb.	This is about sequencing the observed tasks in a logical way, which might differ from the order in the original observation exercise.	Competency is the result of knowledge, skills and behaviours required to perform a group of tasks. 1. First thing to be done is to group tasks that would require the same competency; 2. Then describe the "umbrella" competency required for each group of tasks; 3. This will feed the Competency Matrix.	This field is available to capture eventual questions, comments, etc.

Competency Matrix

Competency	Description	Proficiency Levels' Definition				
Competency Name	Description	1 Knowledge not acquired / required	2 Basic knowledge, but no skill	3 Can practice with help	4 Can do alone	5 Can train others
Competency X	Understand WHY, WHAT and HOW competency manifest					

Fig. 4.8 Determinarea matricei de competențe – Analiza statică

Abilities	Score Definition: 0 Knowledge not acquired / required 1 Basic knowledge, but no skill 2 Can practice with help 3 Can do alone 4 Can train others	Phase			
		Position			
		Shift			
		Name			
		Initial	Actual	Target	GAP
Operational Skills	Aprovizioneaza cu materiale de ambalat				
	Face curatenie in jurul masinii				
	Gestioneaza deseurile				
	Cantareste produsul finit				
	Urmareste buna functionare a masinii de "peak and place"				
	Urmareste buna functionare a masinii de ambalat				
	Urmareste buna functionare a masinii de cartonare				
	Urmareste buna functionare a masinii de infoliat				
	Monitorizeaza calitatea si corectitudinea ambalarii plicurilor				
	Reverificarea display-urilor rejectate				
	Monitorizeaza calitatea & corectitudinea informatiilor de pe bax				
	Aseaza baxurile pe palet				
	Gestioneaza paletul cu finit				
Operational Skills					

Fig. 4.9 MC operaționale

Pentru a putea evalua nivelul actual, precum și progresul în dezvoltarea competențelor, modelului i-a fost asociată o scală de evaluare bazată pe modelul (Dreyfus și Dreyfus, 1986). Acesta este axat pe progresul învățării de la stadiul de novice/neinstrui la expert, iar în Tabelul 4.3, se prezintă maniera în care fiecare nivel de competență este definit în NWW.

Tabelul 4.3 Definiere nivele de competență în NWW

Competență	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	neinstruit	instruit	începător	experimentat	expert
Competența tehnică		A fost instruit, are baza teoretică	Înțelege competența operațională, o poate executa sub supraveghere	Are experiență relevantă și dovedită în practicarea cu succes a competenței	Înțelege felul în care competența condiționează/ este condiționată de altele. Înțelege impactul în business
Competență de leadership (cum?)		A fost instruit, are baza teoretică	Are experiență managerială redusă, cunoaște și înțelege exact cerința competenței	Experiență managerială dovedită. Conduce echipa conform principiilor și valorilor companiei	Înțelege felul în care competența condiționează/ este condiționată de altele. Înțelege impactul în business

Stabilirea nivelului de dorit a fiecărei competențe s-a făcut de către grupul de experți bazat pe gradul de autonomie considerat a fi necesar de către fiecare operator și pe baza metodologiei de implementare a TPM care a impus anumite competențe metodologice. Competențele metodologice au fost integrate considerând stadiu de implementare al *NWW Continuous Excellence*, NCE (prin TPM) în organizație, după cum este exemplificat în Fig. 4.10.

Learning Phase	Classification	#	Competency Score 1 No Knowledge / No Acquired 2 Basic Knowledge No Competency 3 Can practice with help 4 Can Do Alone 5 Can Train others	Definitie competente	1 Nu detine cunostinte	2 Cunostinte de baza	3 Practica cu ajutor	4 Practica fara ajutor	5 Instruieste	1				
										Initial	Current	Cerut	GAP	Prioritar
General Competencies		1	Promovare NCE	Cunoaste scopul si beneficiile initiativei NCE	Nu detine cunostinte despre NCE	Angajatul a participat la Awareness Training NCE. Angajatul a studiat Modelul de Operare NCE (auto-dezvoltare).	Nivelul 1 + Angajatul este capabil sa explice scopul NCE, beneficiile pe care le aduce companiei si modul in care Modelul NCE va ajuta compania in a atinge 0-1-100. Angajatul intelege setul de linii directoare Modelul de operare NCE cu activitatile	Nivelul 3 + Angajatul intelege cum gandirea Lean -Calea Nestle ne va ghida in aceasta calitate. Angajatul este capabil sa se conecteze Modelul de operare NCE cu activitatile	Nivelul 4 + Angajatul are o intelegere clara cu privire la principiile calitatii NCE si este capabil de a trimite mesajul si altor angajati, oferind	1	1	1	0	0
		2	Cunoasterea indicatorilor de performanta conform GI 21.010	Cunoasterea indicatorilor de performanta in fabricate pentru a conduce si a monitoriza modul in care mergem la zero in fiecare dintre cele cinci dimensiuni ale excelentei in fabricate	Nu detine cunostinte	Angajatul este instruit despre indicatorii de performanta conform GI-21.010-01	Nivelul 2 + Angajatul poate corecta cu suportul celor trei tipuri de indicatori (KPI / PPI / API) si descrie KPI / PPI / API pentru siguranta, calitate, performanta liniei.	Nivelul 3 + Angajatul lasga cele trei tipuri de indicatori (KPI / PPI / API-uri) pentru siguranta, calitatea, intensitatea activitatii. - Site, modul de calcul al PPSIS.	Nivelul 4 + Angajatul are experienta in instruirea a modului de integrare a modului de integrare dintre NCE	1	1	1	0	0
		3	Intelegere scopul si rolul pilonului AM in NCE		Nu detine cunostinte despre NCE si AM	Angajatul are cunostinte despre pasi de implementare si integrarea dintre NCE Fundatie (pilon Aliniere la Obiective) si alti piloni (PM, FI, Q, SHE, EM, Lean Value Stream, Lean Office, Lean Initiative), este orientat si intelege implicatiile pilon AM.	Nivelul 2 + Angajatul are experienta in identificarea oportunitatilor de buna functionare si integrare dintre NCE Fundatie (pilon Aliniere la Obiective) si alti piloni (PM, FI, Q, SHE, EM, Lean Value Stream, Lean Office, Lean Initiative), si a partecipa la	Nivelul 3 + Angajatul are experienta in construirea unui proces de integrare si colaborare dintre NCE Fundatie (pilon Aliniere la Obiective) si alti piloni (PM, FI, Q, SHE, EM, Lean Value Stream, Lean Office, Lean Initiative), si a partecipa la	Nivelul 4 + Angajatul are experienta in instruirea a modului de integrare a modului de integrare dintre NCE Fundatie (pilon Aliniere la Obiective) si alti piloni (PM, FI, Q, SHE, EM, Lean Value Stream, Lean Office, Lean Initiative), si a partecipa la	1	1	1	0	0
		4	Coordonare Sedinta pilon AWG (panou, indicatori, rutina, proces)	Sedinta AWG coordoneaza eficient sedinta AWG.	Nu detine cunostinte	Liderul/membrul a fost instruit	Nivelul 2 + Liderul/membrul are abilitatea de a pregati sedinta (continut, indicatori, panou pilon, membri si proces). El / ea foloseste ciclul de facilitare: Observe - Analizeaza - Intervine - Reflecteaza.	Nivelul 3 + Liderul/membrul creaza o atmosfera de gandire provocatoare este capabil sa abordeze conflictele si poate facilita luarea deciziei.	Nivelul 4 + Liderul/membrul indruma alti membri sa devina facilitatori si are experienta in sustinere, escaladare si implementare schimbarii in sedinta de pilon.	1	1	1	0	0
		5	Tehnici de auditare AWG	Cunoste modul de coordonare si sustinere audit AWG	Nu detine cunostinte legate	Liderul de pilon/membrul intelege cerintele si categoriile din formularul de audit, dar nu a experientat	Nivelul 2+ Liderul de pilon/membrul are experienta in coordonarea si sustinerea unui audit cu ajutor . Inainte de auditare liderul de pilon/membrul a exercitat cu un indrumator.	Nivelul 3+ Liderul de pilon/membrul a coordonat mai mult de un audit AWG.	Nivelul 4+ Liderul de pilon/membrul a indrumat alti membri pentru efectuarea de audit pilon AWG	1	1	1	0	0
		6	Harta T&P 10 obiective si 4 prioritati strategice	Cunoaste T&P Road Map -10 Obiective si cele 4 prioritati strategice	Membrii AWG NU este instruit pentru harta T&P a fabricii si obiectivele de 3 ani	Membrii AWG este instruit pentru harta T&P a fabricii si obiectivele de 3 ani	Nivelul 2+ E/EA poate explica cele 10 obiective si 4 prioritati strategice pentru zona sa de lucru cu sprijin	Nivelul 3 + Membrii AWG poate explica cu exemple contribuia sa la obiectivele relevante ale Hartii rutieră T &		1	1	1	0	0
General Competencies										1.0	1.0	1.0	0%	0.0

a. Competențe generale

Learning Phase	Classification	#	Competency Score 1 No Knowledge / No Acquired 2 Basic Knowledge No Competency 3 Can practice with help 4 Can Do Alone 5 Can Train others	Definitie competente	1 Nu detine cunostinte	2 Cunostinte de baza	3 Practica cu ajutor	4 Practica fara ajutor	5 Instruieste	1					
										Initial	Current	Cerut	GAP	Prioritar	
Differentiate between Normal and Abnormal	AM Step 1	7	Harta riscuri SHE	Poate identifica riscurile SHE la locul de munca si modul in care poate fi prevenite folosind mijloace de comunicare vizuala.	Nu detine cunostinte	Angajatul a participat la prezentarea sau intocmirea harti SHE pe linia pilot sau alte linii.	Nivel 2 + Angajatul poate intocmi sau revizui o harta SHE folosind informatii din lista de previziune riscuri si matricea PPE Matrix.	Nivel 3 + Angajatul poate folosi in mod autonom harta SHE pentru a verifica conformitatea standardelor. Angajatul poate mentine harta SHE.	Nivel 4 + Angajatul poate sustine cursuri instruire harta SHE si poate propune solutii de imbunatatire.	1	1	1	0	0	
		8	Harta vizuala a pierderilor	Insele si poate crea o Harta Vizuala a pierderilor Pierderile majore/prioritare sunt folosite si considerate de AWG la alegerea si definirea activitatilor de rezolvare probleme/proiecte prioritare.	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege teoria ,poate explica beneficiile , a fost instruit.	Nivel 2 + Angajatul a participat la identificarea pierderilor si intocmirea unei harti a pierderilor.	Nivel 3 + Angajatul poate coordona exercitiul/metodologia de intocmire a Hartii Vizuale a Pierderilor in zona sa de lucru.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma pentru intocmirea Hartii Vizuale Pierderi.	1	1	1	0	0	
		9	Standardele vizuale 5S si NGMP(organizarea locului de munca)	Inteleg si poate aplica conceptul, beneficiile, implementarea si masuratorile cu privire la metodologia 5S aplicata unei zone de productie.	Fara cunostinte despre 5S	Angajatul intelege teoria, poate explica beneficiile, dar încă nu este în măsură să facă singur.	Nivel 2 + Angajatul a participat la un eveniment de curatenie initiala sau la un exercitiu de etichetare la linie. A etichetat personal.	Nivel 3 + Angajatul a implementat cu succes, a condus un grup de oameni cu succes si poate face singur. Are nevoie de indrumare/alinare.	Nivel 4 + Angajatul a facut/ a condus diferite grupuri in diverse zone. El poate invata pe alti angajati, poate rezolva probleme.	1	1	1	0	0	
		10	Procesul de Etichetare a Defectelor	Inteleg si poate aplica conceptul, beneficiile si procesul de marcare si demarcare (tagging and de-tagging), clasificarea defectelor si indicatori asociati procesului de etichetare defecte	Fara cunostinte despre procesul de etichetare a defectelor	Angajatul intelege teoria, poate explica beneficiile, dar încă nu este în măsură să facă singur.	Angajatul a participat la un eveniment de etichetare la linie. A etichetat personal.	Angajatul a etichetat si rezolvat multe defecte. Poate explica importanta clasificarii, masuratorilor si obiectivelor.	Angajatul poate invata pe alti procesul, poate explica avantajele si le poate aplica.	1	1	1	0	0	
		11	Curatenia Initiala si Standardele de Curatare Inspectie si Lubricare (CIL)	Cunostinte standardele Curatare, Inspectii & Lubricare (din pasii 1) scopul, beneficiile si indicatorii si poate dezvoltata standarde de inalta calitate de CI (curatare, inspectare) pentru grupul de lucru AWG.	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege teoria, poate explica scopul, beneficiile si intelege conutul standardelor CIL, dar nu a participat la intocmirea unui standard CIL.	Nivel 2 + Angajatul a contribuit la dezvoltarea standardelor CIL, inclusiv OPL-urilor si alte documente necesare. Angajatul are experienta.	Angajatul a condus un grup de oameni pentru a dezvolta si implementa cu succes standarde CIL. Angajatul este capabil sa escaladeze, cand sa fie necesar.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma folosirea CIL si a condus un grup AWG. Angajatul este capabil sa instruiasca.	1	1	1	0	0	
		12	OPL (One Point Lesson)	OPL este un instrument de transferare a cunostintelor intr-o maniera rapida, usor de inteles, simpla si obiectiva.	Nu detine cunostinte	Angajatul a fost prezentat OPL-ului intr-un training al plantelor de Educatie/Dezvoltare sau intr-un training specific ori intr-o sesiune de indrumar.	Angajatul este capabil sa creeze OPL-uri si sa le clasifice corect. Elea are nevoie de indrumare referitor la ocazie.	Angajatul este capabil sa creeze OPL-uri si sa le clasifice corect. Elea are nevoie de indrumare referitor la ocazie.	Angajatul poate invata pe alti despre OPL ca instrument.	1	1	1	0	0	
	AM Step 1										1.0	1.0	1.0	0%	0.0
	Differentiate between Normal and Abnormal	AM Step 2	13	SOCs and HTRPs	Poate identifica, prioritiza si controla/verifica SOC's and HTRPs.	Fara cunostinte despre SOC si HTRP.	Angajatul poate explica teoria, poate explica conceptele si beneficii dar inca nu poate face singur.	Nivel 2 + Angajatul a participat impreuna cu grupul de lucru autonom la masurarea si prioritizarea surselor de contaminare si a surselor de defecte.	Nivel 3 + Angajatul a condus o echipa in prioritizarea surselor de contaminare si a surselor de defecte. Angajatul a aplicat solutii de remediere.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma membrii echipei referitor la modul de eliminare a surselor de defecte.	1	1	1	0	0
			14	GSTD	Cunostinte si aplica metodologia GSTD	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege partea teoretica si beneficiile aplicarii GSTD, a fost instruit dar nu a practicat	Nivel 2 + Angajatul a fost implicat in cateva GSTD si poate aplica cu indrumare.	Nivel 3 + Angajatul are experienta vasta si poate aplica GSTD-uri de calitate.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma aplicarea metodologiei GSTD.	1	1	1	0	0
			15	Registru de îmbunătățire și Lista îmbunătățirilor	Registru de imbunatatire este modalitatea de a comunica imbunatatirile facute in linia - unu din cele 4 motive pentru a pregati OPL	Nu detine cunostinte	Angajatul este instruit cum si de ce am pregatit Registrul imbunatatirilor	Nivel 2 + Angajatul poate crea un registru de imbunatatire pentru linia lui cu suport (inainte de dupa, cost, beneficii, re-aplicare, cu suport)	Nivel 3 + Angajatul poate crea un registru de imbunatatire pentru linia sau (inainte de dupa, cost, beneficii, re-aplicare) singur	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma aplicarea instrumentelor de control	1	1	1	0	0
			16	Visual Controls	Inteleg ,poate aplica si implementa instrumente de control vizual, intelege si poate măsura beneficiile controlului vizual	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege teoria si beneficiile aplicarii Controlului Vizual, a fost instruit dar nu a practicat	Nivel 2 + Angajatul a implementat cateva instrumente de control vizual	Nivel 3 + Angajatul a aplicat diverse solutii de control vizual si poate propune alte solutii pentru cazuri speciale.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma membrii echipei referitor la identificarea caracterurilor de calitate si aplicarea instrumentelor de control	1	1	1	0	0
			17	Defect Mode ID Cards & Quality Losses (Linked to visual Loss Map)	Inteleg ,poate aplica moduri de defecte de calitate si cartiul de defect (care este legat de harta pierdurilor)	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege teoria si beneficiile aplicarii cartiului de defect si defectelor de calitate , a fost instruit dar nu a practicat	Nivel 2 + Angajatul a participat impreuna cu grupul de lucru autonom la identificarea caracterurilor de defecte si defectelor de calitate	Nivel 3 + Angajatul a condus un grup de oameni pentru a dezvolta si implementa cu succes cartiurile de defect si defectele de calitate.	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma membrii echipei referitor la identificarea caracterurilor de calitate si aplicarea instrumentelor de control	1	1	1	0	0
18			Evaluarea riscurilor	Inteleg ,poate aplica moduri de evaluare a riscurilor	Nu detine cunostinte	Angajatul este instruit in evaluarea riscurilor	Nivel 2 + Angajatul a participat la evaluarea riscurilor, efectuada de catre echipa	Nivel 3 + Angajatul este capabil sa conduca o echipa pentru a efectua evaluarea riscurilor	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma membrii echipei referitor la evaluarea riscurilor	1	1	1	0	0	
19			Centerline Std. and Standard Routine for Centerlines	poate implementa un sistem eficient pentru a pune in aplicare si de a gestiona parametrii de lucru, urmarirea conformitatii standardelor de centrare si modul de corectie in caz de deviatii de la standardul	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege importanta parametrilor de lucru si punctelor de regaj si poate recunoaste pe linie fiecare parametru sau punct de regaj	Nivel 2 + Angajatul poate clasifica si prioritiza punctele de regaj , poate decide care nu sunt necesare si poate determina cum sa se faca corectiile.	Nivel 3 + Angajatul a condus un grup de oameni in definirea si implementarea cu succes a parametrilor de lucru,setarea	Nivel 4 + Angajatul poate instrui si indruma folosirea sistemului de centrare si a condus un grup AWG.	1	1	1	0	0	
AM Step 2										1.0	1.0	1.0	0%	0.0	
Differentiate between Normal and Abnormal	AM Step 3	20	Lubrication Standards	Cunostinte metodologia si standardele de Lubricare TPM-Nestle	Nu detine cunostinte	Angajatul cunostie cei 7 pasi de implementare si importanta lor, a fost instruit dar nu a aplicat.	Nivel 2 + Angajatul cunostie modul de lucru in fiecare pas si cine este responsabil de implementare. Altfel implicati.	Nivel 3 + Angajatul a urmat cei 7 pasi de lubrifiere. Poate imbunatati activitatile de lubrifiere ca membru AWG si a aplicat.	Nivel 4 + Angajatul a implementat standarde de lubrifiere sau a coordonat un grup AWG.	1	1	1	0	0	
		21	B/D Analysis - AWG Support	Participa la analiza opririlor tehnice impreuna si folosind formularul impreuna cu echipa MWG	Nu detine cunostinte	Angajatul intelege teoria ,poate explica beneficiile , a fost instruit.	Nivel 2 + Angajatul intelege metodologia, securitatea activitatilor BDA si a participat in cateva sesiuni cu MWG.	Nivel 3 + Angajatul a participat in analize BDA si a coordonat cateva analize simple BDA.	Nivel 4 + Nu se aplica pentru AWG.	1	1	1	0	0	
AM Step 3										1.0	1.0	1.0	0%	0.0	

b. Competențe AM

Fig. 4.10 Matricea de competențe cu grila de evaluare a nivelului dezirabil al fiecăreia

Evaluarea competențelor și calcularea deficitului (*competency gap*) de competențe se face pe baza diferența între nivelul cerut (*desired*) și cel actual.

Așadar mapare a activităților la liniei și identificare competențelor necesare pentru realizarea cu succes a activităților, înțelegerea și definirea competențelor de TPM, precum și de evaluare a celor mai importante competențe din perspectiva impactului în obiectivele de business, participarea grupului de experți poate fi un factor critic de succes, deoarece aceștia furnizează cunoștințe detaliate legate de procese și sarcini (Robinson ș.a. 2007). Pentru a mobiliza cunoștințele angajaților, procesele de afaceri viitoare ar trebui să fie transmise și explicate cât mai clar posibil.

Tehnica grupului nominal, TGN, a fost utilizată în această cercetare pentru faptul că încurajează participarea egală a tuturor membrilor grupului și pentru faptul că asigură o evaluare obiectivă a ideilor și a fost utilizată pentru a evalua impactul competențelor în performanța organizațională, top 3 obiective de business așa cum au fost ele definite la nivel de societate. (col. M, N și O din Anexa 10).

TGN presupune intervenții ale membrilor grupului strict legate de o serie de întrebări care aprofundează tema supusă dezbaterii, în cadrul acestei cercetări solicitarea a fost de a acorda un coeficient de importanță privind impactul obiectivelor organizației pentru fiecare dintre competențele incluse în matrice. Grupul nominal a fost constituit din membrii echipei manageriale responsabile cu implementarea TPM și inginerii de schimb ai fabricii. Astfel, prin intermediul metodei unității globale, utilizată deoarece criteriile decizionale au coeficienți de importanță diferiți, grupului nominal li s-a cerut să aprecieze impactului fiecărei competențe pe o scală de la 1-5, după cum este demonstrat în Tabelul 4.4. Metoda unității globale este asociată unei analize cost-beneficiu și se utilizează în situații în care beneficiile nu pot fi traduse direct în termeni monetari; ea reprezintă o soluție pentru cuantificarea unor beneficii precum securitatea muncii sau calitatea vieții profesionale.

Tabelul 4.4 Coeficienți de importanță pentru fundamentarea deciziei

Criteria	Coeficientul de importanță	Tip criteriu	Varianta decizională
Competența C	I5	maxim	V = media aritmetică a impactului fiecărei variante decizionale exprimate, adică $C \cdot I \cdot V$
	I3	mediu	
	I1	minim	

Stabilirea impactului asupra proceselor afacerii este un pas extrem de important în dezvoltarea competențelor deoarece în asociere cu decalajul în dezvoltarea RU, deci cu lipsa competenței/lor acestora, se stabilește gradul de prioritate al dezvoltării/formării acestora. Exemplificare modului de realizare a acestei acțiuni este prezentat în Fig. 4.11, cu ajutorul mijlocului realizat de suport al deciziilor în managementul competențelor.

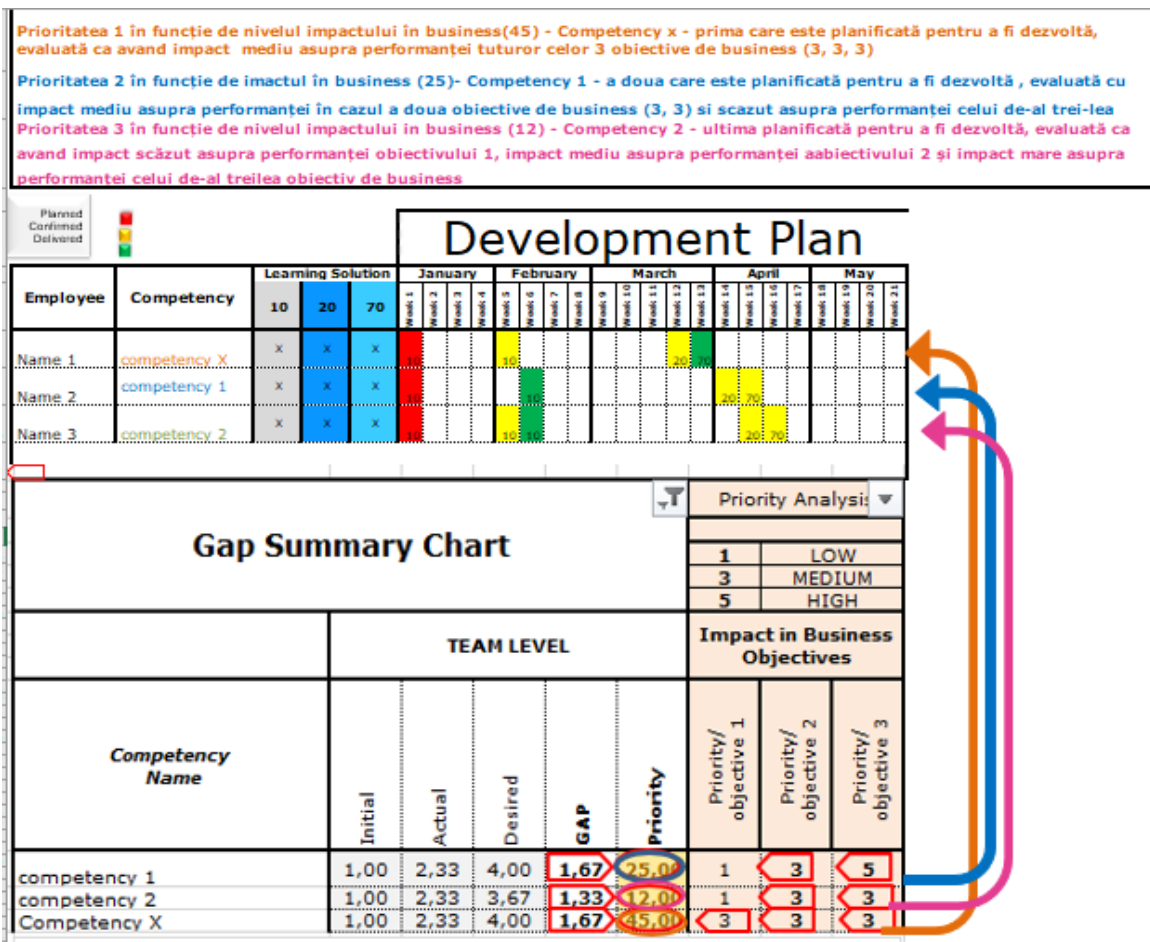


Fig. 4.11 Exemplificarea modului de lucru cu mijlocul creat pentru planificarea dezvoltării și măsurarea competențelor unei echipe

Planificarea dezvoltării și măsurarea competențelor unei echipe permite identificarea și atenuarea decalajelor după cum este exemplificat în Fig. 4.11. Mai mult, această gestionare la nivel organizațional poate îmbunătăți performanța și facilita luarea deciziilor pentru manageri. Matricea de competențe creată, considerată un instrument TPM, este utilizată în mod sistematic pentru a gestiona schimbările necesare de competențe într-o echipă, ceea ce permite identificarea decalajului dintre situația actuală și cea așteptată. Utilizarea ei sub forma grafică sau tabelară (după cum este susținut de mijlocul de cercetare dezvoltat) o face un „instrument” ușor de utilizat de către angajatul însuși, contribuind astfel la conștientizarea sa, la creșterea angajamentului său și a responsabilității sale pentru dezvoltarea propriilor competențe.

Detalii semnificative ale cercetării aplicative sunt oferite în Anexa 10 și 11.

d) Analiza dinamicii în managementul competențelor (actualizarea matricei competențelor)

Modelarea grafică a rezultatelor obținute după evaluarea nivelului actual al competențelor versus nivelul necesar („desired”) a fost făcută utilizând diagrama radar („spider diagram”). Pentru fiecare competență există o axă, aceeași orientare se aplicându-se tuturor axelor. Axele sunt dispuse uniform, radial, la 360°. Valorile fiecărei serii sunt conectate cu linii; seriile diferite pot fi diferențiate

prin coduri de culoare. Diagrama de radar permite o comparație între nivelul dezvoltării competențelor la nivel inițial, actual și necesar, realizându-se astfel o analiză a lacunelor de competențe. Astfel diagrama radar face posibilă o reprezentare grafică a dinamicii evoluției competențelor raportându-se la două repere: nivelul incipient, de start al monitorizării dezvoltării unei competențe și nivelul necesar proiectat („desired”), detalii fiind prezentat și în Anexa 12.

Diagrama radar („Gap summary chart”) permite atât o analiză dinamică a dezvoltării competențelor, prin comparație cu nivelul inițial sau cu cel dezirabil, la nivel de angajat sau echipă/departament, cât și o analiză statică a capitalului intelectual disponibil la nivel de organizație la un moment dat, în raport cu necesarul sau nivelul dorit de managementul organizației, la momentul diagnozei (Fig. 4.12).

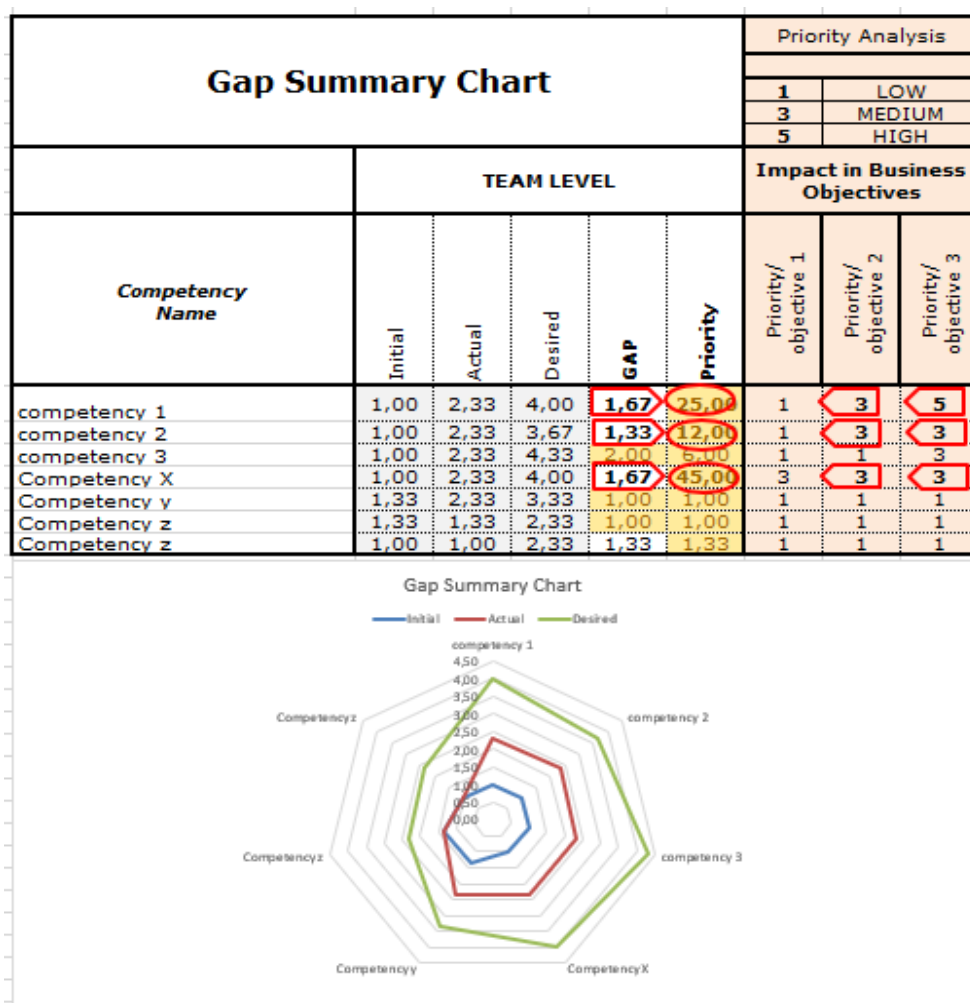


Fig. 4.12 Exemplificarea modului de realizare a analizei dinamicii competențelor cu ajutorul mijlocului de cercetare dezvoltat

În accepțiunea de mersului de față, termenul de „instruire” se referă la o abordare sistematică a învățării și dezvoltării cu scopul de a îmbunătăți eficiența indivizilor, a echipelor și a organizațiilor. Pe de altă parte, dezvoltarea implică activități care conduc la dobândirea de noi cunoștințe sau abilități pentru a îndeplini obiective personale sau organizaționale.

Ulterior, în scopul dezvoltării materialelor de instruire ca urmare a mapării liniei (LM) și analizei activităților, decizia *NWW Continuous Excellence*, NCE a

stakeholderilor a fost ca, în ceea ce privește competențele operaționale, acestea să fie grupate pe cele patru procese majore ale liniei pilot (Fig. 4.13).

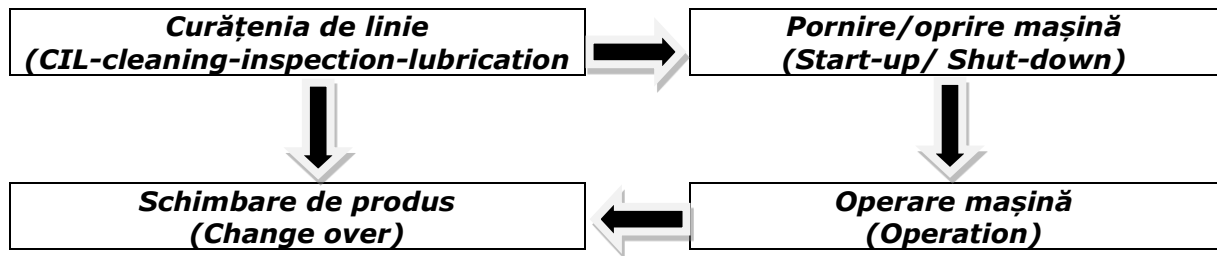


Fig. 4.13 Schema proceselor liniei pilot

Segmentarea liniei și identificarea vizuală a fiecărui echipament (mașini) precum și gruparea materialelor de instruire pe cele patru procese se reflectă în felul în care a fost construită biblioteca virtuală, suport a activității de formare (Fig. 4.14).



Fig. 4.14 Lansarea bibliotecii virtuale pentru operatorii din producție – prezentare iconografică a conținutului (captură de ecran la pornire)

S-a observat că activitățile de instruire au un impact pozitiv asupra performanței individuale și de echipă, precum și în îmbunătățirea atitudinii, motivației și angajării individuale (RU). În ceea ce privește RU la NWW, instruirea a avut cele mai mari efecte asupra dobândirii cunoștințelor declarative (sub aspectul sarcinii de muncă ce trebuie realizate) și a cunoștințelor de execuție (modalitate în care trebuie să fie executată sarcina de muncă). Astfel, la NWW a fost stabilită o strategie de dezvoltare a competențelor după modelul 70-20-10 (potrivit acestui model, 70% din învățare are loc prin experiență practică, 20% prin interacțiunea cu alți oameni și 10% prin instruire formală). Mai mult, toate soluțiile de învățare dezvoltate în cadrul fabricii NWW au respectat modelul 70-20-10 astfel:

- Pentru a putea practica noile competențe operaționale într-un mediu sigur a fost înființat un Autonomus Training Center, ATC;

- Pentru a avea acces la OPL („one point lessons”, standarde de lucru, instrucțiuni de lucru, materiale video demonstrative etc) a fost creată o bibliotecă virtuală extrem de intuitivă, care a fost amplasată în proximitatea liniei pilot. În designul acestei biblioteci s-a ținut cont de diversitatea educațională și de etnie, astfel accesarea materialelor s-a făcut pe touch-screen și după principiul „autoexplicativ” (Fig. 4.14 și Fig 4.15).



Fig. 4.15 Exemplificarea ATC (Autonomus Training Center)

Instruirea, așadar reducerea decalajului dintre competențele cerute și cele disponibile este extrem de dinamic, având potențialul de a îmbunătăți consistența performanței individuale chiar și în situații stresante, deoarece îmbunătățește capacitățile de auto-management ale angajaților.

Totodată, fiind un proces dinamic și complex, pentru elaborarea matricei competențelor și a modelării corecte, în raport cu strategia și obiectivele organizaționale, trebuie avute în vedere implicarea în cadrul definirii acestora a tuturor stakeholderilor interni (Fig. 4.16). **Nivelul de înțelegere și corelare dintre rolurile (asociate unor comportamente specifice) individuale și performanța organizațională (măsurată prin indicatori specifici) motivează și justifică în totalitate efortul** demersului științific de stabilire a matricei competențelor, dar și pe cel de actualizare periodică, prin evaluări și măsurări a nivelului de dezvoltare al competențelor.

După cum s-a observat în realizarea cercetării aplicative la NWW, unul dintre cele mai mari obstacole în creșterea performanțelor proceselor industriale a fost/este factorul RU, iar cea mai mare îngrijorare a RU este teama de a-și pierde locul de muncă din cauza lipsei de competențe sau din cauza învechirii lor. Pentru a face față acestor provocări, a fost adoptat demersul de realizare a ATC pentru că a fost considerată esențială investiția în dezvoltarea competențelor RU. Ca urmare a realizării analizei dinamice a dezvoltării competențelor printr-un studiu longitudinal (care durată mai bine de 2 ani), a fost elaborat modelul dinamic prezentat în Fig. 4.16, însă validarea empirică a modelului s-a făcut după 1 an (2020), prin evaluarea impactului asupra performanței de afaceri și a rezultatelor măsurate în termeni financiari. Detalii asupra acestui proces de validare sunt oferite în Tabelul 4.5, impactul TPM implementat asupra performanței afacerii fiind deosebit de favorabil.

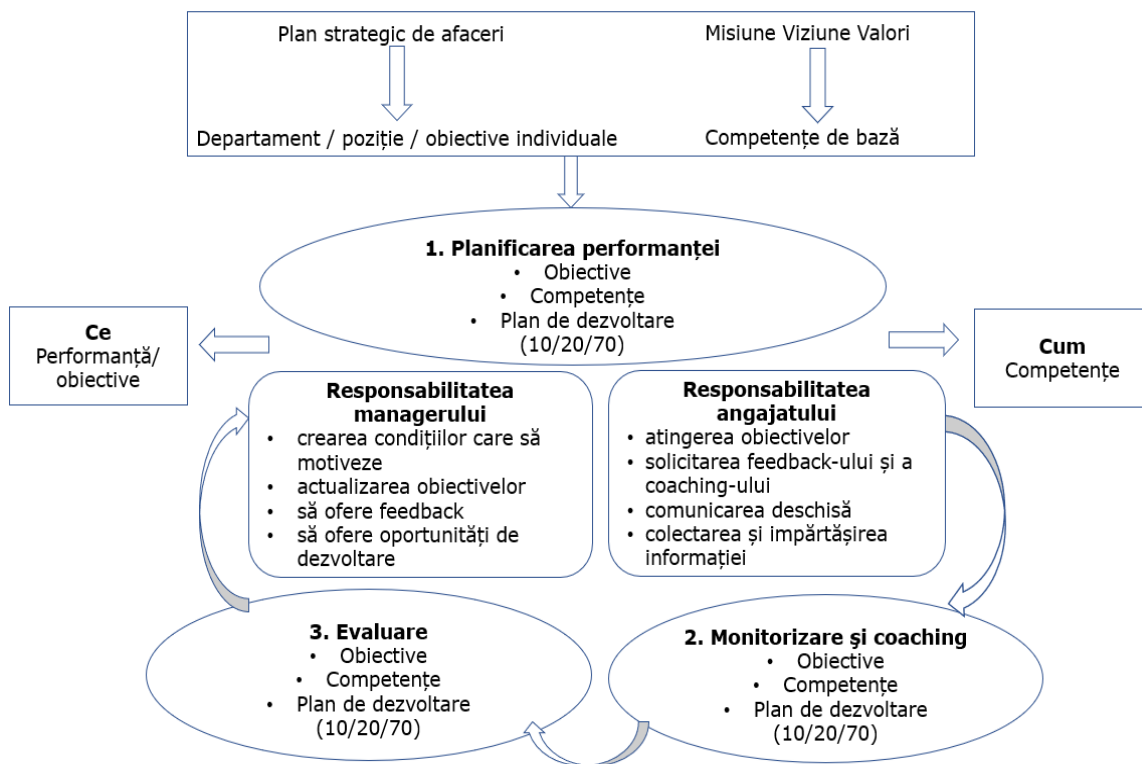



Fig. 4.16 Modelul dinamic de dezvoltare a competențelor

Tabelul 4.5 Impactul demersului de management al competențelor asupra performanțelor organizației NWW (date la nivelul anului 2020)

Sursa	Nivel de performanță	
Aceste rezultate au fost obținute de către 200 de companii și evaluate de Japan Institute of Plant Maintenance	TPM rezultate după 4 ani (2020)	
	Crestere productivitate	50%
	Reducere opriri	99%
	Reducere defecte	90%
	Reducere plangeri	75-100%
	Reducere cost Mentenanta	30%
	Reducere stocuri	50%
	Reducere accidente	100%
	Reducere poluare	100%
Crestere numar idei imbunatatire	10 ori	

Raportare internă a pilonului de Educație și Training NWW

Rezultate după 1 an de la lansare TPM în cazul fabricii NWW (2020)

Categorii	Materiale Pierdute	Inițializare , Oprire și Ajustări	Defecțiuni De Proces	Pierderi	Opriri Minore
Activități	2 proiecte WB 330 OPL-uri 10 GSTD	1SMED Centerlining (78 puncte ajustate) Elimina SOC (23 puncte inchise) și HTRP (31 puncte inchise) 430 OPL-uri Etichetare (Eticheta Rosie -313 Eticheta Albastra - 256)	120 OPL-uri 2 GSTD	19 BDA 100 OPL-uri Etichetare (Eticheta Rosie -313 Eticheta Albastra-256)	1 proiect WB 170 OPL-uri Centerlining (78puncte ajustate) Elimin SOC și HTRP Etichetare (Eticheta Rosie-313 Eticheta Albastra-256) ETWG- Cunostinte generale despre modul de functionare al echipamentul ui 14 GSTD
	 Pierderi generate inițial (Loss tree) 52 Kron	23 Kron	18 Kron	16 Kron	
	Câștiguri	16 Kron Pierderi de Material 7 Kron Pierderi de Echipament	6 Kron Pierderi de material 12 Kron Machina Loss	4 Kron Material Loss 12 Kron Machina Loss	6 Kron Material Loss 5 Kron Machina Loss
					11 Kron

Detalii semnificative ale cercetării aplicative prezentate sunt oferite în Anexele 12 și 13.

e) Concluzii. Considerente privind aplicarea modelului

Cercetările recente (Valamede și Akkari, 2020a; Valamede și Akkari, 2020b; Pagliosa, Tortorella, și Ferreira, 2021; Tortorella ș.a., 2021; Pacheco-Colcas, Medina-Torres și Quiroz-Flores, 2022) au descris sinergia dintre tehnologiile Industriei 4.0 și principiile managementului lean, susținut de aplicarea tehnicilor cum sunt; JIT, Kanban, Poke Yoke, VSM, Kaizen și TPM. Astfel, investigațiile științifice caută soluții pentru competitivitatea organizațiilor industriale, care „își îndreaptă atenția” și către optimizarea operațiilor de mentenanță, ca sursă posibilă de economii de costuri. În ceea ce privește problemele de fiabilitate, disponibilitate, mentenabilitate și performanță, integrarea eficientă a funcției de mentenanță cu ingineria și alte activități de fabricație din companie poate ajuta la economisirea mult timp, bani și alte resurse valoroase (Valamede și Akkari, 2020a).

Cercetarea de față a arătat că implementarea TPM poate aduce o îmbunătățire semnificativă a eficienței de producție și a performanțelor echipamentelor printr-o „cuplare” adecvată cu un demers consistent de managementul competențelor, care intensifică preocupările pentru formarea și dezvoltarea RU în „armonie” cu optimizarea managementului proceselor de producției și cu managementul strategic al organizației. În plus, această abordare propusă poate ajuta la reducerea costurilor de mentenanță și a timpilor de nefuncționare a echipamentelor (esența TPM în fabricația lean).

Îmbunătățirea eficienței RU în cazul organizațiilor ce au implementat un management lean – îmbunătățirea continuă – TPM prin intermediul activităților de

selecție-recrutare, dezvoltare și evaluare a competențelor este un subiect mai puțin abordat în literatura de specialitate; **cele mai multe cercetări sunt îndreptate spre optimizări ale sistemului tehnic și eliminarea pierderilor, iar aspectele legate de MRU sunt adesea neglijate, deși ele pot introduce dificultăți în celelalte domenii de optimizare (după cum se evidențiază în practica organizațională)**. Cu toate acestea, importanța acestora nu poate fi negată. Problema constă în complexitatea subiectului și lipsa unui cadru generalizat, a unei metodologii, a unor metode și mijloace care să poată fi adoptate cu ușurință. Deși s-au făcut eforturi pentru dezvoltarea unor astfel de modele, acestea sunt, de obicei, specifice unei companii și limitate în aplicare.

O secvență tipică de activități pentru utilizarea unui sistem de management al competențelor într-o astfel de situație cuprinde următoarele etape:

1. Identificarea tuturor activităților ce sunt realizate prin efortul nemijlocit al RU, pentru a furniza un inventar al competențelor necesare pentru aceștia și pentru a verifica competențele disponibile la un moment dat;
2. Explorarea strategiei organizației pentru a defini competențele necesare în vederea implementării strategiei;
3. „Analiza lacunelor” („gap analysis”) pentru a identifica competențele disponibile și competențele lipsă, dar de care organizația are nevoie;
4. Utilizarea rezultatelor analizei lacunelor pentru a identifica dezvoltarea competențelor necesare, în situația în care organizația trebuie să dețină noi competențe pentru dezvoltarea sa (corelarea rezultatelor analizelor de la pct. 2 și 3);
5. Crearea soluțiilor de instruire (concepția programelor de formare);
6. Managementul formării, instruirii.

Analiza competențelor deținute va ajuta la crearea unor programe de formare țintite, adaptate nevoilor individuale și rolurilor de muncă. Un element cheie al strategiilor de dezvoltare a abilităților de succes constă în oferirea de oportunități pentru angajați în afara rolurilor lor de muncă. Încurajarea colaborării interdepartamentale poate oferi angajaților noi perspective asupra diferitelor metode de rezolvare a problemelor și a soluțiilor potențiale, favorizând astfel gândirea inovatoare în cadrul organizației. În plus, oferirea de ajutor educațional poate fi benefică atât pentru angajatori, cât și pentru angajați. Companiile ar trebui să valorifice (să dezvolte și să utilizeze) platformele de formare online, pentru realizarea de cursuri online sau seminarii web, ce pot oferi angajaților acces convenabil la formatori și la materiale de formare relevante de oriunde din lume.

Coaching-ul între colegi (buddy system) este o modalitate excelentă de a dezvolta abilitățile angajaților din cadrul organizației, prin intermediul căruia doi sau mai mulți colegi colaborează pentru a reflecta asupra practicilor curente, a dezvoltă noi abilități, împărtășesc idei, se învață unul pe celălalt, a cercetează sau a rezolvă probleme la locul de muncă. Activitatea de coaching este atractivă pentru că are o latură mai puțin formală. Participanții au un coleg cu care pot discuta direct, pot pune întrebări atunci când apar, și pot învăța prin observarea acestuia la locul de muncă. Pot dezvolta abilități de leadership prin coaching, inclusiv ascultarea atentă, feedback-ul util, comunicarea promptă și capacitatea de a instrui și mentora.

Conștientizarea dezvoltării competențelor va determina „construirea” și exploatarea unui sistem de management al învățării pentru a actualiza toate competențele necesare la nivel organizațional sau pentru a dezvolta altele noi. Dezvoltarea și menținerea competențelor RU la nivelul unei organizații mijlocii sau mari va necesita utilizarea atentă a tuturor aspectelor învățării mixte, a evaluării

periodice a competențelor, dezvoltarea unei culturi a învățării și autodezvoltării (self-learning), dar și analiza vigilentă a necesarului de noi competențe în contextul strategiei și obiectivelor de afaceri pe termen lung.

Un sistem de management al competențelor este capabil să urmărească cerințele de competență ale organizației și să identifice orice lacune rămase în dezvoltarea competențelor, să monitorizeze experiențele de învățare ale angajaților și oferă totodată dovada pentru achiziția respectivelor competențe. Modelarea competențelor este un proces continuu care presupune o revizuire și ajustare periodică, reprezentarea grafică a planificării procesului de modelare a competențelor se prezintă în Fig. 4.17.

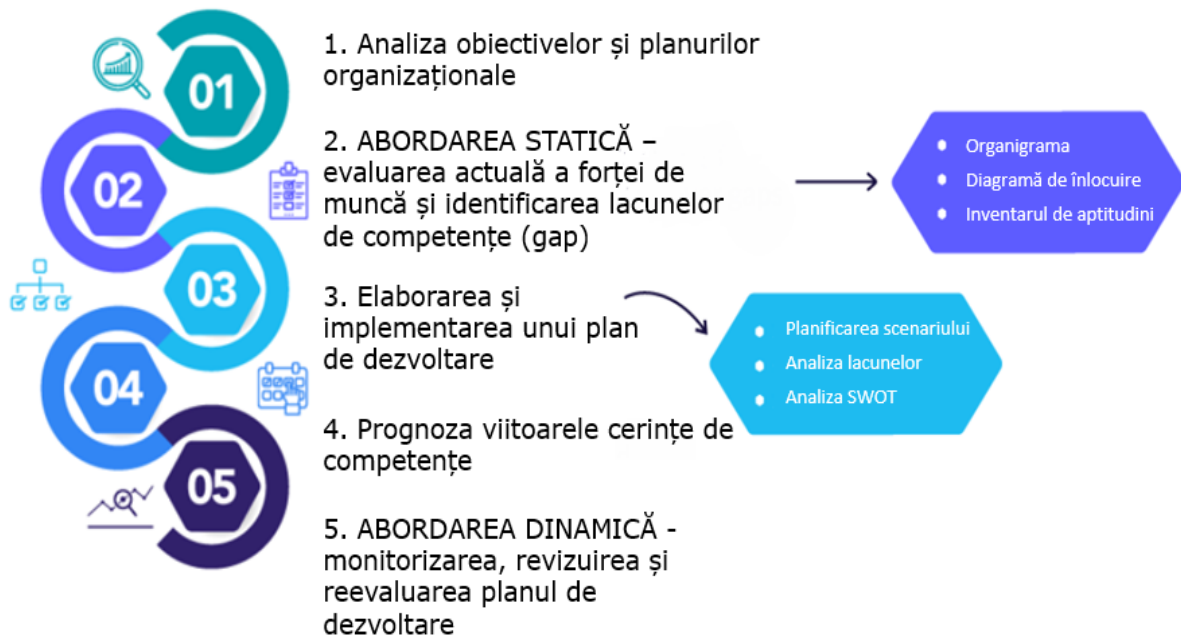


Fig. 4.17 Abordarea statică și dinamică în procesul modelării competențelor

Totuși, menținerea unui set de competențe într-o organizație de mii de angajați poate fi foarte deosebit de dificilă, chiar și în condițiile existenței unor soluții informatice (softuri, platforme IT) de gestionare a lor. Ca urmare, un demers bazat pe managementul competențelor se auto-impune în acest caz. Matricea competențelor (rezultatul tangibil al acestui demers) este un instrument ce susține și face posibilă măsurarea nivelurilor de competență curente pentru ca managementul organizației să se asigure că RU dispune de expertiza necesară pentru a genera valoare adăugată proceselor derulate în cadrul organizației.

Această abordare permite obținerea informațiilor despre nivelul de adecvare a competențelor asociate diferitelor procese, sprijinind printre altele, analizarea morfologiei proceselor de afaceri, evaluarea personalului, utilizarea și distribuirea mai bună a resurselor pe parcursul proceselor, promovarea mobilității oamenilor în cadrul firmei și optimizarea activității de formare și MRU.

Modelul de dezvoltare bazat pe achiziția sau îmbunătățirea competențelor se constituie ca un instrument util pentru managerul de resurse umane, pe baza acestuia putându-se fundamenta deciziile privind selecția-recrutarea, retenția RU și strategiile de succesiune. Identificarea comportamentelor specifice și abilităților specifice fiecărui post (sau rol din cadrul organizației) susțin formularea politicii de motivare, recompensare, dar mai ales la satisfacerea nevoilor de training și dezvoltare a angajaților.

Utilizarea unei abordări de MRU bazate pe competențe poate fi folosită pentru a dezvolta atât RU, cât și organizațiile în ansamblul lor. Indiferent dacă abilitățile și competențele sunt dezvoltate prin instruire la locul de muncă sau prin programe educaționale, a fi competenți înseamnă să dobândești stăpânirea într-o anumită arie definită. Standarde de competență separă persoanele talentate de cele care au talent și utilizează acest talent. Modelele de competență, integrarea sistematică și aplicarea modelelor de competență sunt un punct focal în mediul de lucru de astăzi pentru a rămâne competitiv și pentru a atrage talente de calitate (Harper, 2021b).

4.4. Cercetării aplicative la compania RTM

În contextul actual de evoluție a mediului de afaceri caracterizat de **VUCA (Volatilitate, Nesiguranță (Uncertainty), Complexitate și Ambiguitate)** răspunsul companiilor prin intermediul managerilor lor este tot **VUCA (Viziune, Înțelegere / Understanding, Claritate, Agilitate)**. Pentru ca acest „răspuns” să aibe loc într-o manieră adecvată, optimă este nevoie **de un nou set de competențe de leadership (LDC)** sunt necesare. Acesta este cel care mobilizează angajații și echipele în scopul atingerii obiectivelor și obținerii rezultatelor dorite de organizație.

Cu toate acestea, conform studiului Deloitte 2023, *Global Human Capital Trends*⁴³, doar 23% dintre organizații, considera ca liderii lor au capacitățile necesare pentru a naviga într-un mediu instabil (VUCA). Aceste organizații dovedesc preocupare constantă pentru dezvoltarea capacității liderilor pentru MRU în continuă evoluție. Conform studiului anterior citat, mai puțin de 15% dintre organizații afirmă că liderii lor sunt foarte pregătiți să conducă o RU diversă sau să ia în considerare riscurile mai largi de natura socială și de mediu când iau decizii privind RU proprii. De asemenea, rezultatele studiului au identificat unele îngrijorări cu privire la organizarea și execuția proceselor de muncă efective (proprii organizațiilor și care definesc obiectul lor de activitate): doar 18% din cele 10.000 de organizații din 105 țări care au făcut parte din studiu declară că liderii lor sunt foarte pregătiți să dezvolte un model (actual și dinamic) pentru organizarea locurilor de muncă adecvate pentru organizația lor.

Accelerarea recentă a digitalizării și impactul pandemiei COVID-19 asupra tuturor organizațiilor a crescut conștientizarea importanței de a avea lideri puternici pentru a depăși orice posibilă criză.

„Leadershipul este arta de ai mobiliza pe ceilalți să lupte pentru aspirațiile comune” (Kouzes și Posner, 2010). Cadrul de competențe de leadership a fost în domeniul de interes încă din anii 1960, când au fost inițiate primele discuții privitoare la competențele unui manager eficient. Eforturile de a identifica și măsura competențele de leadership sunt încă o parte semnificativă a unei tendințe mai largi către o cultură a managementului bazată pe competențe.

Unul dintre primele modele *Leadership Development Competency, LDC* dezvoltate de Boyatzis (1991) include 19 competențe și arată următoarele cinci clustere: managementul obiectivelor și acțiunilor, leadership, MRU, focalizare pe ceilalți și conducerea subordonatelor. Ulterior modelul a fost actualizat și rafinat pentru a răspunde cerințelor secolului XXI (Boyatzis, 2008).

⁴³ Disponibil la: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html/#read-the-introduction> (Accesat 22.04.2023)

Mai mult, Sparrow și Makram, (2015) au studiat și au definit competențele de management și competențele comportamentale ale managerilor eficienți. Aceste două modele evidențiază competențele la nivel individual, dar și competența organizațională sau competența strategică, cu accent pe practicile care duc la inovație în organizații. Datorită globalizării și schimbărilor tehnologice rapide, LDC trebuie să fie dinamic pentru a se plia pe cerințele noii paradigme organizaționale (Robescu ș.a., 2020).

Fowler (2018). au dezvoltat un nou model LDC bazat pe teoria autodeterminării, arătând că liderii care permit autonomia folosesc mai puțin presiunea; când aceștia promovează relații, arată subordonaților că le pasă de contribuția lor la echipă și susțin conexiunea; îi fac pe angajați să se simtă competenți, încurajându-i să-și arate abilitățile, să le dezvolte și să le performeze. Ca urmare, feedback-ul pozitiv privind sarcinile servește pentru a crește motivația RU.

Modelele LDC actuale apreciază complexitatea vieții organizaționale și modul în care factorii diferențelor situaționale și individuale pot atenua sau crește eficacitatea competențelor în acest domeniu (Robescu ș.a., 2020). Astfel, modelele recente de dezvoltare a competențelor de leadership iau în considerare multiple niveluri și utilizează dovezi științifice pentru design și conceptualizare.

Dezvoltat de către Mumford, Campion și Morgeson (2007), modelul LDC Strataplex este unul multi-nivel și include cerințe de abilități stratificate (*strata*) și segmentate (*plex*). Modelul cuprinde următoarele cerințe de abilități de leadership:

- abilități cognitive - capacitatea de a comunica bine atât verbal cât și în scris și capacitatea de a învăța și adapta;
- abilități interpersonale - capacitatea de a influența alții și a transmite interacțiuni sociale eficiente;
- abilități de afaceri - capacitatea de a realiza analize de operațiuni și de a gestiona resursele;
- abilități strategice - capacitatea de a rezolva probleme organizaționale, denumită abilități de evaluare a soluțiilor și de evaluare obiectivă.

Modelul de competență ARZESH (Maaleki, 2018) definește competența ca fiind un set de cunoștințe, abilități, experiențe și comportamente care duc la performanța eficientă. Astfel, în cadrul cercetării curente, ne referim la competențele de leadership ca fiind abilitatea de a acționa ca model pentru echipă, fiind de încredere și având capacitatea de a rezolva probleme și de a lua decizii.

Acești ultimi ani, cei ai crizei pandemice și post-pandemice, au schimbat modul în care privim relația noastră cu munca. Am văzut milioane de lucrători, de la tehnicianul de pe linia de producție la managerul financiar din clădirea de birouri, cum erau „forțați” să-și reevalueze rolul pe care îl joacă munca în viața lor, cel mai adesea căutând o mai mare flexibilitate în locul de muncă sau în programul de lucru pentru a oferi personalizarea activității profesionale și un echilibru între aceasta și viața personală, socială. Organizațiile, pe de altă parte au căutat să își protejeze simultan afacerile și RU. În aceste condiții o mare parte din activitate a fost necesar a fi făcută de la distanță sau în regim hibrid. Lumea hibridă a muncii nu schimbă fundamental ceea ce este necesar pentru a fi un lider eficient. *„Cu toate acestea, practicile de leadership trebuie să evolueze. Liderii trebuie să înțeleagă valoarea talentului și rolul lor în gestionarea unei forțe de muncă hibride”* (Ulrich, 2022).

Majoritatea rutinelor, procedurilor de lucru au fost schimbate, iar contactul uman, așa cum îl știam, a fost afectat într-un mod atât de dramatic încât practicile învechite au dus la pierderea talentelor orientate spre valoare, la pierderea unor

competențe valoroase și la instalarea unui sentiment de insecuritate legat de felul în care este realizat managementul organizației și el al RU.

Cercetarea bibliografică a evidențiat o lacună legată de studiile privind modul de a crea un rol inovator al MRU, pentru a susține realizarea rezultatelor la nivel macroeconomic, în loc să aibă un rol pasiv la nivelul microeconomic și mediu al afacerilor (Andriukaitienė ș.a., 2017; Robescu ș.a., 2020). Multe studii recente au identificat conducerea eficientă ca fiind un factor critic pentru o organizație de succes și competitivă. În plus, pentru a menține un avantaj competitiv, RU corporative trebuie să transforme rolurile de muncă, să își pregătească angajații pentru implementarea strategiilor ce adăugă valoare (Sparrow și Makram, 2015). Prin urmare, managerii de RU sunt acum provocați de liderii de afaceri să gândească diferit despre recrutare, selecție, dezvoltare și împuternicirea angajaților (Robescu ș.a., 2020).

a) Contextul cercetării

Conform raportului anual realizat de firma de consultanță Korn Ferry⁴⁴ în timpul pandemiei a evidențiat importanța empatiei în modelul de leadership și impactul acesteia asupra performanței organizaționale. Acest studiu a fost realizat pe un eșantion global de 3.900 de lideri și profesioniști din domeniul MRU și a fost publicat în luna mai 2020. Conform acestuia, liderii care demonstrează empatie și compasiune în perioade de criză sunt percepuți ca fiind mai eficienți și mai bine pregătiți pentru a gestiona situații dificile. În plus, organizațiile conduse de astfel de lideri au înregistrat performanțe mai bune în perioada de pandemie, în comparație cu cele care nu acordă aceeași importanță empatiei.

Liderii încurajează membrii echipei să-și asume un angajament față de organizație prin modelarea valorilor și comportamentelor dezirabile și promovate de organizație, obținând rezultate de afaceri superioare și încurajând conexiunile în cadrul echipei și în afara ei, astfel încât ei, de asemenea, să poată experimenta un „loc minunat de lucru”⁴⁵.

Aceste considerente preliminare au subliniat specificul modului de manifestare și competențele de leadership în perioada pandemică și cea post-pandemică.

Organizația în care s-a desfășurat cercetarea, RTM, nu are însă valorile organizaționale formalizate, așadar identificarea unor comportamente de leadership a fost necesară pentru o diagnoză organizațională și pentru determinarea unui profil de competențe de leadership la nivel de echipă de management a societății. Primul pas, pentru a ne asigura că un program de dezvoltare a leadership-ului oferă un impact pozitiv asupra afacerii, este de a alinia programul cu măsurile specifice ale proceselor de afaceri care trebuie îmbunătățite.

În contextul cercetării realizate în cadrul organizației RTM s-a pornit de la un inventar LCD mai amplu, adaptat de către echipa de RU nevoilor organizaționale, pornind de la instrumentul numit **Management Effectiveness Profile System (MEPS)**. Acesta a fost inițial dezvoltat de către compania de

⁴⁴ Detalii la: <https://ir.kornferry.com/sec-filings/annual-reports-interactive> (Accesat 25.04.2023)

⁴⁵ Conform: https://business.udemy.com/resources/tcb-effective-leadership-hybrid-work/?utm_source=organic-search&utm_medium=bing (Accesat 25.04.2023)

consultanță Hay Group, în prezent cunoscută sub numele de Korn Ferry, și descris în (Nickels și Ford 2017). Prin intermediul MEPS, se pot identifica punctele forte și punctele slabe ale liderilor în ceea ce privește competențele de management, precum și opiniile subordonaților și ale colegilor cu privire la performanțele lor. Acest instrument poate fi util pentru dezvoltarea unor planuri de dezvoltare a LCD și pentru identificarea unor obiective specifice pentru îmbunătățirea performanței liderilor sau managerilor.

Cercetarea s-a desfășurat în perioada de debut a pandemiei și a fost finalizată imediat după decretarea stării de urgență, decembrie 2020 – iunie 2021. Preocuparea și percepția legată de necesitatea dezvoltării competențelor de leadership în această perioadă nu doar că s-a păstrat, dar chiar s-a accentuat.

Modelul de evaluare a competențelor de leadership a fost folosit pentru a evalua nevoile de dezvoltare ale echipei de management în cadrul companiei RTM, organizație românească de dimensiuni medii din sectorul de gestionare a deșeurilor. Motivația acestei evaluări a fost de a înțelege nevoile de dezvoltare ale echipei manageriale, pe toate nivelurile organizaționale. În acest context, ***s-a efectuat o cercetare folosind modelul 360-feedback pe un grup de 23 de manageri, evaluând cincisprezece competențe în cadrul a trei categorii largi legate de domeniul de activitate, personal și interpersonal***. Deoarece ***modelul 360°-feedback se bazează pe percepția LDC, un aspect important al studiului a fost evaluarea diferențelor dintre autoevaluarea și evaluarea părților interesate***.

Percepția angajaților despre echipa de conducere este extrem de importantă, deoarece adaptarea unui comportament adecvat de leadership poate obține o atitudine dorită față de muncă. Prin urmare, modelul de 360°-feedback este considerat un instrument puternic și adecvat pentru evaluarea competențelor de leadership, având câteva beneficii, dintre care se pot enumera: creșterea auto-cunoașterii, clarificarea comportamentelor, identificarea oportunităților pentru promovare, responsabilitate și responsabilizare.

Dezvoltarea leadership-ului, oferită la momentul potrivit și pentru motivele potrivite, persoanelor potrivite, poate aduce beneficii semnificative atât organizației, cât și RU. Aceste beneficii pot include îmbunătățiri în angajamentul angajaților, absenteism și retenție. De asemenea, acestea pot include îmbunătățiri în măsurile referitoare la productivitate, calitate, siguranță și economii directe. Observarea altor companii care au recurs la un astfel de demers de dezvoltare a LCD a demonstrat un impact pozitiv asupra performanței organizațiilor.

b) Specificități privind modul de abordare în dezvoltarea competențelor de leadership

În literatura științifică există numeroase abordări și exemple ale stilurilor de conducere ce influențează pozitiv implicarea angajaților, performanța sau atitudinea legată de muncă (Robescu ș.a., 2020). Pentru prezenta cercetare am considerat adecvată descrierea oferită de Northouse (2021) diferitelor stiluri sau comportamente de leadership, astfel:

- ***Leadershipul transformațional*** - acest stil de leadership se concentrează pe dezvoltarea relațiilor dintre lider și subordonați și pe crearea unei viziuni comune și inspiraționale. Acest tip de leadership promovează implicarea activă și participarea angajaților în atingerea obiectivelor organizației. De

asemenea, liderii transformaționali încurajează dezvoltarea abilităților și talentelor angajaților și le oferă sprijin și resurse pentru a-și atinge potențialul maxim;

- **Leadershipul tranzacțional** - acest stil de leadership se concentrează pe relațiile de schimb între lider și subordonați. Liderii tranzacționali stabilesc obiective clare și definitive, precum și recompense sau sancțiuni pentru atingerea sau neîndeplinirea acestor obiective. De asemenea, liderii tranzacționali încurajează obediența și conformitatea la standardele organizației;
- **Leadershipul autentic** - acest stil de leadership se concentrează pe autenticitatea liderului și pe dezvoltarea relațiilor autentice cu subordonații. Liderii autentici își asumă responsabilitatea pentru acțiunile lor și își arată vulnerabilitatea în fața subordonaților, ceea ce poate contribui la dezvoltarea încrederii și respectului reciproc. De asemenea, liderii autentici încurajează angajații să își dezvolte propria autenticitate și să își urmeze propriile valori și principii;
- **Leadershipul servant** - acest stil de leadership se concentrează pe servirea nevoilor angajaților și ale organizației, în loc de satisfacerea propriilor nevoi și interese. Liderii servant se concentrează pe dezvoltarea abilităților și talentelor angajaților și pe satisfacerea nevoilor acestora, astfel încât aceștia să poată își atinge potențialul maxim și să contribuie la succesul organizației.

Rolul liderilor și modul în care aceștia conduc reprezintă o sursă reală de avantaj competitiv în economia bazată pe cunoaștere. În literatura științifică există exemple de stiluri de conducere care influențează implicarea angajaților, performanța sau atitudinea legată de muncă (Robescu ș.a., 2020).

Cercetarea (Sparrow și Makram, 2015) a definit **competența organizațională de leadership** ca o caracteristică bazată pe comportamentele angajaților, referindu-se la ea ca fiind o competență la nivel organizațional și nu individuală. Astfel, contextul joacă un rol important în determinarea celor mai importante competențe.

În cadrul acestei cercetări s-a realizat o investigație a modului în care sunt percepute comportamentele de leadership ale echipei de management de către angajați. Scopul a fost identificarea lacunelor de LDC și a nevoilor de dezvoltare ale echipei de management din compania RTM.

Etapele desfășurării cercetării au fost:

1. Cercetare bibliografică, studiul modelelor LCD și al sistemelor de evaluare;
2. Stabilirea competențelor și definirea acestora;
3. Inițierea cercetării prin intermediul scrisorii de prezentare (Anexa 5 – Scrisoare LCD);
4. Colectarea afirmațiilor cu referire la fiecare competență din perspectiva evaluatorului și din perspectiva evaluării personale (autoevaluare) prin crearea unor fișe tip, cupă cum este prezentat în Anexa 6 și respectiv, Anexa 7;
5. Stabilirea matricei respondenților;
6. Administrarea formularului de evaluare;
7. Colectarea și prelucrarea datelor;
8. Întâlnire colectivă cu toți cei 23 manageri/coordonatori evaluați pentru feedback la nivel organizațional, prezentarea profilului echipei și agrearea pașilor următori;
9. Oferirea feedback-ului individual;
10. Oferirea feedback-ului managerului de echipă;

11. Concepția planului de acțiune la nivel organizațional și a planului individual de acțiune (conform detaliilor metodice prezentate în Anexa 8).

Metoda utilizată a fost cea de **360°-feedback** operaționalizată prin crearea unor liste de afirmații: în Anexa 6 se prezintă lista pentru a evalua 15 competențe de leadership, iar în Anexa 7 se prezintă o listă de afirmații vizând aceleași competențe, în scopul autoevaluării, grupate în trei categorii principale: competențe legate de pot/sarcină, competențe personale și interpersonale (Fig. 4.18).

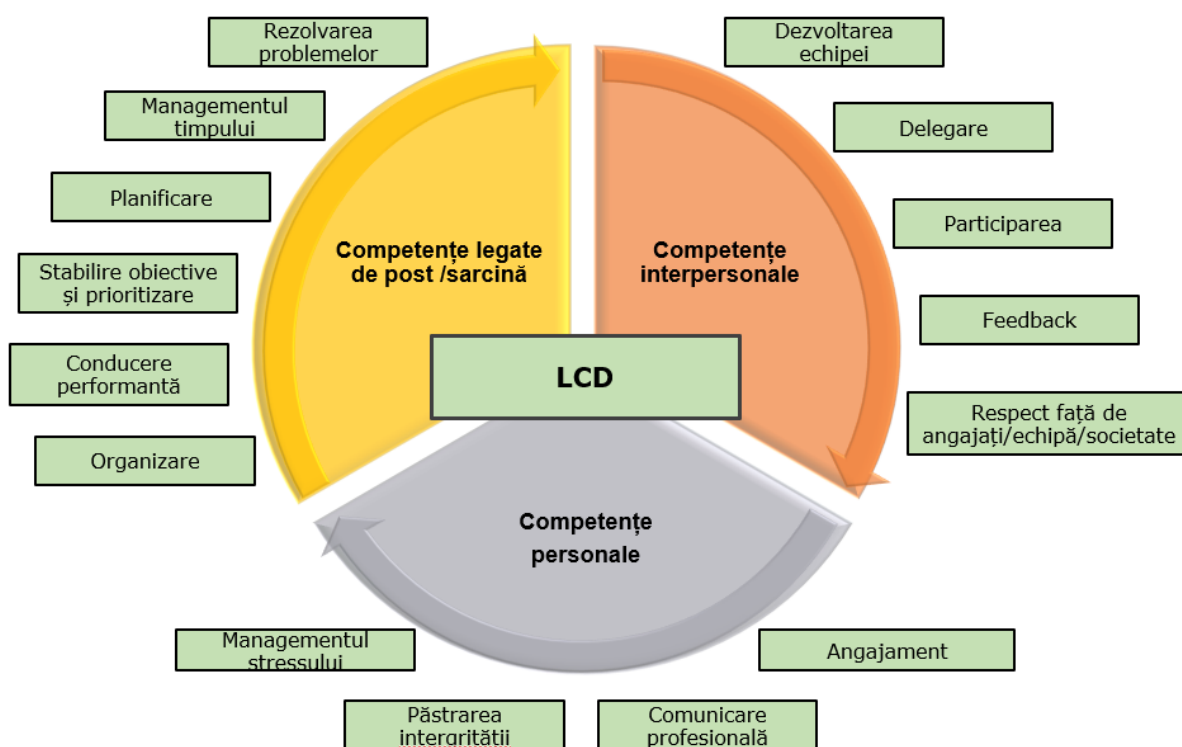


Fig. 4.18 Modelul cadrului la LCD conceput și aplicat în organizația RTM

Modelul se concentrează pe calitatea și natura feedback-ului 360° furnizat destinatarilor și organizațiilor lor. În prezent, abordarea propusă constă în:

- (a) Stabilirea competențelor ce urmează să fie evaluate;
- (b) Conștientizarea feedback-ului (de exemplu, opinii și percepții ale respondenților);
- (c) Acceptarea feedback-ului (dezbatere asupra rezultatelor cercetării);
- (d) Responsabilitatea pentru acțiunea pe baza feedback-ului (concluzii).

Detalierea etapelor și a logicii metodologiei de cercetare este prezentată schematic în Fig. 4.19.

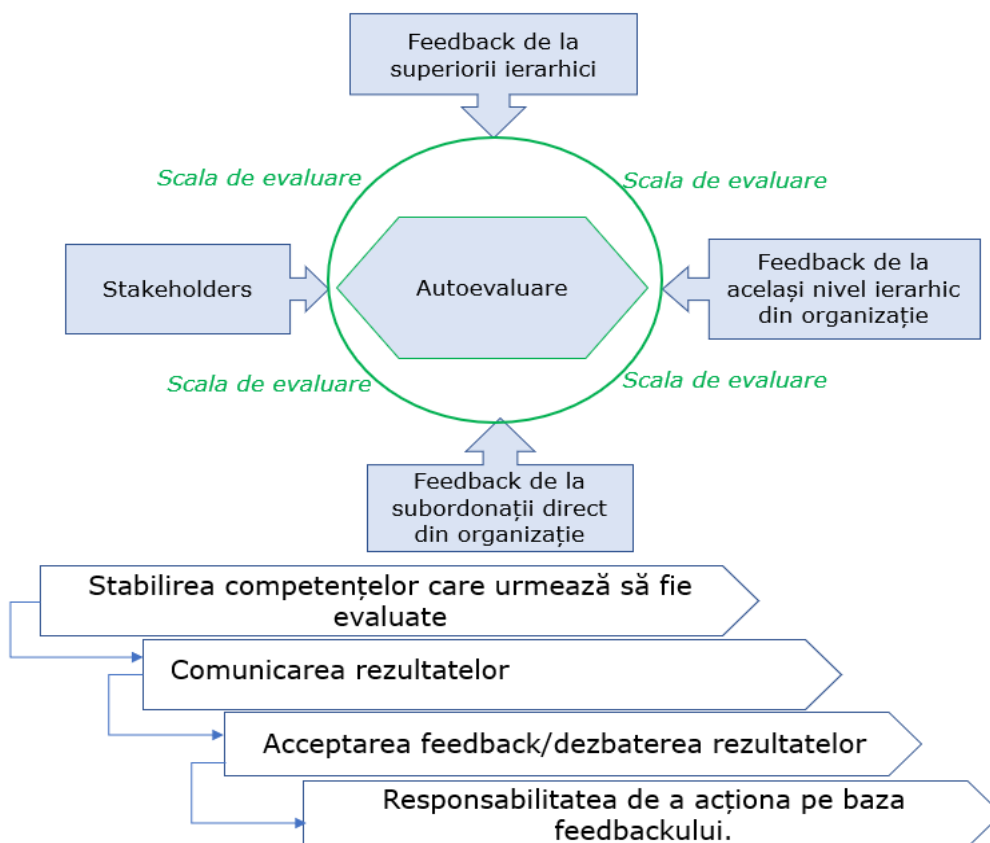


Fig. 4.19 Demersul de aplicare a evaluării 360°-feed-back

Definirea competențelor, pornind de la instrumentul de bază **Management Effectiveness Profile System (MEPS)**, a fost realizată astfel încât participanții din cadrul cercetării să aibă o înțelegere comună a acestora (Tabelul 4.6). Totodată a fost adăugată competența „Comunicare profesională” în grupul Competențelor personale, din dorința de a sublinia importanța exprimării persuasive și proactive, precum și a încurajării dezbaterii deschise și a dialogului.

Lista afirmațiilor (care a determinat structura instrumentelor de colectare a feedback-ului din Anexele 6 și 7) a inclus un număr de 60 itemi care descriu comportamente observabile ale competențelor evaluate, iar pentru cuantificarea fiecărui răspunsuri s-a utilizat scala Likert cu 5 nivele (Tabelul 4.7).

Tabelul 4.6 Competențele considerate în cercetarea LCD la RTM

NUME	Definiție
Competențe legate de sarcina	
Rezolvarea problemelor	Capacitatea de a anticipa și depăși obstacolele sau dificultățile întâlnite în activitatea curentă, prin identificarea corectă a problemelor, formularea soluțiilor adecvate de rezolvare a acestora din perspectiva întregii organizații și asumarea răspunderii acțiunilor și deciziilor, atât la nivel individual, cât și ca manager al personalului din subordine.
Managementul timpului	Capacitatea de a utiliza eficient propriul timp de lucru pentru atingerea obiectivelor stabilite, de a rezerva timpul necesar pentru managementul echipei și pentru buna relaționare cu superiorii, subordonații și egalii din organizație, precum și cu alți parteneri de afaceri.
Planificarea	Planificarea activității și a proiectelor coordonate ținând seama de perspectiva pe termen lung a organizației; construirea de planuri de lucru clare, logice și coerente pentru echipa/ echipele din subordine și prezentarea lor convingătoare în fața celor implicați.
Stabilirea obiectivelor și prioritizare	Stabilirea de obiective de lucru SMART pentru personalul din subordine și prioritizarea adecvată a sarcinilor de lucru în echipă/ echipe. Alocarea timpului necesar pentru activitățile care contribuie în cea mai mare măsură la îndeplinirea obiectivelor strategice ale companiei și îndrumarea echipei/ echipelor coordonate să procedeze în mod similar.
Conducere performanta	Deținerea unor bune cunoștințe de specialitate și abilități de management; capacitatea de a defini și urmări parametrii specifici de performanță pentru a asigura atingerea constantă a obiectivelor și permanenta îmbunătățire a performanțelor la nivelul echipei/ echipelor coordonate. Capacitatea de a identifica riscurile asociate acțiunilor și de a găsi căi de reducere sau eliminare a acestora. Susținerea unui mediu de lucru colaborativ la nivel trans-departamental.
Organizare	Repartizarea echilibrată și echitabilă a sarcinilor între membrii echipei conduse și alocarea către aceștia a sarcinilor de lucru potrivite pregătirii și experienței fiecăruia. Organizarea echipei punând accent pe talentul și capacitatea fiecărui membru, creând o viziune despre progres în rândul angajaților.
Competențe interpersonale	
Dezvoltarea echipei	Motivarea, încurajarea și sprijinirea permanentă a angajaților din subordine pentru ca aceștia să își dezvolte abilitățile necesare atingerii unor înalte performanțe profesionale; cunoașterea aspirațiilor membrilor echipei coordonate, susținerea progresului lor în carieră, asigurarea unui mediu propice dezvoltării și a unei atitudini de încredere în capacitatea acestora de dezvoltare; recunoașterea meritelor și cultivarea performanțelor angajaților; disponibilitatea de a oferi sprijin prin coaching și mentoring pentru obținerea unor rezultate pozitive pentru colectiv și organizație. Crearea și susținerea unei culturi bazate pe îmbunătățire și dezvoltare continuă la nivelul companiei, a învățării din greșelile trecute, din conflicte și opinii divergente.
Delegarea	Abilitatea și preocuparea de a delega corect sarcini membrilor echipei/ echipelor conduse. Delegarea atât a sarcinilor de rutină cât și a unor decizii sau sarcini complexe, pregătind toate condițiile pentru ca persoanele delegate să le aducă cu succes la îndeplinire. Urmărirea și sprijinirea executării sarcinilor delegate. Asumarea răspunderii asupra sarcinilor delegate.
Participarea	Manifestarea unei atitudini deschise, pozitive și proactive față de colegi, față de muncă și progres, în general. Implicarea și susținerea prin exemplul personal, a activităților curente și a proiectelor organizației pentru atingerea obiectivelor strategice ale organizației. Identificarea și susținerea inovațiilor și a inițiativelor de schimbare la nivel organizațional pentru îmbunătățirea rezultatelor.
Feedback	Alocarea timpului necesar pentru discutarea sarcinilor, proiectelor sau comportamentelor angajaților din subordine cu scopul extragerii lecțiilor relevante din acestea și îmbunătățirea performanței. Furnizarea cu regularitatea de feedback pozitiv și constructiv membrilor echipei conduse, bazat pe fapte și rezultate concrete, în mod onest și echilibrat. Recunoașterea sinceră a meritelor oamenilor din subordine, celebrarea realizărilor echipei și aprecierea publică a meritelor deosebite. Furnizarea feedback-ului constructiv în particular și menținerea confidențialității asupra aspectelor discutate. Solicitarea de feedback despre propria activitate, rezultate și comportament din partea celorlalți și folosirea feedback-ului obținut pentru dezvoltarea profesională și personală.
Respect fata de echipa/angajati/societate	Manifestarea respectului în toate relațiile interpersonale, cu toate tipologiile de oameni, în orice situație. În dezbateri sau conflicte, capacitatea de a înțelege și de a lua în considerare punctele de vedere adverse, de a contraargumenta fără atac la persoană, manifestând o bună stăpânire de sine. Promovarea unei culturi inclusive, recunoscând și prețuind diversitatea de orice natură. Promovarea în rândul angajaților a conștientizării misiunii companiei și a responsabilității pe care fiecare o are față de clienți, sănătatea comunității și protejarea naturii.
Competențe personale	
Managementul stresului	Capacitatea de a face față cerințelor jobului fără un consum exagerat de energie emoțională, fără afectarea propriei sănătăți și a mediului de lucru al celorlalți. În situațiile tensionate, de criză sau de conflict, capacitatea de a avea un bun autocontrol, de a rămâne într-o stare de calm și echilibru interior care să permită buna gestionare a respectivelor situații. Recunoașterea propriului nivel de stress și capacitatea de a ieși rapid din stările ridicate de stres. Crearea unui climat care susține starea de bine a colegilor, monitorizând starea lor emoțională și ajutându-i să depășească circumstanțele dificile.
Păstrarea integrității	Manifestarea în mod permanent a unui comportament prin care câștigă încrederea celorlalți. Abordarea responsabilă și profesionistă a tuturor activităților, în linie cu valorile, strategia și misiunea organizației. Respectarea legislației în vigoare, a regulilor, procedurilor de lucru și a standardelor organizației. Promovarea și susținerea unei culturi organizaționale care sancționează comportamentele neetice, ilegale sau abuzive.
Comunicare profesională	Capacitatea și curajul de a-și exprima pertinent opiniile, de a spune lucrurilor pe nume, de a gestiona eficient conflictele și de a depăși obstacole în comunicare, creând un mediu în care sunt încurajate dezbaterile deschise și dialogul sincer. Abilitatea de a susține comunicări clare, concise și convingătoare pentru audiențe multiple, atât în scris cât și oral. Capacitatea de ascultare activă a interlocutorilor pentru identificarea punctelor comune în caz de divergență de opinii sau pentru identificarea soluțiilor optime la problemele întâmpinate.
Angajament	Capacitatea de a genera în rândul celorlalți entuziasm și angajament în atingerea obiectivelor strategice ale organizației. Capacitatea de a inspira încredere membrilor echipei coordonate în ceea ce privește viitorul, motivarea lor permanentă și cultivarea performanței în echipă.

Tabelul 4.7 Scala Likert utilizată pentru a capitaliza opinii/percepții ale respondenților

0	1	2	3	4
nu există suficiente date / nu am observat	dezacord total	dezacord parțial	acord parțial	acord total

După definitivarea instrumentului, conținând competențele evaluate, a fost stabilită lista pozițiilor în scopul evaluării, decizia echipei de conducere fiind ca această investigație să se adreseze tuturor nivelelor de management, adică N-3, rezultând astfel un grup de 23 persoane și reprezentând 100% din angajații care coordonează echipe.

În vederea realizării matricei respondenților, pornind de la organigrama societății, departamentul MRU a propus pentru fiecare post, lista nominală a celor care vor participa la evaluare, ținând cont de câteva aspecte agreate:

- din poziția de superior ierarhic – va fi implicat șeful direct și toți cei în poziții (N-x) similare acestuia; minim 3 respondenți, din motive de anonimizare a răspunsurilor; maxim toți cei de pe respectivul nivel ierarhic. Pentru evaluarea Directorului General și a celor 2 directori din zona de top management au fost implicați stakeholderii, poziții pe aceleași funcțiuni din cadrul holdingului (RTM faec parte dintr-un holding);
- din poziția direct subordonat – toți cei care raportează direct celui evaluat, limita maxima 23 persoane;
- din poziția de la același nivel în organizație „peer” - angajați pe același nivel ierarhic și care au o relație profesională ce impune măcar un contact săptămânal cu cel evaluat. Nu a fost impus un număr maxim sau minim de participanți în cercetare.

Pe baza acestor liste (subiecți investigați) a avut loc o discuție de calibrare și definitivare a matricei de competențe cu top managementul companiei, ceea ce a condus la definitivarea matricea respondenților pentru aplicarea metodei 360°-feedback. Pentru ilustrare, anonimizat, în Tabelul 4.8 se prezintă exemplul rezultatului cercetării pentru postul de manager financiar.

Tabelul 4.8 Matrice respondenți (exemplu pentru postul de manager financiar)

nr. crt.	email angajat evaluat	nume	prenume	departament	manager	email manager	subordonat	email subordonat	peer/coleg	email peer/coleg
1	Abc.Def@RTM.ro	Abc	Def	Financiar	A	...@RTM.ro	F	...@RTM.ro	AA	...@RTM.ro
					B	...@RTM.ro	G	...@RTM.ro	BB	...@RTM.ro
					C	...@RTM.ro	H	...@RTM.ro	CC	...@RTM.ro
					D	...@RTM.ro	J	...@RTM.ro	DD	...@RTM.ro
					E	...@RTM.ro	K	...@RTM.ro	EE	...@RTM.ro
							L	...@RTM.ro	FF	...@RTM.ro
							M	...@RTM.ro	GG	...@RTM.ro
							N	...@RTM.ro	HH	...@RTM.ro
							O	...@RTM.ro	RR	...@RTM.ro
							P	...@RTM.ro	UU	...@RTM.ro
							R	...@RTM.ro	LL	...@RTM.ro
							S	...@RTM.ro	MM	...@RTM.ro
							T	...@RTM.ro		
							X	...@RTM.ro		
		Y	...@RTM.ro							
		Z	...@RTM.ro							

c) Date inițiale și condiții de aplicare a demersului de cercetare

Au fost incluși în eșantionul de cercetare (în procesul de evaluare) 23 de manageri din trei niveluri organizaționale reprezentând 100% din personalul de

conducere al societății, iar un număr de 435 de formulare de evaluare au fost distribuite, administrarea acestora realizându-se cu aplicația Goole Forms. În final au fost procesate doar 398 de chestionare valide (complete). Toate întrebările au avut opțiunea de răspuns deschis, dar pentru acele întrebări legate de competențele interpersonale, un răspuns detaliat și descriptiv a fost obligatoriu. Instrumentul de cercetare a fost conceput astfel deoarece s-a considerat că, pentru această etapă a dezvoltării echipei, competențele interpersonale sunt cele mai importante în cadrul organizației RTM.

Au fost înregistrate răspunsuri pentru toți subiecții evaluați. Prin compararea numărului de chestionare completate cu numărul total a celor lansate, obținând o rată bună de participare de 91,6%; acest lucru indică faptul că angajații sunt interesați și implicați în procesul de dezvoltare a companiei și că înțeleg importanța abilităților interpersonale într-un mediu de lucru.

Rezultatele au fost analizate la nivel individual și de echipă pentru a identifica punctele forte și nevoile/competențele de dezvolt. După cum este prezentat în Fig. 4.20, cel mai mare scor a fost înregistrat pentru integritate, care este o competență personală ce arată un comportament adecvat aliniat cu regulile și reglementările și conformitatea cu legislația aplicabilă. Cel mai scăzut scor de 3,32 corespunde feedback-ului și comunicării, ambele fiind parte a aceluiași proces de comunicare organizațională. Următorul scor cel mai scăzut, puternic legat de cel anterior, este de 3,35 pentru delegare și implicare personală. Ca urmare, cercetarea a oferit o bună imagine de ansamblu asupra competențelor mai puțin dezvoltate care trebuie abordate ca o prioritate de top.

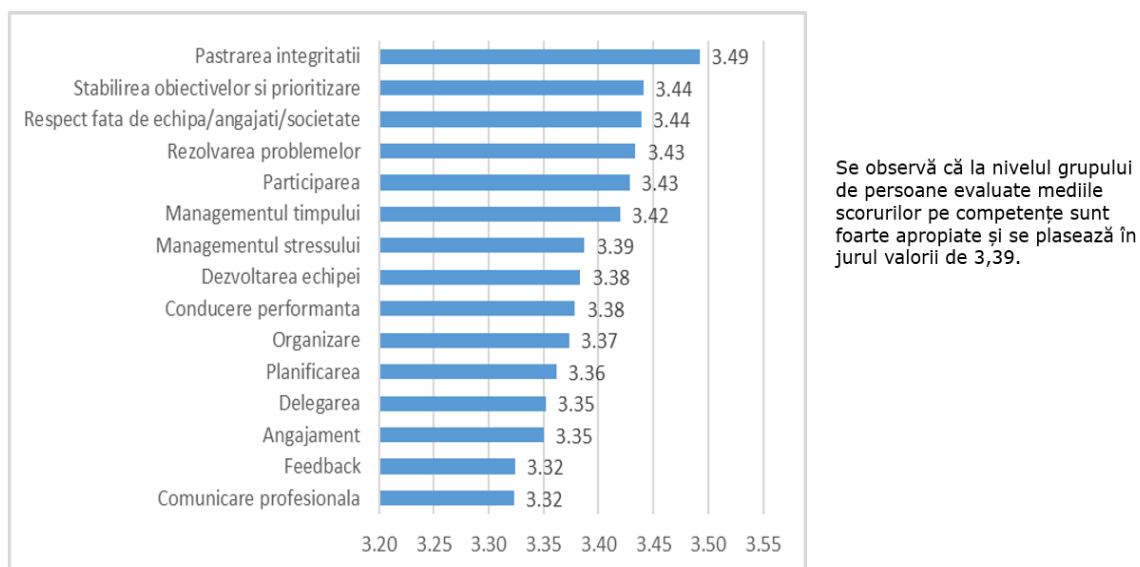
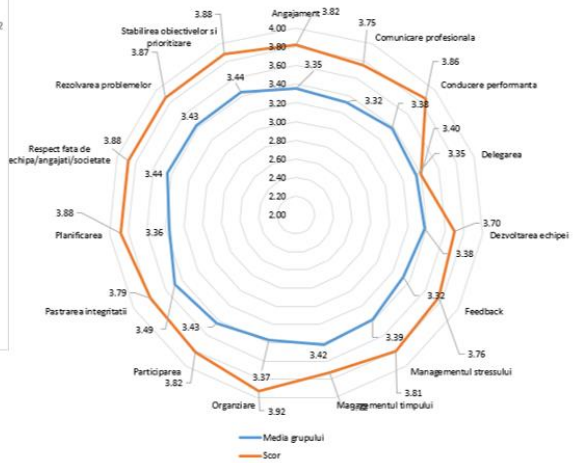
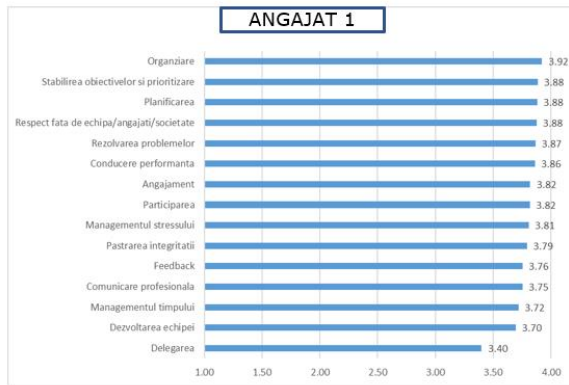


Fig. 4.20 Profil LCD global al echipei de management al organizației RTM

Fiecare participant la evaluare a beneficiat de un raport individual având o descriere cantitativă și calitativă a evaluării precum și a evaluării proprii. Scorurile cele mai mari, respectiv cele mai mici din organizație au fost înregistrate în raport cu media echipei, rezultatele fiind reprezentate sub forma unor grafice radar, după se poate observa în exemplele din Fig. 4.21 și Fig. 4.22.

Scoruri comparative ANGAJAT 1 . Mediile Grupului



Scoruri comparative ANGAJAT 2 vs. Mediile Grupului

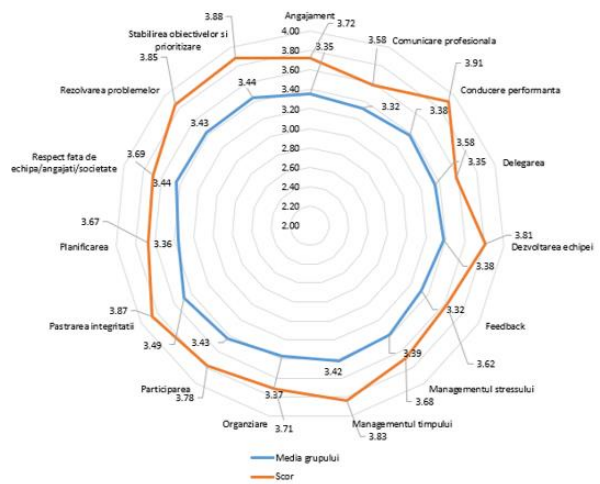
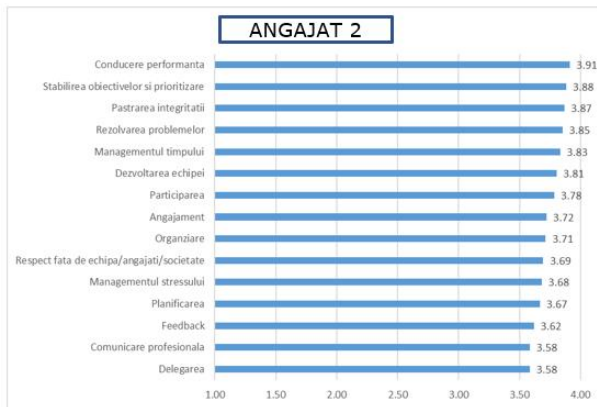
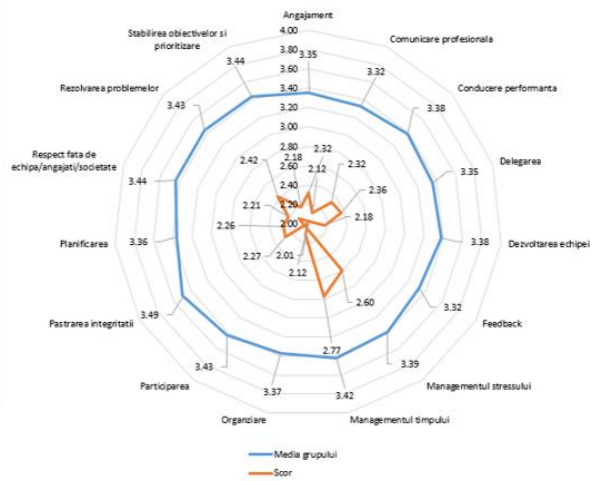
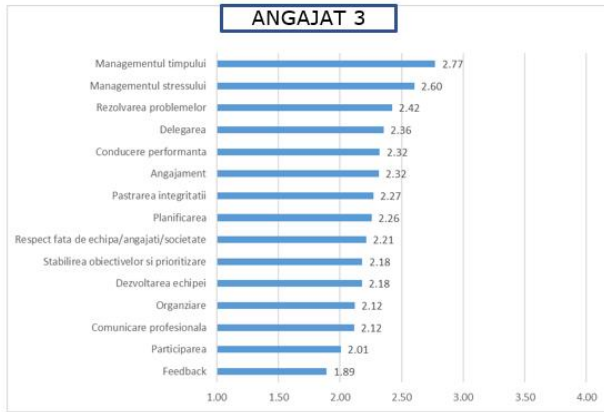


Fig. 4.21 Rezultate de cercetare: Angajați cu cele mai mari scoruri vs. media echipei

Scoruri comparative ANGAJAT 3 vs. Mediile Grupului



Scoruri comparative ANGAJAT 2 vs. Mediile Grupului

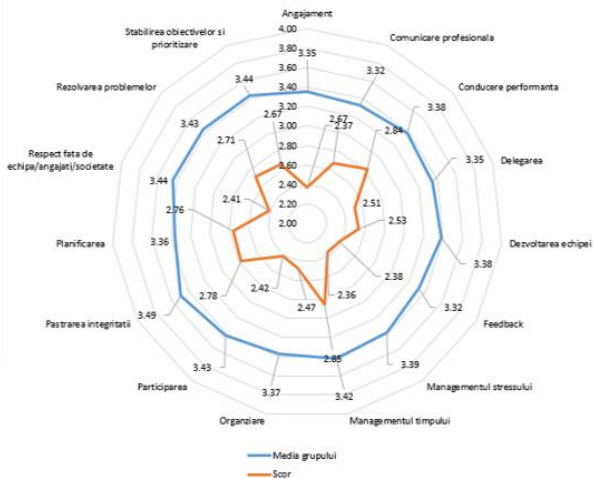
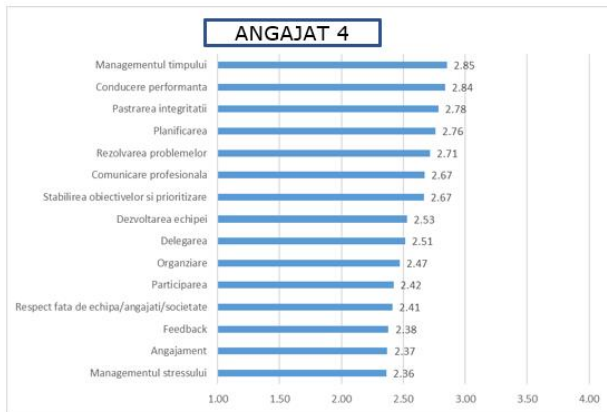


Fig. 4.22 Rezultate de cercetare: Angajați cu cele mai mici scoruri vs. media echipei

d) Concluzii și limitări ale aplicării demersului de cercetare

Managementul competențelor este baza oricărei strategii, abordări și investiții în învățare. Conform cercetării noastre, deși la nivel de echipă majoritatea rezultatelor au îndeplinit nivelul așteptat, am putut identifica nevoi de dezvoltare pentru unii angajați specifici cu scoruri foarte scăzute în percepția respondenților. Putem observa că planurile de dezvoltare trebuie să ia în considerare atât acțiuni individuale, cât și de grup, pentru a utiliza diferite instrumente și abordări pentru a dezvolta întreaga echipă.

Cercetarea de față oferă un demers coerent și complet definit pentru acest tip de investigații și evaluări

Pe baza rezultatelor cercetării, organizația RTM a inițiat acțiuni imediate pentru a depăși lacunele în competențele de comunicare și feedback ale echipei de conducere. Bazat pe profilul determinat la nivelul echipei manageriale și a

competențelor a căror scor a înregistrat cele mai neperformante rezultate a fost conceput un plan de dezvoltare constând dintr-o serie de workshop-uri și planuri de acțiune individuale, după cum este prezentat în Fig. 4.23.

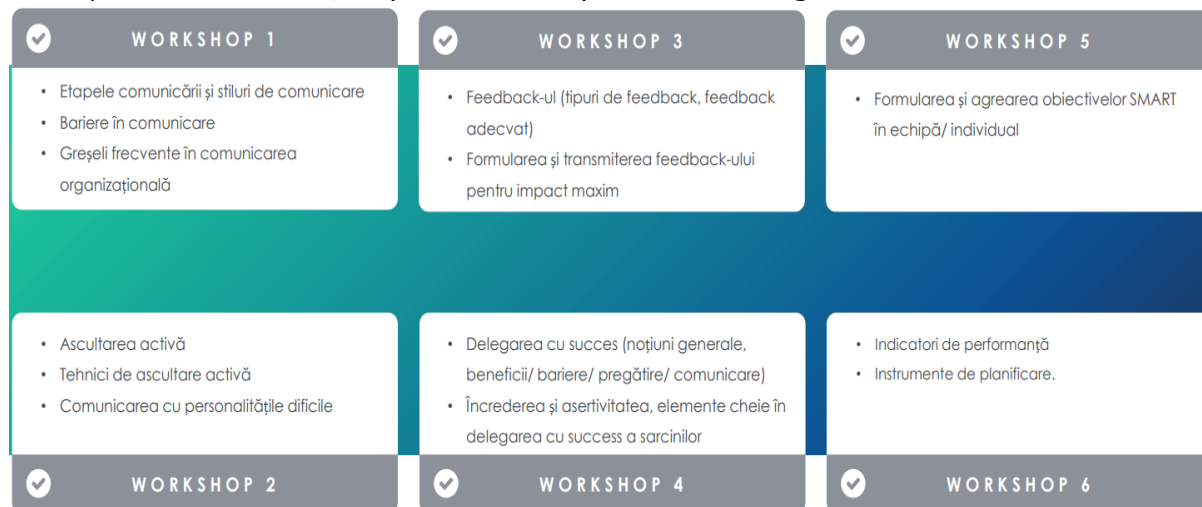


Fig. 4.23 Organizarea workshop-urilor cu managerii pentru dezvoltarea competențelor cu scor scăzut la evaluare

Planurile de training/formare individualizate (oferind oportunități de învățare personalizate și adaptate la nevoile specifice ale fiecărui angajat) reprezintă cheia succesului pentru a crește performanța RU și satisfacția în muncă, iar în acest sens este important să fie identificate punctele forte și slabe ale competențelor RU, chiar și în cazul managerilor. Acest lucru poate fi realizat prin evaluări regulate, interviuri de dezvoltare și discuții deschise cu angajații. În plus, feedback-ul constant este esențial pentru o dezvoltare individuală eficientă.

Astfel, acestui plan de formare bazat, mai degrabă pe dobândirea și reîmprospătarea cunoștințelor teoretice, pe dezvoltarea competențelor de leadership, i s-a anexat un plan individual de acțiuni (PIA), personalizat fiecărui angajat (Anexa 8), mijloc de cercetare dezvoltat în cadrul demersului implementat la RTM.

Deoarece comunicarea necesită o reacție rapidă și decisivă, stabilirea unui limbaj comun de conducere ar putea fi începutul planului de dezvoltare. Am căutat să identificăm studii despre competențele de conducere în sectorul de gestionare a deșeurilor, pornind de la presupunerea că există caracteristici ale zonei care ar trebui abordate corespunzător în momentul echilibrării unui model LDC. Lipsa cercetărilor documentate a constituit elementul motivator pentru cercetarea de față.

Cu toate acestea, există un studiu realizat în 2017 la Universitatea din Nebraska (SUA) care arată că după analiza diverselor stiluri de conducere, „leadership-ul de tip transformațional” poate fi utilizat pentru a genera o satisfacție mai mare a clienților în gestionarea deșeurilor solide la nivelul municipalităților. Liderul transformațional încurajează RU să îndeplinească sarcinile și, în același timp, susține creșterea lor profesională (Creeger, 2017). Luând în considerare acest concept de lider transformațional și gândind la dezvoltarea ulterioară a modelului LDC, putem concluziona că cercetarea poate fi extinsă în două direcții: (1) redesenarea modelului de conducere RTM pentru a include caracteristicile sectorului de gestionare a deșeurilor, având ca scop un model de conducere transformațional și, în același timp, (2) introducerea unei metode cantitative pentru a susține evaluarea.

În ceea ce privește evaluarea competențelor de leadership, o abordare holistică care ia în considerare atât feedback-ul colegilor, cât și autoevaluarea, este importantă pentru a obține o imagine completă a abilităților de leadership. Un studiu realizat în 2021 în Italia a arătat că, în general, există o corelație între autoevaluare și feedback-ul colegilor, dar diferențele dintre aceste două tipuri de evaluare pot oferi informații valoroase despre punctele forte și punctele slabe ale unui lider (Bresciani ș.a., 2021).

Din perspectiva limitărilor, dat fiind ca această cercetare se bazează pe percepția angajaților și experiențe din perioada anterioară pandemiei este posibil ca acum așteptările vis-a-vis de manifestarea competențelor de LCD sau chiar componența acestora să fi suferit transformări și la nivelul acestei organizații. Metodologia însă poate servi ca instrument eficient și de încredere în vederea creionării tabloului de ansamblu al unei organizații din perspectiva competențelor deținute la nivel managerial, așadar cu rol de diagnoză, dar și ca instrument de investigare al nevoii de training și dezvoltare al anumitor competențe de LCD.

Un studiu recent realizat de firma de consultanță în resurse umane Mercer a identificat cele mai importante competențe de leadership necesare în 2021. Acestea includ adaptabilitatea, inteligența emoțională, managementul schimbării și liderul ca mentor și dezvoltator de oameni (Mercer, 2021). Potrivit acestui studiu, este esențial ca liderii să fie capabili să gestioneze schimbarea și să aibă abilități de mentorat și dezvoltare a angajaților.

În ceea ce privește sectorul de gestionare a deșeurilor, un studiu recent realizat în India a arătat că liderii cu abilități solide de MRU și abilități de comunicare sunt esențiali pentru a îmbunătăți performanța organizației și a asigura o gestionare eficientă a deșeurilor (Dey ș.a., 2021), iar în proiectul RTM nu s-au făcut nici un fel de trimiteri la competențele verzi sau de ESG (Environment, Social, Governance).

4.5. Concluzii. Managementul competențelor vs. performanța organizațională

Implicarea angajaților este un factor cheie în succesul organizațiilor, conform studiului Deloitte 2023 Global Human Capital Trends⁴⁶. Mai exact, organizațiile care implică angajații în proiectarea și implementarea schimbărilor organizaționale sunt mai susceptibile să obțină rezultate pozitive. Cei care au declarat că antrenează angajații în procese de co-creare au afirmat că sunt de 1,8 ori mai susceptibili să aibă o RU foarte implicată, de 2 ori mai susceptibili să fie inovatori și de 1,6 ori mai susceptibili decât colegii lor să anticipeze și să răspundă eficient la schimbare.

O nouă competență de leadership a fost identificată și promovată, una care se focalizează pe modul în care se prezintă și pe mentalitatea adoptată pentru a impulsiona realizarea proceselor, sarcinilor de muncă, și care este necesar a fi dezvoltată și promovată. Mai specific, trebuie promovată învățarea bazată pe experimentare și trebuie încurajat procesul de învățare pentru a genera valoare într-un mod accelerat. Mai mult, relațiile profesionale trebuie personalizate și aprofundate cu angajații din ecosistemul nostru (sistemul organizațional), într-un

⁴⁶ Disponibil la: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#read-the-introduction> (Accesat 22.05.2023)

proces de co-creare. Cei care colaborează cu forța de muncă și experimentează cu noi idei vor fi capabili să dezvolte modele durabile de muncă, ceea ce duce la îmbunătățirea condițiilor de lucru și la crearea unui mediu mai plăcut pentru angajați, care vor fi mai buni în ceea ce fac (conform celor precizate și susținute și de rezultatele cercetării: Deloitte, 2023 Global Human Capital Trends, 2023).

Liderii pot îmbunătăți performanța și dezvoltarea angajaților prin implicarea activă în coaching și prin feedback periodic. Liderii ar trebui să își asume responsabilitatea de a oferi feedback clar și constructiv, precum și de a aborda problemele legate de stres și epuizare prin intermediul întâlnirilor regulate cu angajații lor (aspecte susținute și de studiile McKinsey & Company din 2021)⁴⁷.

Într-un mediu industrial VUCA (volatil, incert, complex și ambiguu), organizațiile se confruntă cu rate de fluctuației forței de muncă tot mai mari. Astfel, este esențial să se creeze mecanisme care facilitează sarcina de management, atât în ceea ce privește alocarea resurselor pentru sarcini, cât și în existența unor mecanisme care să încurajeze retenția RU prin creșterea angajamentului și implicării. Retenția RU este esențială pentru a asigura păstrarea capitalului uman și intelectual al organizației, deoarece, odată cu plecarea unui angajat, cunoașterea tacită este adesea pierdută (cunoștințe care sunt doar în mintea oamenilor și, prin urmare, nu sunt stocate sau deținute de companie), care nu au fost re-prelucrate, preluate prin cunoștințe explicite (cunoștințe standardizate care sunt stocate în bazele de date, instrucțiuni de lucru, de exemplu).

Instrumentul dezvoltat și utilizat în cazul cercetării (matricea competențelor de leadership aferentă demersului LCD) oferă angajaților o cale prin care își pot modela, evalua și urmări progresul profesional și, prin urmare, să fie mai activi în calea lor în companie, promovând angajamentul în munca lor. În plus, acesta oferă suport sistematic (pe baza matricei competențelor) supervisorului, astfel încât o alocare potrivită să fie făcută mai rapid la locurile de muncă. Totodată, s-a subliniat că ușurința de utilizare, precum și implicarea emoțională și gradul de confort al RU în raport cu instrumentul utilizat sunt factori importanți care determină acceptarea planurilor de dezvoltare (PAI). Atunci când acești factori sunt satisfăcuți într-o măsură adecvată, aceștia pot crea premisele pentru configurări educaționale eficiente.

În acest context MRU prezintă provocări, în special la nivelul dezvoltării individuale a angajaților, a evaluării acestora și a recrutării, și nu în ultimul rând al preocupării pentru creșterea experienței de muncă și implicit a angajamentului. Una dintre cele mai eficiente practici în creșterea acestui angajament este participarea angajaților în procesul decizional și în cel de formare, deoarece astfel RU se simte mai capabilă să-și asume responsabilitatea dezvoltării unui grad mai mare de competență. În această perspectivă, modelul de dezvoltare al competențelor este un instrument valoros care poate fi folosit în eficientizarea și personalizarea strategiei de MRU.

Managementul performanței RU (MPRU) este un proces complex și continuu, care are ca scop identificarea, măsurarea și dezvoltarea performanței RU și echipelor din cadrul organizației. Definiția MPRU presupune realizarea unui set de activități (pe baza unor metode și mijloace adecvate) care sunt realizate de organizații pentru a asigura alinierea performanței operaționale cu obiectivele strategice, prin intermediul managementului competențelor RU. MPRU presupune un proces sistematic de monitorizare și evaluare a performanței RU, care se

⁴⁷ Conform precizărilor de la: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/right-skilling-for-your-future-workforce> (Accesat 20.05.2023)

realizează prin intermediul evaluărilor de performanță, feedback-ului periodic, prin intermediul planificării și dezvoltării carierei și a coaching-ului. Scopul utilizării acestor instrumente este de a identifica punctele tari și punctele slabe ale performanței individuale și de echipă, pentru ca mai apoi acestea să fie corelate cu competențele RU, ce trebuie dezvoltate prin intermediul unor planuri personalizate, astfel contribuind la creșterea nivelului de performanță global al organizației.

Mai mult decât atât, MPRU este strâns legat de obiectivele strategice ale organizației, astfel încât performanța angajaților să contribuie la realizarea acestor obiective. În acest sens, MPRU este un proces integrat, care implică alinierea obiectivelor individuale cu cele ale organizației, definirea clară a așteptărilor de performanță și identificarea competențelor necesare pentru a atinge obiectivele stabilite, făcând din acesta un proces esențial pentru orice organizație. Este important ca MPRU să fie aplicat într-un mod sistematic și continuu, astfel încât să se asigure că informațiile legate de competențele angajaților sunt mereu actualizate și să se poată lua decizii informate legate de dezvoltarea acestora în funcție de obiectivele strategice ale organizației.

Competențele RU și organizaționale sunt conectate cu direcțiile strategice care ghidează RU în cadrul cadrelor de competență ale unei organizații. Modelele de competențe oferă mecanismul pentru ca factorii de gestionare a cunoștințelor să se întâmple în moduri eficiente și colaborative. Modelele de competențe permit partajarea cunoștințelor și construirea capacității organizaționale.

Potrivit lui cercetărilor publicate de Harper, la nivelul anului 2021, se așteaptă rezultate pozitive atunci când se integrează cunoștințele cu orice tip de management al schimbării. Cele mai bune afaceri din clasa lor (în termeni de performanță și eficacitate) sunt cele care au sisteme de management bazate pe competențe. Acestea sunt afaceri care integrează, de asemenea, sisteme de management bazate pe competențe și abordări bazate pe competențe pentru gestionarea succesului în mod eficient (Harper, 2021a; Harper, 2021b)

Un alt avantaj ale managementului bazat pe competențe este că permite un control mai eficient și mai precis al RU în timp real. Acest lucru se realizează prin identificarea, alocarea și realocarea RU în mod strategic în funcție de competențele și abilitățile angajaților și a nevoilor afacerii. Astfel, RU sunt distribuite într-un mod echilibrat și optimizat, ceea ce duce la o creștere a eficienței și productivității întregului proces de lucru. De asemenea, managementul bazat pe competențe oferă o imagine clară și precisă asupra performanțelor angajaților prin furnizarea de informații cantitative și calitative despre munca efectuată. Astfel, se pot identifica punctele forte și punctele slabe ale fiecărei RU, iar acest lucru permite o dezvoltare continuă și o îmbunătățire a performanțelor în mod constant.

„Managementul bazat pe competențe furnizează afacerilor informații cantitative și calitative despre munca efectuată de angajați” (Harper, 2021a).

În consecință, politicile și practicile de MRU, în special cele asociate cu inovația și performanța organizațională sunt determinante pentru MPRU, elementul facilitator fiind managementul competențelor.

5. CONCLUZII GENERALE. CONTRIBUȚII PERSONALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În finalul tezei de doctorat se prezintă un set de concluzii generale, deoarece anterior, după fiecare etapă de cercetare au fost formulate concluzii preliminare și au fost interpretate adecvat rezultatele obținute. Trebuie remarcat că prin conținutul său, teza de doctorat demonstrează că obiectivul general și obiectivele operaționale au fost atinse. Astfel, în subcapitolele următoare vor fi punctate sintetic concluzii generale și contribuțiile originale.

5.1. Concluzii generale

Prin conținutul lor, cercetările realizate au demonstrat un nivel de interdisciplinaritate, multidisciplinaritate ridicat, ceea ce este specific investigațiilor realizate în spațiul complex al Ingineriei și managementului. Totodată, din perspectiva metodologică, teza include cercetări bibliografice, în domeniului MRU combinat cu managementului competențelor, strategic și al performanței organizaționale, ceea ce a fost posibil prin combinarea (succesivă, paralelă sau mixtă) a cunoștințelor, abordărilor, metodelor și mijloacelor specifice domeniului socio-uman și a celui tehnic, ingineresc.

În urma realizării **cercetărilor bibliografice** se pot formula următoarelor concluzii generale:

- Tema de cercetare abordată (și soluționată) este de mare actualitate nu doar din perspectivă științifică, dar mai ales din perspectivă praxiologică, fiind prezente și citate în cercetare abordări, studii și prevederi normative elaborate de organizații de prestigiu din domeniu. Analiza și sinteza literaturii științifice s-a realizat în paralel cu urmărirea și identificarea unor rapoarte, analize din „literatura gri”, mai ales a studiilor companiilor de consultanță și a organizațiilor mondiale prestigioase;
- Abordarea cadrelor de competență și a modelelor de dezvoltare a acestora nu poate neglija contextului organizațional general și cel al MRU, precum și obiectivele declarate și strategia de MRU (ca parte a strategiei generale a organizației);
- Abordarea modelelor de dezvoltare a competențelor trebuie să considere viziunea strategică și, simultan, pe cea a managementului performanței organizaționale. Abordarea managementului lean, îmbunătățirea continuă pot potența și facilita crearea unor modele de dezvoltare a competențelor perfect adaptate organizației și pot intensifica demersul de profesionalizare a practicilor de MRU în contextul post-pandemic. Astfel, apare necesitatea redefinirii culturii organizaționale prin integrarea și creșterea preocupărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții;
- Abordarea „îmbunătățiri continue” a afacerii (Total Performance Management, TPM) din perspectiva creșterii capacității umane trebuie să se realizeze din prin implicarea nivelelor organizaționale și reface dispozițiile ierarhice într-o structură de tip holocratic;

- MRU strategic trebuie să ia în considerare integrarea competențelor, a dezvoltării și evaluării continue a acestora în toate procesele RU în scopul creării capacității umane și intelectuale la nivel organizațional.

În urma realizării **cercetărilor teoretice și aplicative** au putut fi formulate următoarele concluzii generale:

- Cercetările pentru concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup ținta) descrise în capitolul 2 al tezei au evidențiat demersuri științifice riguroase în managementul competențelor, metodologii inovative ce au recurs la utilizarea unor metode și mijloace diverse, dar adaptate contextului de cercetare dat. Se remarcă faptul că adoptarea managementului competențelor în cadrul definirii unui program de dezvoltare-formare a RU a pus în evidență ca principalele beneficii: îmbunătățirea performanței creatorilor de programe/formatorilor, dezvoltarea programelor de formare de înaltă calitate și a curriculum-urilor (reprezentat sub forma cardurilor de competențe). Cele două demersuri de cercetare realizate și prezentate au avut ca scop demonstrarea modului concret în care se realizează managementul competențelor, eficient și eficace, în cazul concepției și proiectării, pe baze științifice, a programelor de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup țintă). În final, cele două proiecte și contexte de cercetare, MUST și RespectNET, reprezintă două bune practici descrise de eforturi concrete și bine definite de a îmbunătăți capacitățile instituțiilor academice în ceea ce privește definirea și implementarea proceselor educaționale pe baza managementului competențelor. Mai mult, studiile prezentate analizează și descriu detaliat demersul științific al dezvoltării matricelor și cardurilor de competență în context vocațional-educațional, oferind exemple concrete și practice de aplicare, evidențiind beneficiile și eficacitatea sa în ceea ce privește dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor RU. Prin urmare, ele pot fi utilizate ca sursă de inspirație și ghid pentru alți profesioniști și organizații care doresc să dezvolte programe de dezvoltare-formare a RU și să își îmbunătățească competențele angajaților;
- Cercetările teoretice pentru concepția unui model de dezvoltare al competențelor la nivel organizațional (capitolul 3) au avut evidențiat modalitatea concretă în care se poate genera un model al competențelor și au definit metodologia de aplicare a sa. Ulterior, cercetarea aplicativă (capitolul 4) a condus la testarea și validarea modelului propus, creat și implementat în cazul unei organizații din economia reală (organizația NWW). Astfel, cercetările aplicative au furnizat nu doar cadre metodologice de acțiune în MRUC, dar și soluții de implementare, ghidare a specialiștilor de MRU pentru profesionalizarea modului lor de acțiune, și prin posibilitatea folosirii unor instrumente, mijloace de lucru create. Totodată, cercetarea în cadrul organizației RTM extinde demersul metodologic prezentat inițial (capitolul 3) în zona managementului competențelor manageriale, de leadership furnizând un instrumentar complet pentru MRUC, în acest caz (metode, mijloace, metodologie de lucru, testate și validate)
- Cercetările teoretico-aplicative au abordat probleme reale și au furnizat soluții bine fundamentate, impactul lor contribuind la creșterea performanței MRU, a diferitelor activități componente acestuia, dar și creșterea performanței proceselor (de producție sau de management)

organizației, datorită adoptării unui nou mod de abordare a RU, prin intermediul competențelor sale.

5.2. Contribuții personale

Contribuții personale revendicate ca urmare a cercetărilor realizate sunt:

- a. Analizele și sintezele bibliografice extinse, pe baza resurselor actuale asupra dezvoltării MRUC ca parte a managementului strategic al unei organizații și asupra rolului pe care modelele de dezvoltare a competențelor îl au în susținerea strategiei de afaceri și a obiectivelor de performanță, în mod particular;
- b. Realizarea unei analize și sinteze bibliografice asupra modelelor de dezvoltare a competențelor;
- c. Identificarea și caracterizarea breșei de cercetare (ca și domeniu neinvestigat sau nefundamentat corespunzător din punct de vedere științific) pornind de la concluziile cercetărilor bibliografice. Astfel, deși în literatura de specialitate există un număr semnificativ publicații, studii relativ la modelele de competențe, metodologiile de implementare sunt limitate la anumite categorii de profesii sau industrii și nu reflectă suficient contribuția la susținerea performanței organizaționale. Ca urmare a identificării lacunei metodologice s-a recurs la concepția unor metodologii integrate care să fie adoptate în MRUC strategic;
- d. Ilustrarea, reliefaarea interdisciplinarității temei de cercetare prin narsenalul de metode și mijloace folosite, combinate în definirea demersurilor metodologice;
- e. Rezultatele cercetărilor aplicative adorate efectuării cercetărilor *in situ* în cadrul a două companii care operează în industrii diferite, realizându-se validarea modelului teoretico-aplicativ propus, dar și extinderea sa. Cercetările s-au efectuat în perioada pre-pandemică, dar și în timpul pandemiei de Covid-19, într-un context de cercetare unic din prisma provocărilor ridicate de restricțiile sanitare impuse la nivel național;
- f. Dezvoltări metodologice creative, modelele propuse pentru managementul competențelor (2 demersuri prezentate în cadrul capitolului 2 pentru 2 contexte internaționale la nivelul creării colaborative a unor programe de formare și 2 demersuri la nivelul a 2 organizații, în capitolul 4) fiind rezultatul inovării prin combinare.
- g. Rezultatele validărilor prin cercetări aplicative a modelelor de management a competențelor, pe cele două paliere vocațional-educațional și organizațional.

5.4. Perspective viitoare de cercetare

Datorită complexității temei studiate, precum și a atractivității și utilității sale pentru specialiștii din domeniul MRU și managerii organizațiilor, în general, am considerat ca direcții viitoare de cercetare următoarele:

- Analiza pedantă a limitelor cercetării și încercarea de eliminare a lor și perfecționarea metodei și a modelului propuse în cadrul tezei;
- Studiarea posibilității de creare a unei soluții informatice (platforme) integrate care să permită o monitorizare mai accesibilă și să ofere posibilitatea unei autoevaluări obiective;

- Dezvoltarea de materiale de învățare, organizate sub forma „kiturilor” pentru fiecare competență identificată, corelat cu deficiențele ce trebuie contracarate și gradul de dezvoltare necesar performanței pe post/rol;
- Dezvoltarea unei metodologii de soluționare a închiderii deficiențelor de competențe în situațiile neconformităților din Planul de dezvoltare;
- Generalizarea metodologiei cadru dezvoltată și validată, a sistemului de management al competențelor, din mediul de producție, industrial ce poate fi replicat în orice altă companie, indiferent de industrie.

Ca demers de cercetare viitor, interesant și cu provocări multiple, poate va fi interesant de explorat extinderea cercetării în alte sectoare industriale, de exemplu pentru elaborarea unei matrice de competențe și a modelului de dezvoltare al competențelor aferent pentru domeniul de management al deșeurilor. Consider că acest potențial proiect de cercetare este o necesitate în condițiile în care în Clasificarea ocupațiilor din România exista doar 4 profesii provenind din această industrie, iar subiecte precum sustenabilitate, competențe verzi („*green competencies*”) și ESG („*Environmental, Social, and Corporate Governance*”) sunt de mare actualitate și interes la nivel european și național. Preocupările și eforturile de susținerea ale acestora sunt dovedite numeroasele inițiative/proiectele lansate în ultimii ani precum:

- Programul de Formare pentru Competențele Verzi (Green Skills Program) - lansat de Comisia Europeană în 2021 având ca scop dezvoltarea competențelor necesare pentru a susține tranziția către o economie verde și sustenabilă. Programul se concentrează pe domenii precum eficiența energetică, energiile regenerabile, gestionarea deșeurilor și biodiversitatea. Prin intermediul acestui program, UE oferă finanțare și sprijin pentru proiecte de formare și dezvoltare a competențelor în aceste domenii;
- planul de acțiune pentru finanțarea durabilă, lansat de Comisia Europeană în 2018, care urmărește să mobilizeze finanțarea pentru a sprijini tranziția către o economie mai durabilă și mai verde în UE. Planul de acțiune include o serie de măsuri specifice pentru a promova investițiile sustenabile și a asigura transparența și coerența raportării ESG în întreaga UE;
- Regulamentul privind divulgarea de informații privind sustenabilitatea în sectorul financiar (SFDR), adoptat în 2019 care impune instituțiilor financiare să furnizeze informații detaliate despre modul în care iau în considerare factorii de sustenabilitate în procesul lor de investiții și să divulge riscurile legate de sustenabilitate;
- Inițiativa pentru dezvoltare durabilă a ONU, Pactul ecologic european, Strategia UE privind biodiversitatea, și multe altele care demonstrează angajamentul UE de a promova investițiile și practicile ESG în întreaga sa zonă de acțiune.