

## Titlul modulului: **Dezvoltarea competențelor**

### **1. Sigla organizației:**



## **2. Parte introductivă**

### **a) *Introducere***

Dezvoltarea competențelor reflectă schimbările din domeniul cunoașterii, calificărilor și atitudinilor strict legate de nivelul activităților profesionale. Asimilarea de noi competențe are la bază două motive:

În primul rând, realitatea economică în continuă schimbare determină companiile să crească nivelul competențelor sau numărul angajaților care pot garanta obținerea unei poziții superioare pe piață; în al doilea rând angajații înșiși, care doresc să-și îmbunătățească valoarea și importanța pe piața forței de muncă, depășind problemele pentru a-și dezvolta abilitățile pe care le posedă și acumulând noi abilități.

Competența este o abilitate, abilitățile oamenilor de a desfășura o anumită activitate, de a realiza sarcinile definite. Abilitatea de a se comporta într-o anumită manieră, ceea ce reflectă o sumă a numeroase variabile. Mediul extern, cultura și valoarea companiei influențează nivelul competențelor.

Competențele depind de abilitățile și experiența acumulată în timp, de cunoștințele tehnice, rolul jucat într-o societate și organizație, personalitatea, auto-evaluarea și motivația internă.

Modulul de instruire este destinat antreprenorilor și managerilor care caută metode practice ca suport pentru atingerea scopurilor pe care și le-au propus - în special pentru persoanele care doresc să-și dezvolte competențele manageriale proprii.

### **b) *Terminologia utilizată***

Competențe, managementul competențelor, dezvoltarea competențelor

### **c) *Domeniu de utilizare***

Management, managementul resurselor umane

### **d) *Categoriile de utilizatori (manageri de top, manageri de nivel mediu, supervizori, etc.)***

Modulul de instruire este adresat antreprenorilor, managerilor, personalului de supervizare a departamentului resurse umane și angajaților.

### **e) *Detalii despre organizația care a creat modulul***

Pachetul de instruire a fost dezvoltat de Academia de Științe Umaniste și Economice din Kódz (WSHE), care oferă cursuri educaționale și de instruire generală, atât tradiționale cât și pe Internet (e-learning), adresate sectorului IMM.

## **3. Capitoale:**

### **CAPITOLUL 1 DEFINIȚIA COMUNICĂRII ȘI SEMNIFICAȚIA SA PENTRU ORGANIZAȚIE**

a) Conceptul de competențe se referă la următoarele caracteristici.

#### **Relația cu sarcinile**

Caracteristica fundamentală a competențelor este relația lor cu sarcinile specifice sau activitatea profesională. Competența este o caracteristică subtilă, care este dezvoltată prin comportamente specifice. Deoarece în prezenta lucrare luăm în considerare competențele

orientate profesional, în toate cazurile, comportamentul adecvat trebuie să facă obiectul activității profesionale. Bineînțeles, legătura dintre sarcinile și competențele profesionale este ambiguă. Sarcinile multiple necesită implementarea anumitor competențe; în alte cazuri, pentru a îndeplini o singură sarcină, este necesară o singură competență. Pentru cazul de față se aplică aceeași situație, luând în considerare categoria sarcinii unice – doar o singură competență este necesară, altele pot fi implementate în numeroase alte sarcini. Competența este un concept care leagă diferite comportamente, strict legate de nivelul comportamental. Astfel, luând în considerare competența putem trage concluzii pe baza unor seturi de comportamente observabile.

### **Relația cu schimbarea**

O altă caracteristică fundamentală a competenței este relația cu schimbarea, respectiv relația cu dezvoltarea. În ceea ce privește activitățile profesionale, ne interesează doar dispozițiile, pe care le putem dezvolta, educa, ameliora (luând în considerare managementul competențelor). Este o caracteristică importantă a competențelor, care le distinge de ceilalți factori esențiali ai activităților profesionale.

Cu ideea de competență nu asociem: trăsăturile de caracter, identitatea personală, etc., care sunt particularități relativ constante.

Aceste caracteristici trebuie totuși luate în considerare în cadrul procesului de recrutare și selectare a candidaților în vederea angajării într-un anumit post. În situații de acest gen trăsăturile menționate mai sus sunt chiar mai importante decât competențele – datorită invariabilităților lor.

Exemple de asemenea caracteristici personale constante: abilitatea de a fi extrovertit și introvertit, inteligența, controlul intern - extern, neuroticismul (excitabilitatea).

### **Capacitatea de măsurare**

Capacitatea de măsurare – evaluare a unei persoane luând în considerare toate metodele, este un factor inițial de competență. Cerințele de măsurare au o semnificație esențială în cadrul testelor de implementare a Sistemelor de Competențe. Trebuie să definim la ce nivel se plasează competențele specifice (în relație cu persoane specifice și echipe în ansamblu), precum și starea dezirabilă necesară. Definirea unor scale cu 5 unități pentru fiecare competență distinctă semnifică faptul că acestea sunt descrise în cadrul acestor 5 nivele. O asemenea soluție are numeroase avantaje.

- oferă posibilitatea de a face o descriere a aspectelor dezirabile și un diagnostic al stărilor actuale

- permite prezentarea tuturor competențelor în limita tuturor dimensiunilor identice, ceea ce permite crearea unei prezentări vizuale a tuturor nivelelor de dezvoltare a competențelor, foarte ușor de realizat

- sistemul este absorbit mai ușor de receptori

b) Organizarea trebuie să dezvolte în mod constant avantajul concurențial. Acest proces este continuu – orientat în cadrul funcționării companiei. Avantajul concurențial real are loc atunci când există o legătură între obiectivele afacerii și angajați, care execută și încearcă să le realizeze. Datorită acestui aspect, companiile sunt capabile să amelioreze foarte rapid calitatea și eficiența acțiunilor desfășurate în cadrul structurilor organizate.

În formularea procesului de management al resurselor umane în cadrul companiei trebuie aplicat următorul algoritm:

- elementele strategice globale trebuie definite ca punct de start spre implementarea activităților suplimentare din cadrul programului de management al resurselor umane, precum și managementul competențelor

- specificarea factorilor esențiali de succes în scopul clarificării elementelor strategice definite

- Următorul pas: expertiza precisă cu privire la aspectele organizaționale care necesită suport

- Pe baza informațiilor colectate sunt implementate soluții complexe. Putem crea un sistem integrat de management al resurselor umane, care reflectă necesitățile organizației și este strict corelat cu scopurile strategice definite ale organizației. Un asemenea sistem trebuie bazat pe competențe, deoarece acestea dezvăluie cel mai bine acțiunile angajaților și scopurile companiei

#### c) Definiția competenței

Definiția competenței este un proces esențial din punctul de vedere al sistemului de evaluare. Putem distinge competențele pentru întreaga companie sau competențe specifice pentru un singur post, eventual pentru un anumit grup de posturi. Alegerea competențelor pentru întreaga companie are drept rezultat crearea culturii organizaționale a unei companii și a valorilor acesteia. Competențele unui post reflectă în mod strict rezultatele unui post specific. Selectarea competențelor esențiale din punctul de vedere al organizației se desfășoară în mod similar selectării competențelor pentru un post sau un grup de posturi. Un sistem complex de management al resurselor umane trebuie să includă elementele esențiale pentru o companie în ansamblul ei, precum și competențele esențiale ale unui post specific.

Putem împărți procesul competențelor definite referitoare la un post specific în 6 etape:

##### - colectarea informațiilor

Colectarea informațiilor se referă la funcționarea postului, rezultatele profesionale estimate, contactele interne și externe, situații critice care pot apărea

##### - Definirea criteriilor

Definirea criteriilor specifice este un proces esențial în procesul de management al competențelor. Pe baza acestora vom evalua activitatea executată într-un post specific

##### - Selectarea grupului pilot

Grupul pilot va fi constituit din primul grup de angajați supuși evaluării. Pe baza acestor rezultate vom putea evalua eficiența sistemului și nivelul său corespunzător

##### - Elaborarea modelului

Pe baza rezultatelor observațiilor și a programului pilot, vom dezvolta modelul de management al competențelor al companiei. În această etapă este creată instruirea referitoare la descrierea postului, competențele și definiția lor

##### - Modelul de aplicare

Elaborăm aplicații complexe de management al competențelor. Modelul formulat anterior este baza și elementul esențial al modelului efectiv al aplicației. Aceste aplicații pot include domeniile selectării și recrutării, evaluarea activităților profesionale, recompensarea competențelor, dezvoltarea carierei și metodele de dezvoltare, precum și instruirea.

#### d) Tipurile de competențe:

În ceea ce privește competențele, trebuie luate în considerare următoarele două direcții:

##### 1. Competențele individuale,

##### 2. Competențele organizaționale,

Ad.1 Competențele individuale au fost cercetate de Lyle și Signe Spencer, care în opinia lor implică:

Cunoașterea, abilitățile, valorile și standardele, motivația, eticheta profesională, propria imagine.

Competențele individuale pot fi ilustrate în forma unui aisberg. Cunoștințele și abilitățile sunt la suprafață, alte elemente sunt ascunse. În alte cuvinte, cunoștințele și abilitățile sunt ușor de învățat, însă valorile, standardele și alte elemente sunt dificil de asimilat; de aceea sunt atât de importante în ceea ce privește eficiența.

Ad.2 Competențele organizaționale au fost descoperite de G. Hamel și C.K. Prahalad care au definit factorii care permit companiei să creeze diferențele și să domine piața:

- Înțelegerea felului în care arată competiția
- Procesul identificării diferențelor proiectate
- Abilitatea de a mobiliza toți angajații
- Abilitatea de a face față concurenței fără riscuri excesive

Hamel și Prahalad au susținut că concurența poate fi învinsă prin implementarea competențelor esențiale, iar acest sistem trebuie relaționat la următoarele trei grupuri:

- Competențele sociale – legate de calitatea funcționării și contactele noastre cu alții
- Competențele profesionale (orientate pe funcții) – în legătură cu activitățile profesionale și/sau activitățile funcționale din cadrul postului respectiv
- Competențe legate de activitățile profesionale – în legătură cu activitatea specifică sau persoana specifică și funcționarea companie

În legătură cu procesele de recrutare și selectare, sistemul poate cuprinde indicatorii personali – nu competențe, acestea nu pot fi administrate. În crearea unui set de competențe în ceea ce privește un post, este recomandat să se ia în considerare conceptul general că acest set trebuie să cuprindă toate trei grupurile.

## **CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR**

Esența managementului competențelor

### **a) Importanța organizației**

Managementul competențelor este o metodă de implementare a politicilor personale în cadrul companiei, unde conceptul de competență este legat de diversele activități de îndeplinire a scopurilor propuse, (promovări, evaluări, instruirii, sisteme motivaționale, etc.). Aplicarea sistemului de management al competențelor trebuie să ducă la reorientarea acțiunilor de angajare cu privire la îmbunătățirea continuă a abilităților, dezvoltarea atitudinilor și asimilarea cunoștințelor la toate nivelele ierarhice. Această dezvoltare creează o bază pentru scopurile organizaționale, strategice și operaționale. Ceea ce este important – este sistemul bine proiectat, care implică toate posturile orientate pe dezvoltare, funcțiile aproape automate. Partea formală a sistemului de funcționare trebuie supervizată de o unitate specială (de exemplu, departamentul de dezvoltare profesională). Această unitate organizațională posedă resursele, autoritatea și metodele pentru a implementa politica de angajare cu ajutorul sistemului competențelor. Această politică ia în considerare strategia competențelor ca limbaj al competențelor esențiale, controlul și evaluarea periodică a nivelului competițional al companiei, unitățile organizaționale din cadrul companiei ca și angajații din posturile specifice. Aceasta semnifică în esență motivarea angajaților de a fi instruiți și organizarea diverselor metode de acumulare a cunoștințelor și abilităților necesare unei companii.

Evaluarea abilităților poate fi implementată în toate domeniile care țin de resursele umane ale unei companii. O companie, care definește competențele esențiale, obține astfel o metodă foarte utilă. Marele avantaj al competențelor este oportunitatea implementării acestora în cadrul unui sistem complex de management al resurselor umane, începând cu angajarea personalului, prin evaluarea activităților profesionale și recompensarea pentru dezvoltarea și planificarea carierei.

Evaluarea competențelor constituie un ciclu coerent legat de managementul personalului în cadrul companiei, datorită creării unor aplicații specifice bazate pe competențele dintr-o companie pentru implementarea sistemului de management.

Atunci când se angajează personal, luăm în considerare acei angajați pornind de la competențele lor esențiale și sarcinile și responsabilitățile lor viitoare. Efectuăm o evaluare a postului și a competențelor companiei. În cadrul evaluării periodice, evaluăm aceleași competențe pe care le-am luat în considerare atunci când angajăm personal nou.

Observarea dezvoltării angajaților servește la acumularea de informații legate de instruirea și dezvoltarea carierei.

Elaborăm un program de instruire pe baza informațiilor colectate în cadrul evaluării competențelor, cu accent pe ariile de dezvoltare, care au fost definite în timpul evaluării. Evaluarea periodică ar putea fi utilă pentru definirea sistemului de salarizare, care este strict corelat cu evaluarea competențelor, realizarea obiectivelor și atitudinea angajaților, ca și realizările individuale ale angajaților. Completarea sarcinilor desemnate și atitudinea angajaților reflectă competențele organizaționale și activitatea profesională reflectă competențele postului.

Prin luarea de decizii cu privire la promovare, putem evalua competențele individuale ale angajaților de pe acel post. Sistemul de evaluare este același; aplicăm evaluarea competențelor (deoarece acestea sunt universale) și evaluăm doar competențele esențiale de pe noul post. Pentru un angajat este foarte transparent și clar, datorită stabilității sistemului și ideilor aplicate, singurele care se schimbă sunt competențele.

b) elaborarea unui model de management al abilităților – definirea ariilor în care se aplică obiectivului managementului resurselor umane, care va fi subiectul evaluării competențelor

Ariile de implementare a modelului de management al competențelor

Modelul de management al abilităților poate fi implementat în numeroase arii. Managementul competențelor poate fi utilizat doar într-un singur proces în cadrul unei companii (de exemplu, pentru procesul de selectare) sau în cadrul mai multor posturi cheie. Indiferent dacă începem de la un proces sau de la un singur post sau de la un grup de posturi, implementarea sistemului de competențe profesionale în diferite părți ale companiei va fi întotdeauna coerentă în vederea desfășurării activităților propuse.

Modelul de management al competențelor facilitează în mod semnificativ procesele de selectare și recrutare, strict corelate cu necesitățile companiei.

- metoda de planificare a dezvoltării în aceea ce privește noile angajări
- metoda pentru analizarea cu precizie a necesităților personale ale companiei
- fundamentarea desfășurării activităților care definesc limitele plasării acestor abilități

Modelul de management al competențelor este o bază perfectă pentru aplicarea unui model de instruire. Competențele ne permit să implementăm un model de management al instruirii în cadrul companiei:

- Determinarea necesităților de instruire pe baza competențelor
- Modele de instruire
- evaluarea eficienței și eficiența instruirii

Modelul de management al competențelor este și o metodă esențială pentru a oferi suport dezvoltării angajaților:

- definirea dezvoltării carierei și lista succesorilor
- Evaluarea potențialului pe baza profilurilor optime ale competențelor
- Abordare modernă în evaluarea posturilor din companie

### **CAPITOLUL 3 DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE**

Competențele legate de managementul personalului se referă la domeniile delicate ale procesului de management și la organizarea activităților profesionale ca aspecte strategice ale managementului. Nivelul competențelor decide asupra eficienței funcționării domeniului respectiv

a) Gândirea strategică

Gândirea strategică este o sinteză a cunoștințelor referitoare la modul eficient în care putem transforma noile concepte în efecte și cum putem utiliza abilitățile noastre mentale.

Indiferent dacă acest aspect este legat de o instituție de amploare, de reorganizarea unei fabrici sau crearea unei rețele de calculatoare sau pregătirea unui proiect de cercetare - nivelul de complexitate și dependență dintre diverșii factori a crescut considerabil în secolul 20. În lumea reală tehnologiile noi de pe piață necesită noi abordări. Succesul economic și social depinde în mare măsură de managementul competențelor într-o lume complexă și în continuă schimbare, a creativității și gândirii strategice. În zilele noastre managerul trebuie să gândească strategic, trebuie să facă față unor probleme de complexitate din ce în ce mai ridicată, prin organizarea atentă a activităților profesionale și a sarcinilor, surselor și desemnarea autorității altor persoane care îndeplinesc acele sarcini în schimbul unor beneficii măsurabile. Nu este permisă identificarea gândirii strategice în cadrul organizației în ceea ce privește comportamentele opuse rutinei zilnice, evaluările pe termene scurt și factorilor de proiectare, reglementărilor formale stricte, care descresc eficiența procesului decizional. Mai mulți cercetători au descoperit că relația dintre activitatea conceptuală și rutină trebuie să fie în proporție de 6:1. Gândirea strategică împreună cu organizarea graduală a activităților necesare în munca managerilor creează un proces complementar de management organizațional. Gândirea strategică este un element care generează în mod permanent concepte variate pentru companie, pe termen scurt și lung. Complexitatea mediului organizației tinde spre investirea de eforturi spre definirea permanentă a următoarelor concepte: Cine suntem? Cine vrem să fim? Cine sunt clienții noștri? Cum ne percepe mediul în care activăm? Ce dorim să obținem? Un manager fără abilități de anticipare a oportunităților și amenințărilor din diferite situații și circumstanțe de la diferite nivele ale informațiilor detaliate limitează direcția acțiunilor și creează pericolul unui proces decizional inefficient.

Valoarea reală a managerilor este recunoscută atunci când abilitatea gândirii strategice este implementată în condiții de încadrare perfectă în timp. Aceste două caracteristici pot fi combinate extrem de rar și nu neapărat absolvenții de instituții de învățământ prestigioase reușesc să facă diferența. Multe din acestea depind de experiența personală, abilitățile de concentrare, organizarea timpului și identitatea managerului

#### b) Evaluarea și dezvoltarea subordonatului

Sistemele de evaluare se referă la mecanismul de implementare a activităților angajaților pe baza standardelor de executare a acestor activități. Evaluările sunt făcute de către supervisorii direcți și sunt relaționate de diverse tipuri de documentație a realizărilor angajaților, ca și de rezultatele conversației anuale (în legătură cu tipul sistemului – jumătate de an) și supervisorul. Aceste evaluări pot fi o bază a altor activități în cadrul politicii de angajare aplicate.

Sistemul evaluării angajaților trebuie construit astfel încât să permită realizarea sarcinilor. Primul tip este legat doar de evaluări, de executarea activităților profesionale și dacă un angajat este potrivit pentru un post anume – în final este legat de salarii; al doilea tip este legat de dezvoltarea angajaților. Conform practicii multor companii, realizarea simultană a ambelor tipuri de sarcini este dificilă sau aproape imposibilă. Sistemul de estimare legat de sistemul salariilor ne arată că persoanele evaluate încearcă să demonstreze că au fost îndeajuns de performante pentru a li se mări salarul. Adeseori, în aceste situații, activitățile orientate pe dezvoltare, activitățile creative sau inovative nu au loc deloc – nu reprezintă o chestiune care este evaluată, astfel că angajații nu sunt motivați să le desfășoare. Sistemul de evaluare orientat spre salarii creează un anumit tip de motivație, caracterizându-se prin utilizarea sistemului academic de evaluare mai degrabă decât oferirea de feedback angajaților. Evaluarea direcționată spre dezvoltarea angajaților – prin crearea unei comunicări deschise – ar putea genera o mai mare implicare a angajaților, ca și obținerea unei mai mari satisfacții din activitățile profesionale.

Implementarea unui sistem de evaluare este legată de eforturile de organizare, care sunt un element esențial în pregătirea angajaților pentru a funcționa în cadrul sistemului. Per ansamblu, este necesară informarea angajaților cu privire la situația sistemului, obiectivele sale și felul în care va avea loc evaluarea. Angajații – supervisorii și angajații – care cunosc sistemul și scopurile sale, vor fi pregătiți să se alăture și să îl accepte. Această acceptare nu are loc dacă angajații fac ceva necunoscut.

Instruirea trebuie să fie ajustată în mod adecvat la obiectivele și metodele de evaluare. Supervizorii și subordonații trebuie să cunoască felul în care scopurile sistemului influențează dezvoltarea ulterioară – deciziile asemănătoare și felul în care, pe baza rezultatelor evaluării, este implementată politica de angajare în domeniile în care dezvoltarea suportului pentru evaluare și pregătirea necesară trebuie să fie bazate pe crearea unor abilități interpersonale esențiale, necesare pentru motivarea angajaților ca și pentru stabilirea unor rezultate de evaluare negative sau nesatisfăcătoare.

Această evaluare trebuie să fie o formă de feedback, astfel că este o metodă de comunicare internă a companiei.

Exemple de metode de evaluare a angajaților

- evaluarea absolută

Un angajat este supus evaluării, fără a compara rezultatele sale cu rezultatele altora. În cadrul acestei abordări, angajatul este evaluat având ca referință propriile standarde și în plus activitatea pe care a desfășurat-o, în comparație cu așteptările referitoare la această activitate. O asemenea evaluare trebuie să servească în principal la dezvoltarea angajaților

- evaluarea comparată

Evaluarea este realizată prin compararea unor angajați cu dimensiuni diferite. Creăm evaluări scalare legate de realizarea unei anumite sarcini pentru a defini nivelul completării sarcinii din cadrul grupului de angajați, care este evaluat.

- evaluarea prin determinarea obiectivelor

Acest tip de evaluare este direcționat spre verificarea realizării sarcinilor desemnate unui angajat anterior procesului de evaluare – doar dacă în cadrul companiei și prin sistemul de evaluare poate fi obținut un management prin dezvoltarea unor elemente obiective. În cadrul acestor tehnici, putem identifica diverse instrumente sau metode de evaluare; cel mai frecvent aplicate și menționate în literatura de specialitate sunt următoarele:

- Datele personale

Cea mai simplă metodă de evaluare, legată de însumarea comportamentelor specifice, cum ar fi: latența și absența. Aceasta servește la evaluare dacă angajații respectă disciplina și nu oferă feedback.

- metoda evenimentelor esențiale

Această metodă este supusă monitorizării constante (de către un supervisor) a comportamentelor esențiale, cum ar fi reușitele și eșecurile angajatului. Verificarea generală a acestor comportamente permite evaluarea nivelului de realizare a sarcinilor ca și identificarea domeniilor care necesită ameliorare.

- conversație

Un supervisor trebuie să poarte în mod frecvent conversații cu un subordonat. După o introducere scurtă, acesta îi cere angajatului opinia sa cu privire la activitățile profesionale în perioada scursă de la ultima evaluare – dacă apar probleme, dacă angajatul este mulțumit de slujba sa. Dacă este aplicată o asemenea metodă, angajatul are oportunitatea de a stabili rezultatele autoevaluării sale. Următorul pas este prezentarea lor în ceea ce privește analiza rezultatelor evaluării exemplelor comportamentale ale angajatului. Apoi este esențial să se arate care tip de comportament trebuie continuat – două sau trei exemple. Chiar atunci când se discută cu un angajat slab, este necesar acest element de consolidare pozitivă. În plus, supervisorul trebuie să discute acele comportamente care trebuie ameliorate – împreună cu prezentarea exemplelor din perioada evaluată. Următorul pas ar trebui să fie elaborarea unui plan de corectare – conceptul angajatului referitor la cum ar trebui corectate comportamentele negative sau ineficiente. Rolul esențial al supervisorului este să dea recomandări în legătură cu corectarea activităților corective. Următoarea etapă este dezbaterea planurilor viitoare – legate de promovări și salarizare. Este de asemenea

momentul pentru ca angajatul să ia în considerare obiectivele referitoare la noua perioadă de lucru. Definirea obiectivelor trebuie să aibă un caracter de acord reciproc.

#### c) managementul proceselor

Planificarea proceselor este strict legată de procesul decizional cu privire la tipul de producție. Permite elaborarea în detaliu a descrierii activităților necesare pentru realizarea de produse. Scopul său este obținerea eficienței în circumstanțe aproximative. Prin analiza proceselor de producție putem distinge câteva tipuri fundamentale de activități creative, care sunt caracterizate de diferiți factori de cost, încadrarea în timp a schimbărilor, etc. Mai jos prezentăm câteva tipuri principale de producție:

- producția unitară – produse individuale (de exemplu construirea unei case);
- activități repetitive pe scală redusă - activități de artizanat referitoare la producția unor produse similare;
- activități repetitive – serii mari de produse repetitive;
- producție în masă– producția unui număr mare de produse identice;
- producție non-stop– de exemplu rafinăriile de petrol sau producția de hârtie.

Un management eficient al proceselor creează oportunități mai mari pentru organizație în legătură cu schimbările de pe piață, managementul lor și reacția la acestea, și, în plus, permit maximizarea oportunităților companiei.

Managementul adecvat al proceselor poate descrește totodată ineficiența și limita numărul erorilor derivate din excesul informațional și legate de procesul decizional. O companie eficientă poate susține un nivel sporit de eficiență datorită unui proces de management al proceselor economice, ceea ce permite obținerea unor avantaje concurențiale pe piață. Cu toate acestea, crearea unui sistem de management poate fi atât dificilă cât și consumatoare de timp și deseori singurul rezultat este un volum mai mare de muncă.

#### d) managementul proiectelor

Proiectul (producția unitară) este o sarcină unică, al cărui rezultat este întotdeauna un produs unitar. Proiectul este caracterizat prin momente specifice de început și sfârșit și toate activitățile în acest scop trebuie coordonate.

Managementul proiectului se referă la toate aspectele de planificare, organizare, angajare și controlul realizării sarcinilor. Supervizorul operațional care monitorizează proiectul este denumit manager de proiect.

Fiecare proiect realizat cu succes trebuie să cuprindă 2 etape:

- Etapa de planificare – include definirea proiectului, testarea fezabilității, determinarea scopului și elaborarea unui plan detaliat, elaborarea unui program, managementul și organizarea activității;
- Etapa de execuție – implică achiziția și furnizarea de materiale, completarea activităților și rezolvarea problemelor apărute și la sfârșit, prezentarea produsului final către client.

Managementul proiectelor este o colectare a activităților executate pentru a atinge scopurile definite; include planificarea, elaborarea programelor și susținerea progresului din cadrul acțiunilor legate de proiect. Pe scurt, este cunoașterea menținerii riscurilor la un nivel minim în cadrul ciclului de viață al proiectului. Acest risc provine din incertitudinea legată de evenimentele planificate în fiecare etapă a activității.

Din al doilea punct de vedere, managementul proiectului poate fi descris drept cunoașterea definirii și obținerii obiectivelor împreună cu optimizarea resurselor aplicate (timp, bani, oameni, etc.)

Managementul proiectelor este aria de acțiune și de responsabilitate a unei persoane, denumită manager de proiect. Această persoană foarte rar este implicată în activitățile direcționate spre realizarea proiectului, însă îndeplinește rolul de coordonator al cărui scop



este susținerea progresului și cooperarea între membrii implicați în realizarea proiectului, pentru a minimaliza riscul de eșec.

Per total, în zilele noastre sunt implementate două tipuri de abordare în managementul proiectelor: tradițională – identificarea secvenței etapelor consecutive; a doua abordare – proiectul este privit ca o colecție de sarcini relativ reduse și nu ca un proces complet.

În cadrul abordării tradiționale, se pot distinge următoarele 5 etape ale proiectului:

- demararea proiectului
- planificarea proiectului
- execuția proiectului
- monitorizarea proiectului
- realizarea proiectului

#### d) managementul prin obiective

Obiectivele care sunt desemnate angajaților, trebuie să fie ambigue, măsurabile și limitate în timp, dar și sensibile și importante pentru angajați, corespunzătoare responsabilității lor și legate de activitățile lor zilnice, fezabile și ambițioase. În plus, ele trebuie să fie rezultatul negocierilor dintre angajat și subordonat.

Procesul de definire a obiectivelor trebuie să fie înlocuit cu acordul lor, în care ei pot să-și explice domeniile neclare, să răspundă la întrebări, să stabilească beneficiile pe care le obțin din realizarea obiectivelor și să arate relația lor cu situația companiei și a echipei. Cu toate acestea, negocierile dintre management și subordonați nu sunt totul. Obiectivele care sunt desemnate angajaților trebuie să se conformeze anumitor condiții, care cresc posibilitatea realizării lor. Aceste obiective nu trebuie să fie ambigue pentru ca angajații să fie conștienți de așteptări anterior realizării acestora. Obiectivele trebuie să fie transparente pentru a face o declarație obiectivă și transparentă în cazul realizării acestora. Simultan, scopurile trebuie să fie definite astfel încât să permită controlul implementării lor în perioade pe termen scurt și eventual corectarea activităților direcționate spre realizarea acestora. Astfel, merită determinarea scopurilor intermediare. Pentru a asigura angajamentul adecvat al realizării obiectivelor, este esențială conformarea cu mai multe condiții. Angajații trebuie să se identifice cu obiectivele desemnate, să le considere personale. Trebuie de asemenea să creadă că aceste obiective sunt realizabile și trebuie să fie ambițioase, să ducă la dezvoltarea profesională, să fie o adevărată provocare și să nu depășească posibilitățile lor. În același timp, obiectivele trebuie să fie legate de activitatea zilnică și de responsabilitățile curente ale angajatului. Dacă nu respectă aceste condiții, este recomandat să se explice angajaților de ce aceste scopuri sunt desemnate lor.

#### e) Managementul schimbării

Procesul de management al schimbării constă în:

Un proces de utilizare a strategiei organizaționale pentru atingerea armoniei într-un mediu caracterizat de schimbări constante și protejarea resurselor companiei legate de produsele/serviciile oferite clienților și realizarea obiectivelor organizației (Anderson)

O parte a managementului afacerilor sau ca etapă intermediară între planificarea strategică și implementarea planificării

Schimbarea procesului de management implică:

- definirea obiectivelor organizaționale generale
- considerarea importanței și schimbarea nivelului
- identificarea culturii organizaționale
- specificația limitărilor esențiale
- implicarea activă a angajaților în procesul implementării schimbărilor

Schimbarea organizațională este definită ca:

- orice modificare esențială a unei porțiuni dintr-o organizații (Wadman)
- schimbarea organizațională poate fi subiectul tuturor aspectelor organizaționale și poate aduce rezultatele peste limita inițială (Paremore)
- transformarea sistemului existent, pentru a asigura coeziunea procedurilor definite anterior, care modifică simultan rezultatele sale directe ca și scop al activităților organizaționale desfășurate (Musiał).

#### **4. Aplicații practice**

Participanții la instruire obțin următoarele competențe:

- Definirea competențelor
- Instruirea individuală – crearea de planuri de dezvoltare
- Dezvoltarea modelului de management al competențelor