

PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT AND CREATIVITY THROUGH THE PRISM OF THE ORGANIZATION AND EMPLOYEE

DEZVOLTAREA ȘI CREATIVITATEA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI PRIN PRISMA ORGANIZAȚIEI ȘI A ANGAJATULUI

Lilia SAVA¹

Abstract

Under the conditions of information exploitation, of standing or permanent learning and of efforts for unstoppable renewal, the professional staff development, as a general process of knowledge gathering and amassment from all possible domains, must represent an essential element of any organization activity.

At the same time, owing to the increasing technical level of the organizations, the professional development of the employees has become a strategic factor and also an important source of the competitive advantage for all economic entities. To an increasing extent, the production has a non-material nature, and the modernization of products and their sale process requires an intensive usage of the organization employees abilities. Economic entities can thrive and are able to achieve their purposes, only if the employees have necessary professional knowledge and skills, and certainly personality traits that are considered vital for organization.

Another essential element for the existence and generally for society progress and a proper organization is creative staff development, as a top way of their potential act. Changes and occurrences that took place during the last meanwhile in organizations, persuaded the necessity creative staff development, especially managers development of all hierarchical levels.

Insurance of adequate knowledge and skills, afterwards to warrant the organization thriving and success can be achieved through a continuous learning process.

Keywords: managerial development, creative development, personal or self development

1. Introducere

Dezvoltarea profesională a personalului implică sporirea și diversificarea aptitudinilor angajaților în vederea implicării acestora în activități mult mai complexe și cu o responsabilitate mult mai mare. Spre deosebire de instruirea profesională, dezvoltarea profesională oferă posibilitate angajatului de a acumula cunoștințe și abilități profesionale mult mai diversificate și mai complexe, oferindu-i posibilitatea acestuia de a ocupa posturi ierarhice mai superioare care solicită responsabilități mai mari.

Dezvoltarea profesională cuprinde întregul personal al organizației, dar se referă mai mult la personalul de conducere din cadrul organizației (managerii de la toate nivelele ierarhice), precum și la o parte din specialiști cu abilități tehnice. Dezvoltarea personalului are în vedere îmbunătățirea performanțelor profesionale ale angajaților și dezvoltarea potențialului intelectual al acestora în vederea asumării unor responsabilități mai mari în viitor.

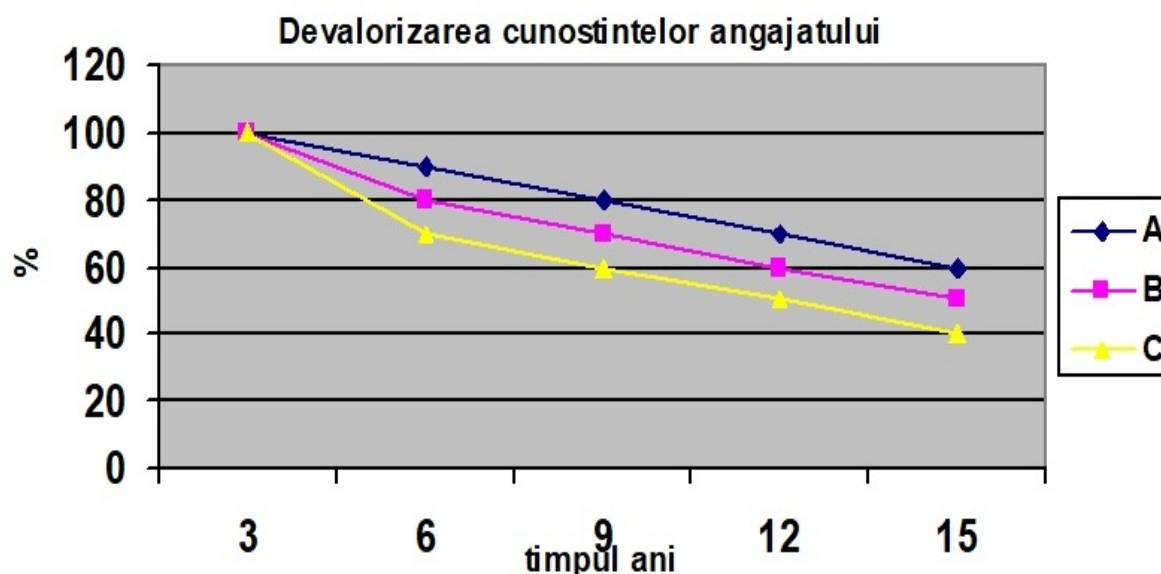
Dezvoltarea personalului este o activitate inevitabilă pentru oricare organizație deoarece odată cu trecerea timpului o parte din cunoștințe și abilități își pierd din valoare sau devin „în-

¹Conf. univ., Dr., Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova.

lilia.sava@srco.utm.md

vechite”. Cunoștințele angajatului se „uzează” moral, de aceea este nevoie de reactualizat permanent acel domeniu de cunoștințe cu care angajatul se întâlnește în activitatea pe care o desfășoară. În figura nr.1 este prezentat modul de devalorizare a cunoștințelor angajatului în timp.

Figura 1. Procesul de devalorizare a cunoștințelor angajatului.



A - nivelul general de cunoștințe

B - nivelul cunoștințelor de bază în domeniul de activitate

C - nivelul cunoștințelor specifice în domeniul de activitate

Potrivit figurii nr.1, observăm că, în timp, are loc devalorizarea tuturor categoriilor de cunoștințe ale angajatului. Cel mai mult se devalorizează cunoștințele specifice ale angajatului, specifice domeniului de activitate. E ceva firesc deoarece organizația evoluează în timp prin introducerea de noi tehnologii, noi metode de muncă, noi stiluri de conducere, noi modalități de abordare a problemelor, iar cunoștințele obținute cu câțiva ani în urmă nu mai sunt valabile perioadei actuale.

Succesul dezvoltării personalului este influențat de trei factori: cunoștințele, oportunitățile și comportamentul angajatului.

Cunoștințele reprezintă temelia dezvoltării capacităților angajatului și au un impact direct asupra formării potențialului intelectual și al personalității angajatului.

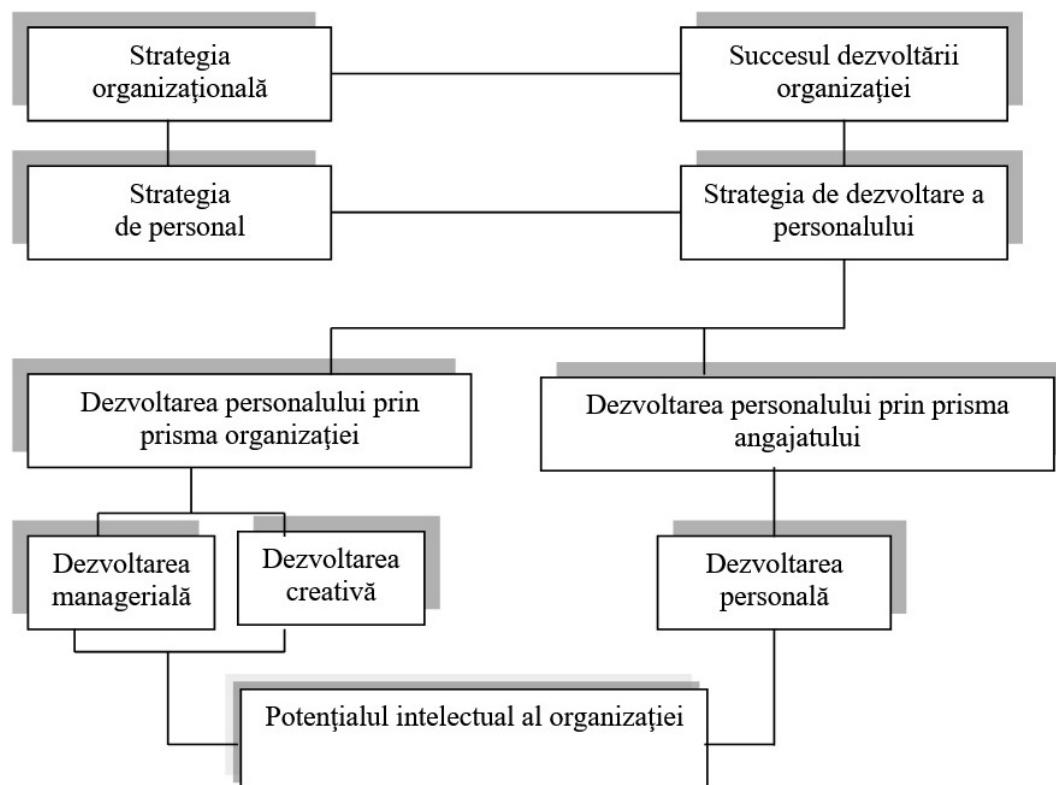
Oportunitățile reprezintă condițiile de folosire a cunoștințelor primite în timpul studiilor și utilitatea lor în domeniul de activitate.

Comportamentul, ca factor de dezvoltare a angajatului are un rol important, mai ales, în cazul când activitatea se desfășoară în cadrul unui grup.

Dezvoltarea personalului trebuie privită ca o activitate strategică, reieșind din obiectivele de dezvoltare a organizației. Strategia de dezvoltare a personalului trebuie să constituie o parte integrantă a strategiei de resurse umane care este elaborată reieșind din strategia organizațională.

Potrivit figurii numărul 2, dezvoltarea personalului poate fi tratată atât prin prisma organizației cât și prin prisma angajatului. Din punct de vedere al organizației, dezvoltarea personalului presupune capacitatea organizației de a conștientiza rolul important al fiecărui angajat și necesitatea dezvoltării potențialului acestuia. Din punct de vedere al angajatului, dezvoltarea personalului are în vedere capacitatea angajatului de a conștientiza necesitatea învățării permanente pentru a face față noilor cerințe, din ce în ce tot mai mari.

Figura 2. Strategia de dezvoltare a personalului



2. Dezvoltarea personalului prin prisma organizației

Din punct de vedere al organizației, dezvoltarea personalului reprezintă o activitate mult mai complexă, impune luarea în considerație a mai multor aspecte și necesită realizarea mai multor acțiuni care au tangență, mai mare sau mai mică. În primul rând, se impune realizarea evaluării performanțelor profesionale ale angajaților în vederea identificării domeniilor în care se necesită dezvoltarea profesională. Or, evaluarea performanțelor servește drept bază în vederea luării deciziilor privind dezvoltarea profesională pentru anumite categorii de personal sau pentru angajații unei sau altei subdiviziuni a organizației.

În al doilea rând, organizația trebuie să cunoască potențialul de dezvoltare, cel puțin pentru anumite categorii de angajații. Pentru aceasta este necesară evaluarea capacităților angajaților și identificarea posibilităților de dezvoltare a acestora. În cazul dat, organizația trebuie să cunoască care sunt limita maximă de dezvoltare profesională, în special pentru angajații „cheie”.

În al treilea rând, organizația trebuie să identifice obiectivele individuale de dezvoltare profesională a angajaților. În acest caz, obiectivele de dezvoltare personală a angajaților trebuie să coincidă cu obiectivele de dezvoltare a organizației. Principalele obiective de dezvoltare profesională ale angajatului sunt: promovarea profesională, recunoașterea, îmbunătățirea propriei imagini, asumarea unor responsabilități mai mari etc. Realizarea acestor obiective de către angajat sunt atractive și pentru organizație deoarece angajații cu performanțe deosebite sunt atașați și interesați în dezvoltarea acesteia.

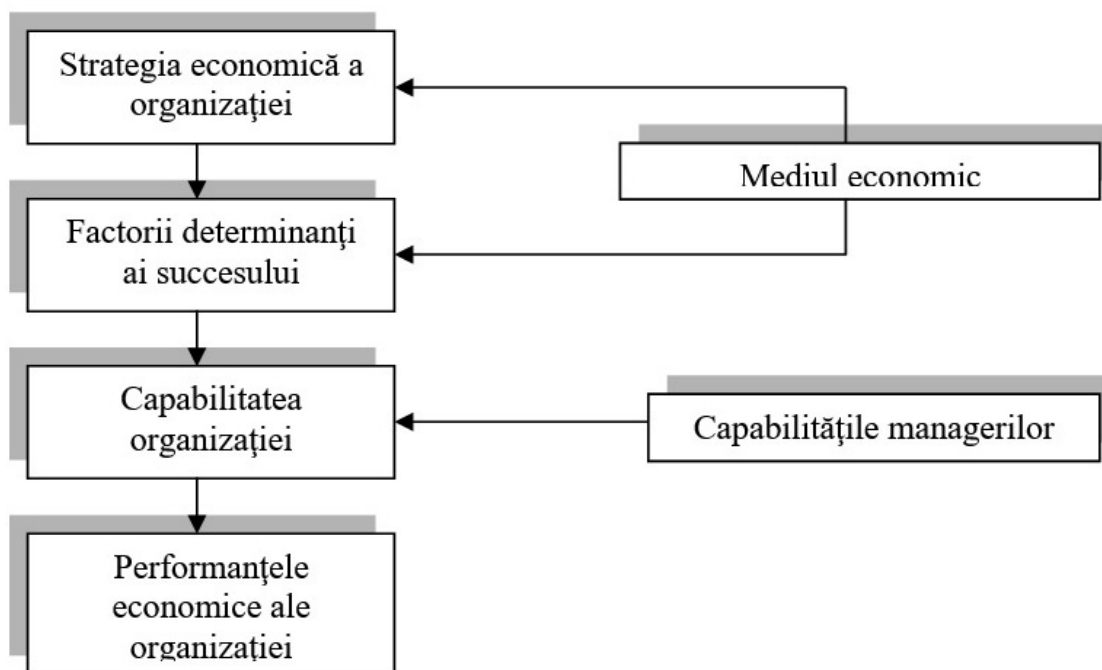
3. Dezvoltarea managerială

Dezvoltarea managerială se referă la îmbunătățirea performanțelor managerilor în funcțiile curente și la pregătirea lor pentru asumarea unor responsabilități mai mari în viitor. Potrivit „Declarației de principii cu privire la dezvoltarea managerială”, „declarația managerială reprezintă orice efort de a îmbunătăți eficacitatea managerială printr-un proces planificat și de-

liberat de învățare”. Dezvoltarea managerială participă la succesul economic al organizației prin formarea managerilor potriviți pentru îndeplinirea necesităților prezente și viitoare ale acesteia. Cel mai important lucru care trebuie reținut cu referire la dezvoltarea managerială constă în faptul că procesul trebuie coordonat și derulat la nivelul organizației.

Capacitatea organizației de a-și realiza strategiile economice depinde în mare măsură de capacitatea managerilor acesteia de a satisface cerințele specifice ale ei. În opinia savantului Fonda, dezvoltarea managerială are un impact strategic asupra performanței economice a organizației.

Figura 3. Impactul strategic al dezvoltării manageriale



În opinia savantului Mumford, pentru ca sistemul de dezvoltare managerială să fie eficient este necesară combinarea a trei elemente:

- *autodezvoltarea* – se bazează pe ideea că individul poate învăța și că inițiativa pentru dezvoltare trebuie să-i aparțină;
- *inițiativele de dezvoltare de la nivelul organizației* – sistemele și programele formale de dezvoltare a managerilor trebuie să fie elaborate de specialiștii departamentului de resurse umane;
- *inițiativele de dezvoltare luate de superiori* – acțiunile întreprinse de managerii superiori privind dezvoltarea managerilor de la nivele inferioare axate pe probleme reale de muncă.

Dezvoltarea managerială trebuie considerată ca pe o serie de activități intercorelate, și nu ca pe un program atotcuprinzător. Alegerea activităților de dezvoltare managerială depinde de tehnologia, de mediul și de filosofia organizației. Organizațiile tradiționale, birocratice, cum sunt de altfel majoritatea organizațiilor din Republica Moldova, au de regulă tendința să adopte abordări de rutină, programate, care să ofere managerilor o gamă variată de cursuri, planuri de carieră și sisteme de examinare a performanței orientate spre rezultate.

Organizațiile inovatoare, organice, se obicei, se orientează să ofere managerilor oportunitățile, provocările și îndrumările de care au nevoie dându-le responsabilități suplimentare și asigurându-le instruirea de care au nevoie.

Organizația trebuie să conceapă o filosofie a dezvoltării manageriale care să asigure efectuarea unor activități constante, menite să îmbunătățească modul în care se învață managementul. Pentru organizațiile din Republica Moldova, învățarea managementului poate fi realizată în urma

instruirii formale, prin cursuri organizate în cadrul organizației sau în afara acesteia. Este modalitatea cea mai indicată pentru managerii cu vârsta peste 35 ani deoarece aceștia au primit instruirea de bază în cadrul altui sistem economic, cel socialist, în care metodele de conducere erau altele, administrarea organizației era direcționată doar de sus în jos și sistemul de valori ale managementului de asemenea erau diferite față de cele actuale.

Pentru managerii cu vârsta sub 35 ani considerăm că este oportun să folosească diferite modalități de dezvoltare managerială, luând în considerație faptul că ei au deja un anumit nivel de instruire managerială obținut în instituțiile superioare de învățământ, atât din Republica Moldova cât și peste hotarele acesteia. În acest sens, pentru managerii tineri dezvoltarea managerială se poate realiza prin rotația pe posturi, participarea la echipe sau grupuri de proiect, detașarea în afara organizației, ceea ce le-ar permite posibilități mai mari de acumulare a experienței manageriale.

Indiferent de modalitatea de învățare aplicată, dezvoltarea managerială trebuie să cuprindă patru elemente de bază. Primul element îl reprezintă *cunoștințele manageriale* și se referă la ceea ce trebuie să cunoască managerul în legătură cu organizația, activitatea pe post, procedurile manageriale etc. Al doilea element - *aptitudinile manageriale* - are în vedere competențele în materie de soluționare a problemelor, abilitățile sociale și alte competențe pe care managerul trebuie să le poată exercita în activitatea practică. Al treilea element ține de *atitudinea managerială* și reprezintă ceea ce managerul trebuie să accepte din punct de vedere al stăpânirii condițiilor de stres, al relațiilor cu clienții etc. Și ultimul element - *stilul managerial*, reprezintă așteptările celor din jur în legătură cu modul în care managerul își exercită autoritatea de conducere.

În ultimul timp, se vorbește tot mai mult despre dezvoltarea managerială axată pe cerințe de competențe. Organizațiile care adoptă o astfel de dezvoltare managerială obțin o eficiență destul de înaltă în rândul managerilor. Dezvoltarea managerială axată pe cerințele de competență se poate concentra asupra unui număr limitat de competențe fundamentale, cu care organizația decide că trebuie să-și echipeze managerii pentru a putea realiza obiectivele organizaționale. Pentru managerii din organizațiile autohtone, dezvoltarea managerială axată pe competențe trebuie să cuprindă următoarele elemente fundamentale:

- *capacitatea strategică*. Aceasta presupune: buna înțelegere a mediului economic în schimbare, înțelegerea oportunităților de dezvoltare a produselor și a piețelor, precum și însușirea avantajelor și a punctelor slabe din propria organizație;
- *capacitatea de gestionare a schimbării*. Are în vedere identificarea nevoii de schimbare, conceperea programelor de schimbare, atragerea participării altor angajați la implementarea schimbărilor etc.;
- *capacitatea de a activa în echipă*. Presupune facilitarea colaborării în bune condiții a unor persoane cu competențe specializate și diferite.

4. Dezvoltarea creativă

Un element esențial pentru existența și progresul societății în general și al organizațiilor în special îl constituie dezvoltarea creativă teoretică și practică a resurselor umane, ca formă superioară de manifestare a potențialului acestora. Mutațiile care au loc în ultima perioadă de timp în organizațiile autohtone, caracterizate prin: accelerarea procesului de schimbare, creșterea rolului și valorii informației, diversificarea instrumentarului de metode și tehnici folosite de manageri etc., au determinat necesitatea dezvoltării creative a personalului, în special a managerilor de la toate nivelele ierarhice.

Nevoia de a crea poate fi determinată de existența unei disfuncționalități (există o problemă reală), dar și de dorința de a progresa, fără a exista disfuncționalități reale, pentru a întări poziția în raport cu organizațiile concurente, din spirit de competiție etc.

Luând în considerație importanța și complexitatea creativității în cadrul organizațiilor trebuie din start de pus accentul pe acele aspecte care ar putea avea un impact favorabil asupra desfășurării ulterioare a creativității. Analiza cercetărilor teoretice evidențiază că premisele crea-

tivității la nivelul organizației pot fi:

1. *Pregătirea personalului pentru dezvoltare creativă* depinde, în primul rând, de calitatea selecției resurselor umane. Este o premisă în realizarea nivelului dorit de creativitate în organizație, în măsura în care în momentul analizei și descrierii posturilor se va ține cont de factorii (descriși anterior) care influențează creativitatea și vor fi selectate persoanele ce corespund cel mai bine cerințelor posturilor. De regulă, în procesul de selecție se ține cont de îndeplinirea (de către candidat) a celor patru criterii ale potențialului creativ (fluiditate, flexibilitate, originalitate, elaborare), dar și de alte caracteristici personale cum ar fi: simțul observării, echilibrul psihosomatic, aptitudinile relaționale, judecata, independența etc. Selectând o persoană care să corespundă cerințelor postului și din punct de vedere al creativității, șansele de atingere a obiectivelor organizaționale cresc considerabil.

2. *Premisele social economice.* Necesitatea creativității este adesea rezultanta forțelor ce acționează pentru schimbare și anume: progresul tehnic, presiunea concurenței, uzura morală accelerată a produselor; schimbările majore privind forța de muncă etc.

La nivelul organizației, munca de creație este mai puțin de tip individual. Însă s-a demonstrat că creativitatea este mai eficientă atunci când aceasta se desfășoară în grupuri. Cadrul social existent în organizație, alături de condițiile economice ale acesteia, reprezintă punctul de plecare ce va condiționa desfășurarea activității creative a personalului. Pentru obiective tactice putem reuși în mod individual, pe când pentru obiective strategice recurgerea la grup este o resursă de care, dacă ne privăm, nu vom obține rezultatele scontate.

3. *Premisele organizatorice.* Orice activitate trebuie coordonată pentru a-și atinge scopul. Or, dezvoltarea creativă reprezintă o activitate care presupune o implicare mai mare a mai multor persoane. Experții în domeniu au propus modelul managementului participativ considerat mai eficace în dezvoltarea creativă, dar acest model este limitat de personalul de conducere de la nivelul superior. O alternativă, în cazul dat, ar putea fi modelul managementului contributiv în organizarea creativității în cadrul organizației.

Un rol important pentru dezvoltarea creativă revine creării unor condiții optime pentru angajații cu idei, în vederea experimentării acestora. Investițiile mici făcute pentru susținerea unor idei pot conduce la obținerea unui profit semnificativ.

Pornind de la premisele enunțate, pentru a stimula dezvoltarea creativă, activitatea managementului superior trebuie orientată spre:

- crearea unui bun climat de comunicare atât internă (propriul personal, compartimentul de marketing, compartimentul de cercetare dezvoltare), cât și externă (inventatori, instituții de cercetare, centre de creativitate), luând în considerație principiul că "toți oamenii posedă potențial creativ";
- identificarea, recrutarea și selecția persoanelor care să corespundă și cerințelor legate de creativitate;
- asigurarea instruirii și perfecționării permanente a personalului (cu un pas înaintea progresului tehnic);
- asigurarea unor condiții pentru o mai bună desfășurare a muncii în grup, printr-un management adecvat (de exemplu, managementul contributiv);
- crearea cadrului organizatoric favorabil creativității (de exemplu, cutia de idei), precum și echipe de creativitate temporare sau permanente, cum ar fi cercurile de calitate;
- convingerea că sunt folosite cele mai adecvate metode de stimulare a creativității.

Modul în care este abordată dezvoltarea managerială tinde să reflecte sistemul dominant de valori al conducerii superioare din cadrul organizației. Dezvoltarea managerială nu este o activitate izolată, care să poată fi încredințată unei singure persoane. Succesul unui program de dezvoltare managerială depinde de gradul în care este recunoscut ca un aspect important al strategiei organizației, ce trebuie să ofere rezultate. Prin urmare, trebuie implicate persoane de la toate nivelurile manageriale.

Inițiativa și ineditul trebuie să se afirme într-un context care presupune competiția între

valori și non-valori. Dezvoltarea laturii creativ-novatoare a managementului devine, în prezent, o necesitate obiectivă în condițiile schimbărilor profunde care au loc în economia concurențială.

5. Concluzii

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

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

Reieșind din cele menționate și din problematica abordată în lucrarea de față putem trage următoarele concluzii:

► **Instruirea și dezvoltarea profesională a personalului reprezintă o activitate indispensabilă ce contribuie la asigurarea unei competitivități sporite a organizației.** Resursele umane reprezintă factorul – cheie în asigurarea succesului oricărei organizații. Valoarea personalului sporește pe măsură ce acesta acumulează noi cunoștințe și abilități ce îi permite realizarea eficientă a sarcinilor și responsabilităților de muncă. La rândul său, realizarea unor sarcini de muncă cu un grad sporit de dificultate și asumarea unor responsabilități mai mari poate avea loc în urma instruirii profesionale a angajaților.

► **În comparație cu investițiile în alte forme ale capitalului, investițiile în capitalul intelectual oferă organizațiilor mai multe avantaje social – economice.** În primul rând, aceasta se caracterizează prin faptul că personalul organizației, prin nivelul intelectual pe care l-a acumulat, devine mai flexibil, nu opune rezistență la schimbările care au loc în organizație și poate spori competitivitatea acesteia. În al doilea rând, investițiile în capitalul uman oferă organizației o valoare mai mare pe piață. În al treilea rând, investițiile în capitalul intelectual creează mai multe oportunități angajaților pentru dezvoltare personală.

► **Preocuparea redusă a managerilor superiori pentru instruirea și dezvoltarea profesională a personalului.** În urma cercetărilor efectuate s-a constatat că managerii superiori ai organizațiilor sunt mai puțin sau aproape că nu sunt preocupați de instruirea și dezvoltarea profesională a angajaților. În mare parte, managerii superiori sunt preocupați de domeniul pe care îl administrează fără a se implica și în alte sfere de activitate cum ar fi cel al instruirii personalului, considerând că activitatea dată trebuie să fie realizată de alți specialiști. Aceasta ne permite să constatăm că instruirea și dezvoltarea profesională nu reprezintă o prioritate pentru managerii superiori.

► **Dezvoltarea profesională a personalului în organizațiile din Republica Moldova se află în faza inițială.** Dezvoltarea profesională a personalului trebuie să se realizeze după planuri bine elaborate care să ofere posibilitate tuturor angajaților, reieșind din capacitățile lor de dezvoltare și a celor creative care asigură performanță.

Bibliografie

1. Androniceanu, A. (1998). *Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*. București: Editura ALL Educational.
2. Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*. București: Editura CODECS.
3. Bîrcă, A. (2005). *Managementul resurselor umane, Manual*. Chișinău: Editura ASEM.
4. Neamțu, D. (2018). *Analiza statistică a educației. Vector al dezvoltării socioeconomice*. București: Editura Economică.
5. Швандар К. (2018). *Человеческий капитал как важная составляющая международной конкурентоспособности*. Журнал «Человек и труд» № 1/2006.