

Lanțul competenței profesionale, model de gestiune a resurselor umane

Asist. univ.drd. Răzvan-Andrei CORBOȘ

Rezumat

Lucrarea își propune să prezinte lanțul competenței profesionale, un model de gestiune a resurselor umane dintr-o organizație care îi structurează acesteia politica de personal în spiritul gestiunii competențelor. Acest model studiază într-o viziune integrată activitățile specifice managementului resurselor umane și legăturile dintre ele, dar și influența altor factori organizaționali (strategia, resursele financiare, cultura organizației, filosofia și sistemul de management). De asemenea, sunt prezentate beneficiile organizaționale aduse de aplicarea unei performante gestiuni a competențelor.

Abstract

The study contains an original approach to the concept of professional competence chain and its application by the organizations. It corresponds to the needs in the field of training an efficient employment of human resources in the organizations. The first part of the study focuses on the theoretical aspects of the competence chain, including its definition, factors involved in it and the model of efficient management, while the second part covers issues of functionality and distribution of functions, methods of career promotion, methods of evaluation, training program etc.

Gestiunea competențelor este un concept ce s-a impus cu pregnanță în ultimii ani în teoria, dar și în practica managementului resurselor umane. Astfel, se poate constata că succesul în carieră depinde din ce în ce mai mult de aptitudinile individuale și de dezvoltarea abilităților personale cerute de un anumit post (așadar, îmbunătățirea competențelor). Începând de la criteriile aplicate în cadrul procedurilor de recrutare și selecție și până la ultima etapă a carierei, trecând prin evaluare, formare continuă, motivare, recompensă, gestiunea competențelor poate da performanță politicii de resurse umane a unei organizații prin faptul că generează consecințe pozitive atât în plan strategic (previziunea de personal, cultura organizațională, stilul de management), cât și în plan individual (dezvoltarea personală, creșterea nivelului de motivație).

Gestiunea competențelor și alte concepte noi ale gestiunii resurselor umane

Gestiunea competenței, în general, și lanțul competenței profesionale, în particular, sunt compatibile și complementare cu alte concepte noi ce s-au impus în ultimii ani în cadrul gestiunii resurselor umane. Între acestea pot fi enumerate:

- ⇒ *capitalul intelectual*. Acest concept introduce posibilitatea de evaluare a cunoștințelor acumulate de organizație, considerându-le active intangibile. Literatura de specialitate¹ relaționează conceptul de capital intelectual cu cel de gestiune a cunoștințelor;
- ⇒ *gestiunea cunoștințelor*. Acest concept pornește de la premisa după care cunoștințele reprezintă cel mai important activ al unei organizații în actualul stadiu al societății informaționale. Gestiunea cunoștințelor² contribuie la punerea în practică a „know-how”-ului (știința de a face) cumulat de organizație. Cunoștințele, alături de abilități, reprezintă componente ale competenței profesionale specifice. În acest context, unul dintre obiectivele politicii de resurse umane a organizației ar trebui să-l reprezinte dezvoltarea

¹ D. Mencia, *Gestion por competencias*, Madrid, Anormi Editorial, 2004, p. 29

² „Gestion por conocimiento”, în *Harvard Business Review*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2004, p. 86

cunoștințelor și abilităților, atingerea acestui obiectiv conducând la creșterea „valorii adăugate”. Dezvoltarea cunoștințelor se realizează eficient pe două paliere – gestionarea competențelor individuale, pe de-o parte, și dezvoltarea competenței generale a organizației, pe de altă parte;

- ⇒ *inteligența emoțională*. Acest concept, lansat de Daniel Goleman³, are ca punct de plecare ideea că succesul profesional nu depinde în mod esențial de inteligența sa intelectuală, ci și de abilitatea de a depăși diferite situații. Autorul analizează importanța covârșitoare a emoțiilor în dezvoltarea personalității umane, propunând extinderea conceptului de inteligență, de la binecunoscutul „coeficient de inteligență - IQ (coeficient care măsoară inteligența umană înăscută) la „inteligența emoțională” (capacitatea de conștientizare și control al impulsurilor și sentimentelor).

Competența ca nucleu al modelului de gestiune a resurselor umane

Competența profesională, ca nucleu⁴ al modelului de gestiune a resurselor umane, stimulează existența mai multor subsisteme specifice:

- **dezvoltarea profesională.** Diferențele sesizate între profilul de competență dorit și evaluarea rezultatelor și potențialului individuale induc necesitatea unui plan individual de dezvoltare profesională;
- **recrutarea și selecția personalului.** Competența profesională reprezintă abilitățile și calitățile căutate în timpul procesului de recrutare și selecție;
- **retribuirea.** Analiza competențelor asociate unei profesii determină o scară de retribuire, iar rezultatele evaluării unei persoane o situează pe unul dintre nivelurile scării de retribuire.
- **promovarea.** Evaluarea individuală din punctul de vedere al determinării competențelor potențiale aplicabile are ca rezultat luarea deciziei de promovare.

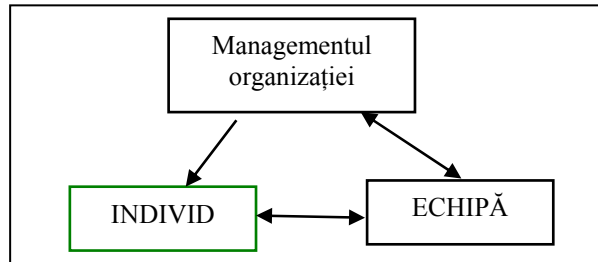
³ D. Goleman, *Inteligența emoțională*, București, Editura Teora, 2003

⁴ D. Mencia, *op. cit.*, p. 45

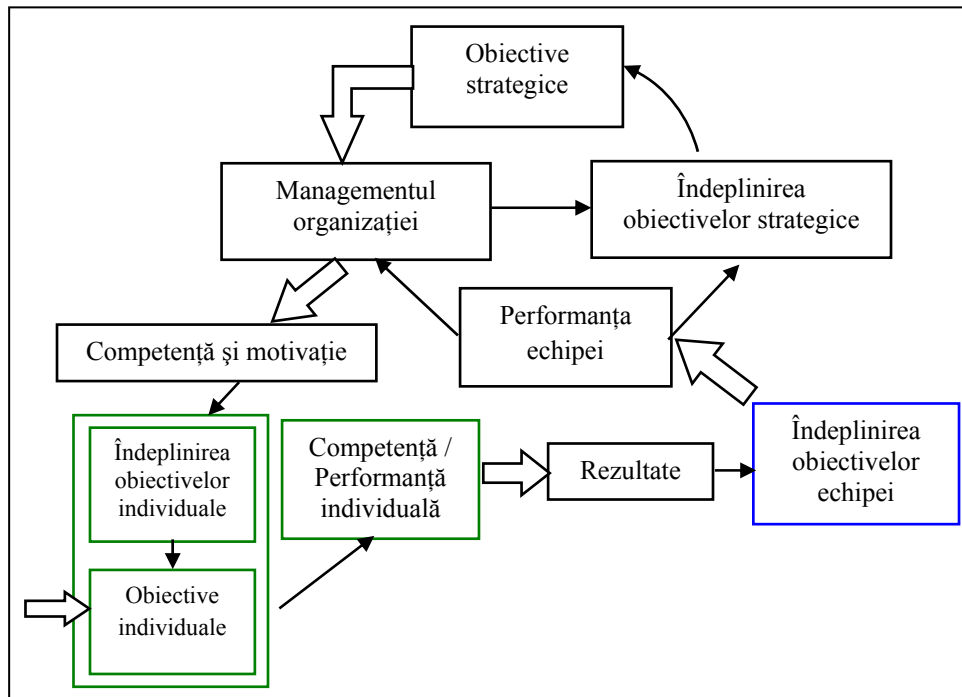
Competența profesională

Capacitatea de a îndeplini obiectivele domeniului de activitate, dar și obiectivele proprii.⁵

Performanța organizației depinde în mod direct de **competența** individuală. *Binomul competență / performanță* este de neseparat. El fundamentează *relația managementul organizației / echipă / individ*.

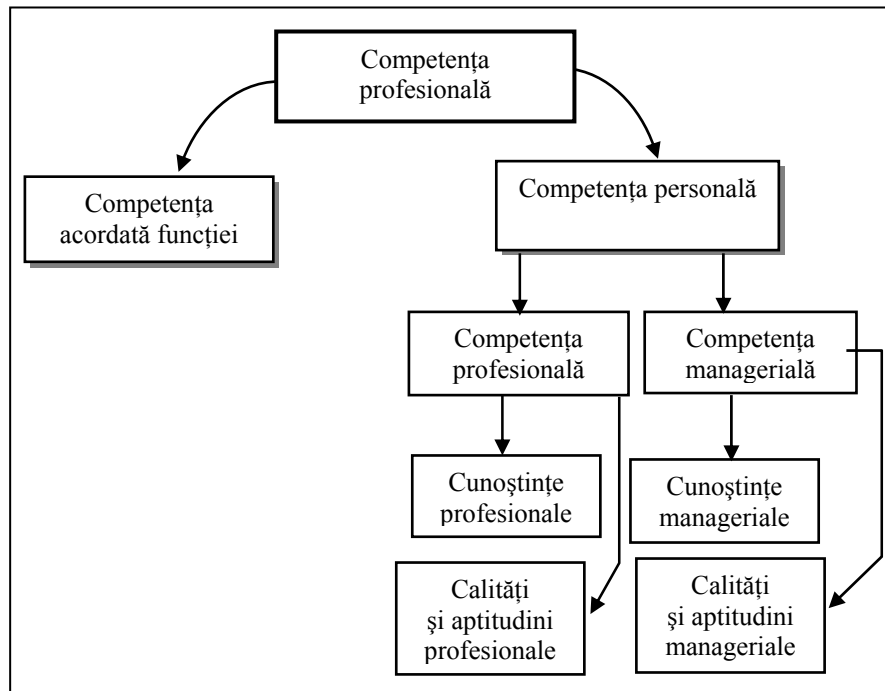


În acest mod:



⁵ I. Verboncu, *Manageri & Management*, București, Editura Economică, 2002

Cum este structurată competența profesională? În acest mod:



Organizația învață

De ce?

Pentru că dorește să îndeplinească obiectivele sale strategice în condiții de maximă eficiență, eficacitate și funcționalitate.

Pentru că trăiește într-un mediu complex, identifică oportunitățile și amenințările din mediu, propune și aplică soluții, generează modele de comportament. Poate simpla gestiune a resurselor, ca filosofie de management, să maximizeze efectele acestor acțiuni esențiale? Posibil, dar este îngrijorător de insuficient.

„Managementul – sursă de valoare, bazat nemijlocit pe creativitatea și competența resursei umane, poate fi o soluție pentru susținerea managementului organizației în demersul de îndeplinire a obiectivelor autopropuse.⁶

Principalul determinant al eficienței și eficacității organizaționale într-un asemenea context îl reprezintă modul de creare și utilizare al cunoștințelor.

Cunoștință → *resursă cumulativă de informații și abilități generate de utilizarea de informații. Este „sângele” sistemului de management – creator de valoare*⁷

Așadar, competența profesională se fundamentează pe gestiunea capitalului individual de cunoștințe.⁸ Performanța în activitatea profesională implică omniprezența cunoștințelor datorită impactului decisiv al acestora în crearea valorii profesionale. Concentrarea activității prin adoptarea acestui spirit centreează organizarea formală, dar și informală, pe munca în echipă, funcționalitatea între entitățile organizatorice și schimbul permanent de informații.⁹ Acest fapt va conduce la disiparea limitelor dintre diferite domenii, creând necesitatea unei flexibilități a specializării profesionale.

Cum?

Prin cel puțin patru tehnici:

- a. *folosirea personalului în activități temporare, prin rotație între direcții sau compartimente ale direcțiilor;*
- b. *instruirea și dispunerea „trupelor din prima linie” (personalul misiunilor profesionale), ca surse directe pentru informațiile din mediu,¹⁰*
- c. *extinderea aplicării managementului prin proiecte ca instrument managerial pentru soluționarea unor probleme organizaționale de anvergură, ce implică personal din diferite structuri ale organizației, integrat temporar într-o rețea organizatorică specifică;*

⁶ G. Johns, *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 2000, p. 145

⁷ A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management, Concepts and Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, 2003, p. 324

⁸ D. Mencia, *op. cit.*, p. 87

⁹ E. Gallastegi et. al., *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*, Madrid, Ediciones Piramides, 2001, p. 98 și urm.

¹⁰ G. Johns, *op. cit.*, p. 186

d. studiarea practicilor de succes, prin colaborarea cu instituții ce dețin experiență deosebită în domeniile de interes ale diplomației.

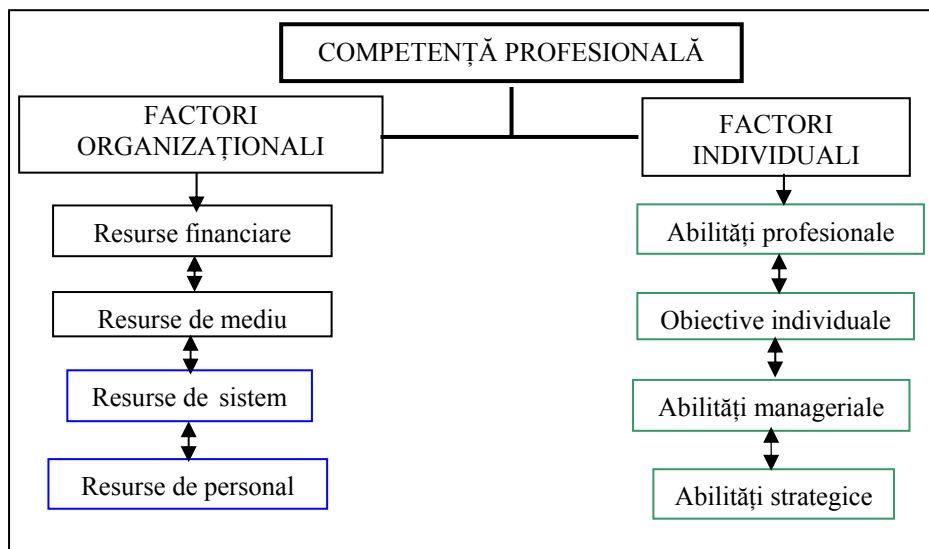
„Efectul principal al aplicării acestor tehnici îl reprezintă crearea unui cadru de creștere a competenței profesionale prin îmbogățirea programelor de perfecționare profesională cu anumite componente centrate pe acumularea unor abilități de tip „soft” (care țin de „know-how”-ul profesional, abilități de comunicare) în detrimentul celor de tip „hard” (comportamente, atitudini, mentalități „inflexibile”, greu de „dezvățat”).

Factorii competenței profesionale

Generarea, acumularea și îmbogățirea permanentă a competenței profesionale implică fixarea unor coordonate cu ajutorul cărora se realizează managementul procesului de creare de valoare profesională. Vom numi aceste coordonate *factorii competenței profesionale*.

Arhitectura acestor factori este structurată pe două niveluri:¹¹

1. dimensiunea organizațională;
2. dimensiunea individuală.



¹¹ R. Corboș et al., *Gestiunea resurselor umane și comportamentul organizațional*, București, Editura ASE, 2002, p. 345 și urm.

- **resursele de mediu:** *prestigiu, imagine, comportamente și atitudini publice;*
- **resursele de sistem:** *sistemul informațional, sistemul decizional, sistemul organizatoric, cultura, comportamentul și climatul din organizație;*
- **resursele de personal:** *resursele umane existente în organizație;*
- **abilități profesionale:** *know-how-ul profesional;*
- **abilitățile manageriale:** *know-how-ul managerial;*
- **abilitățile strategice:** *leadership individual; capacitatea diplomatului de a acționa având permanent în vedere punctele tari și punctele slabe ale organizației, oportunitățile și amenințările mediului.*

Activități de susținere ⊕ activități specifice ⇒ lanțul competenței profesionale

Lanțul competenței profesionale – model de gestiune a resurselor umane

Bazele pe care se constituie lanțul competenței profesionale sunt reprezentate de două tipuri de acțiuni¹²:

1. activitățile specifice:

- sunt acele acțiuni care sunt legate nemijlocit de îndeplinirea obiectivelor gestiunii resurselor umane, fiind specifice domeniului considerat;
- sunt proiectate ținându-se cont de faptul că ele gestionează elementele ce sunt specifice fiecărui angajat (aparțin potențialului individual);

2. activitățile de susținere:

- reprezintă acțiunile care constituie și cumulează resursele ce conduc activitățile specifice;
- sunt influențate de contextul intern al organizației și de mediul în care acționează aceasta.

¹² Michael E. Porter, ca autor al *Lanțului valorii*, introduce în literatura de specialitate structurarea activităților dintr-o organizație pe două paliere: *activitățile de bază* și *activitățile de susținere*.

Avantajele utilizării

Lanțul competenței profesionale – model de gestiune a resurselor umane și filosofie de management

- ✓ este **instrument managerial care structurează politica de resurse umane, oferind opțiuni strategice în aplicarea acesteia**. Dar este și **modalitate de susținere a construcției și gestiunii carierei diplomatului**. Cele două acțiuni sunt interdependente.
- ✓ este **o filosofie de management** centrată pe competența resursei umane. Ea instituie **o stare de spirit** care stimulează valoarea în organizație prin dezvoltarea individuală și încurajează interacțiunea între personalul organizației, având ca principal beneficiu instituțional sudarea unei echipe profesioniste și de elită.
- ✓ evaluează „activitățile-valoare” pe care organizație le desfășoară în vederea obținerii competenței profesionale.
- ✓ presupune compunerea unor activități viabile din punct de vedere strategic, având drept ținte:
 - identificarea **factorilor-cheie de succes** pentru resursa umană;
 - analiza „surselor” **potențiale pentru atuul competitiv** (avantajul competitiv poate fi localizat și în domeniul resurselor umane).
- ✓ fundamentează necesitatea introducerii unor metode de management general al organizației și de management al resurselor umane și conduce procesul de aplicare a acestora:
 - **sistem transparent de evaluare**;
 - **instrument de urmărire a experienței profesionale acumulate**;
 - **sistem de integrare** a personalului;
 - **sistem de formare profesională continuă** (pentru deprinderea și apoi creșterea competențelor) **profesională și managerială**;
 - **managementul prin proiecte** –instrument managerial utilizat atât pentru soluționarea unor probleme organizaționale de anvergură ce implică personal din diferite structuri ale organizației, cât și ca metodă de integrare și multispecializare a personalului.

Bibliografie

1. DEACONU, A.
RAȘCĂ, L.
(coord.) *Comportamentul organizațional și gestiunea resurselor umane*, București, Editura ASE, 2002
2. GALLASTEGI, E.
et. al. *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*, Madrid, Ediciones Piramides, 2001
3. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*, București, Editura Teora, 2003
4. MENCIA, D. *Gestión por competencias*, Madrid, Anormi Editorial, 2004
5. THOMPSON, A.
STRICKLAND, A. J. *Strategic Management, Concepts and Cases*, Mc Graw-Hill Irwin, 2003
6. VERBONCU, I. *Manageri & Management*, București, Editura Economică, 2002
7. *** „Gestión por conocimiento”, în *Harvard Business Review*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2004