

PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF THE MOLDOVAN ECONOMIC ENTITIES

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI PRIN PRISMA ENTITĂȚILOR ECONOMICE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Lilia SAVA¹
Lucia GUJUMAN²

Abstract

In conditions of growing technical level of organizations, training and professional development of employees has become a strategic element and a source for competitiveness advantage for all organizations. Innovation represents an important element in competitions assurance regarding other rival organizations. Organizations can achieve the objectives only if employees have the necessary knowledge and abilities as well as main personal qualities for this.

Key words: *abilities, management development, performance, professional training, self-development, skills, strategic capacity*

1. Introducere

Cunoștințele devin tot mai mult adevăratul capital al unei economii dezvoltate. Pe măsură ce se realizează societatea bazată pe cunoaștere, cunoștințele devin principala resursă a economiei. Standardul de cunoștințe pe care trebuie să-l posede o persoană instruită se schimbă de la o perioadă de timp la alta, la intervale de timp tot mai scurte.

Unele țări se dezvoltă din vânzarea resurselor naturale, epuizabile, printr-un grad mai mic sau mai mare de prelucrare sau valorificare. Alte țări, cum e și cazul Republicii Moldova, nu dispun de resurse naturale. Singura lor resursă este puterea minții, capacitatea de invenție a creierilor. O asemenea resursă este nelimitată, inepuizabilă, și devine, pe zi ce trece avuția cea mai mare a fiecărui individ și țări.

Schimbările mari din cadrul societății, generate de revoluția informațională și inovația tehnică, dinamica demografică, precum și efectele globalizării economiei asupra pieței muncii, au influențat fundamental, în ultimele decenii, sistemele de instruire și dezvoltare profesională. Ritmul rapid al schimbărilor din societate a avut anumite influențe și asupra evoluției entităților economice, fapt ce le-a determinat să-și schimbe strategia de dezvoltare. Introducerea unor tehnologii avansate în procesul de producție, precum și implementarea unor metode progresiste de administrare în toate domeniile de activitate ale entităților economice a necesitat actualizarea permanentă a cunoștințelor, dar și însușirea unor cunoștințe noi și a unor abilități din partea angajaților care să le permită realizarea eficientă a sarcinilor și obligațiilor de muncă.

Este cunoscut faptul că entităților economice pentru a deveni competitive trebuie să investească nu doar în produse și servicii de calitate, dar și în oameni, adică în acel element care pot face produsele și serviciile respective competitive, ceea ce mai rar se întâmplă în cazul entităților economice din Republica Moldova.

Este relevant ca managerii entităților economice să conștientizeze acest fapt și să privească activitatea de dezvoltare profesională ca o activitate strategică pentru organizație.

2. Dezvoltarea profesională a personalului

Dezvoltarea profesională cuprinde întregul personal al entităților economice, dar se referă mai mult la personalul de conducere din cadrul entităților economice (managerii de la toate nivelele ierarhice), precum și la o parte din specialiști cu abilități tehnice. Dezvoltarea personalului are în

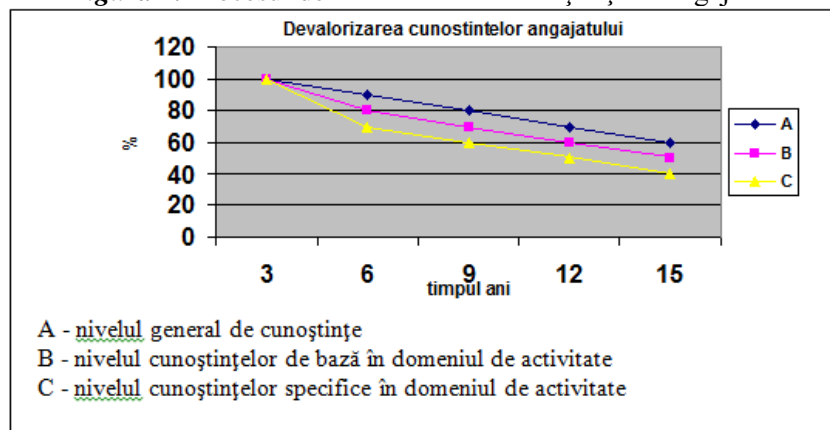
¹ Conf. univ. dr., Departamentul de Contabilitate și Informatică Economică, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova, savalilia@mail.ru

² Conf. univ. dr., Departamentul de Contabilitate și Informatică Economică, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Republica Moldova, gujuman76@mail.ru

vedere îmbunătățirea performanțelor profesionale ale angajaților și dezvoltarea potențialului intelectual al acestora în vederea asumării unor responsabilități mai mari în viitor.

Dezvoltarea profesională a personalului este o activitate inevitabilă pentru oricare entitate economică deoarece odată cu trecerea timpului o parte din cunoștințe și abilități își pierd din valoare sau devin „învechite”. 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 1 este prezentat modul de devalorizare a cunoștințelor angajatului în timp.

Figura 1. Procesul de devalorizare a cunoștințelor angajatului



Sursa: Беляцкий Н., и др. Управление персоналом, Издательство «Интерпрессервис Эксперспектива», Минск, 2003

Potrivit figurii 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 entitatea economică 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.

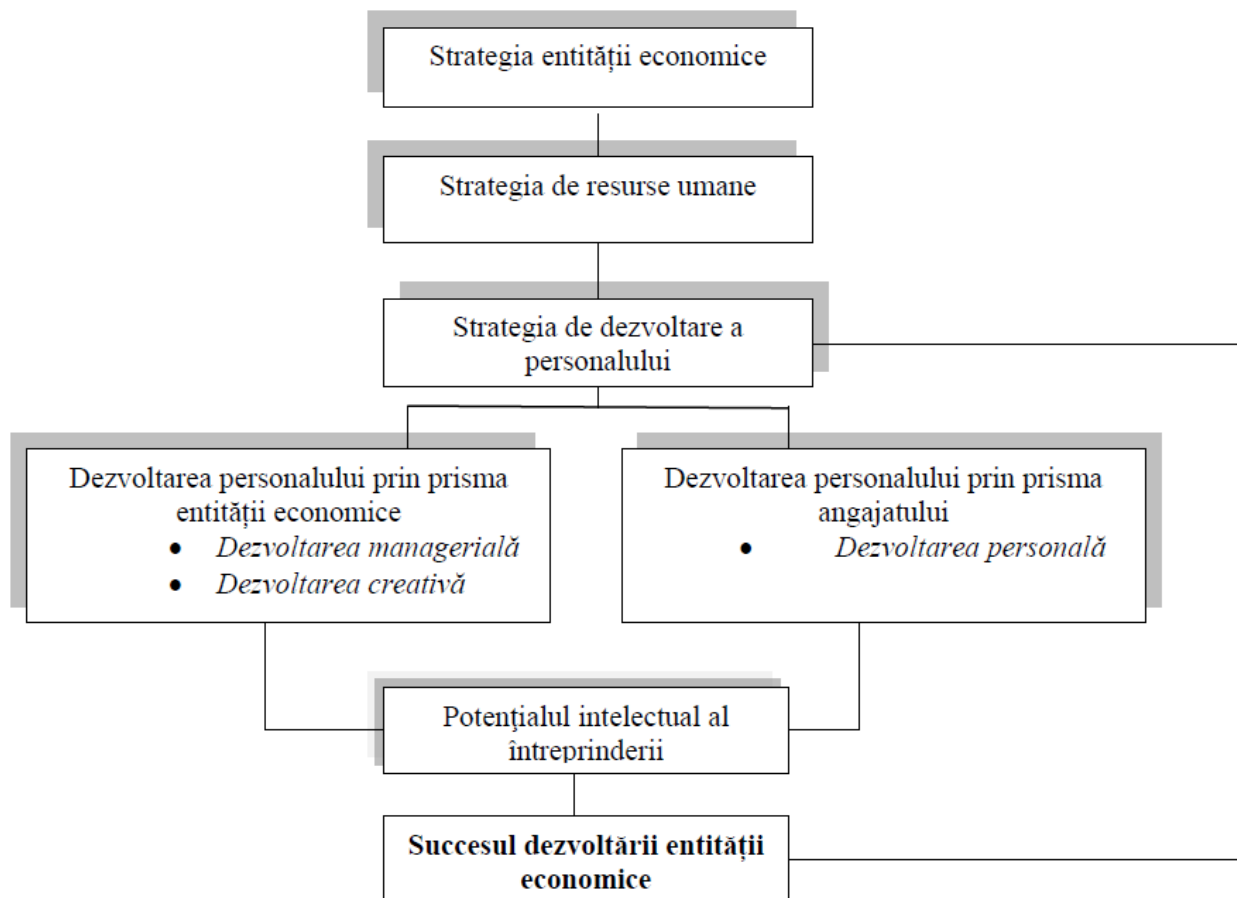
Dezvoltarea profesională a personalului are în vedere sporirea și diversificarea aptitudinilor profesionale ale angajaților în vederea implicării acestora în activități mult mai complexe și cu o responsabilitate mult mai mare, precum și sporirea abilităților de comunicare și de lucru în echipă. De asemenea, dezvoltarea personalului presupune schimbarea atitudinii privind implicarea angajaților în diverse activități din cadrul organizației și aplicarea celor mai bune raționamente în vederea luării unor decizii inovative. Dezvoltarea personalului mai presupune formarea responsabilității pentru activitatea desfășurată, ca o calitate personală a fiecărui angajat.

Activitatea de dezvoltare a resurselor umane trebuie să fie orientată spre performanțe, fiind astfel concepută încât să asigure nivelul specificat de creștere a performanțelor entităților economice, funcționale, de echipă și individuale, aducând o contribuție semnificativă la profitabilitatea organizației. Planurile și programele de dezvoltare a resurselor umane trebuie integrate în ansamblul strategiilor economice și de resurse umane pe care trebuie să le susțină.

Dezvoltarea personalului trebuie privită ca o activitate strategică, care ține cont de obiectivele de dezvoltare a entității economice. Strategia de dezvoltare a personalului trebuie să constituie o parte integrantă a strategiei de resurse umane, iar aceasta din urmă trebuie să fie elaborată pornind de la strategia entității economice.

Cercetarea efectuată a permis delimitarea strategiilor în cadrul entităților economice din Republica Moldova care vor contribui la dezvoltarea profesională a angajaților. În procesul implementării strategiei de dezvoltare a personalului, trebuie luate în considerare, atât posibilitățile entității economice, cât și oportunitățile individuale ale angajaților. Având în vedere cele expuse, în figura 2, propunem un model de strategie de dezvoltare a personalului care va lua în calcul atât posibilitățile entității economice, cât și oportunitățile angajaților.

Figura 2. Strategia de dezvoltare a personalului



Sursa: Elaborat de autor

Potrivit figurii 2, strategia de dezvoltare a personalului poate fi tratată atât prin prisma entității economice, cât și prin prisma angajatului. Din punct de vedere al entității economice, dezvoltarea personalului presupune capacitatea întreprinderii de a conștientiza rolul important al fiecărui angajat și necesitatea dezvoltării potențialului acestuia. Văzută prin prisma 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 și mai provocatoare.

Luând în considerare complexitatea acestei strategii de dezvoltare a personalului, managementul superior al întreprinderii trebuie, mai întâi, să identifice capacitățile entității economice de a asigura dezvoltarea profesională a propriilor angajați și, totodată, să evalueze capacitățile individuale de dezvoltare profesională a angajaților.

2.1. Dezvoltarea personalului prin prisma entității economice

Din punct de vedere al entității economice, 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, entitatea economică trebuie să cunoască potențialul de dezvoltare, cel puțin pentru anumite categorii de angajați. Pentru aceasta este necesară evaluarea capacităților angajaților și identificarea posibilităților de dezvoltare a acestora. În cazul dat, entitatea economică trebuie să cunoască care sunt limita maximă de dezvoltare profesională, în special pentru angajații „cheie”.

În al treilea rând, entitatea economică 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 entității economice. 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.

2.2. 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 deliberat de învățare”. Dezvoltarea managerială participă la succesul economic al entității economice 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 entității economice.

Capacitatea entității economice 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 entității economice.

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 entității economice* – 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. Entitățile economice tradiționale, birocratice, cum sunt de altfel majoritatea entităților economice 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. Entitățile economice 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.

Entitatea economică 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 entitățile economice 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 40 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 40 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. Al patrulea 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. Entitățile economice 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 entitatea economică decide că trebuie să-și echipeze managerii pentru a putea realiza obiectivele organizaționale. Pentru managerii din entitățile economice 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.

2.3. Dezvoltarea creativă

Un element esențial pentru existența și progresul societății în general și al entităților economice 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 creativității 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 entitatea economică, 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 entității economice, 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 entitatea economică, 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 privim, 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. 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.

Rezultatul diagnosticului activității de dezvoltare profesională a personalului în ansamblu pe economia națională, ne permite generalizarea unei analize SWOT, care ne oferă o înțelegere mai profundă atât a punctelor forte și slabe, cât și a oportunităților și amenințărilor.

Puncte forte:

- asigurarea cunoștințelor și abilităților profesionale de care entitatea economică are nevoie pentru desfășurarea activității;

- sporirea valorii capitalului uman al entității economice;

- asigurarea unor competențe profesionale înalte tuturor angajaților în vederea realizării sarcinilor și responsabilităților aferente posturilor de muncă pe care le ocupă;

- participarea angajaților în procesul de elaborare a planurilor de dezvoltare personală și managerială;

- realizarea obiectivelor organizaționale, atât pe termen scurt cât și pe termen lung, cu ajutorul angajaților cu calificare înaltă;

- resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectivă.

Puncte slabe:

- grad redus de dezvoltare a pieței educaționale de instruire profesională continuă a personalului în Republica Moldova;
- lipsa unor politici și strategii de instruire și dezvoltare profesională a personalului în organizațiile autohtone;
- lipsa unor planuri de dezvoltare managerială a angajaților care ocupă posturile cheie în cadrul organizațiilor;
- alocarea insuficientă a resurselor financiare pentru instruirea și dezvoltarea profesională a personalului;
- participarea destul de redusă a muncitorilor în procesul de instruire profesională;
- lipsa bazei tehnico-materială pentru instruirea și dezvoltarea profesională a personalului în cadrul organizațiilor.

Oportunități:

- schimbarea mentalității managerilor superiori, în sensul că resursele umane trebuie să devină element de investiții pentru dezvoltarea ulterioară a entitatea economică;
- sensibilizarea managerilor superiori ai entității economice în necesitatea implementării unor strategii de dezvoltare profesională a personalului specializat;
- conștientizarea angajaților în vederea dezvoltării personale.

Amenințări:

- rezistența la schimbare din partea managerilor superiori ai entității economice;
- riscul neacoperirii cheltuielilor suportate de entitatea economică cu activitatea de dezvoltare profesională a personalului;
- dificultăți în elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor de dezvoltare profesională a personalului;
- nedorința angajaților de a participa la diferite programe de dezvoltare profesională.

În urma combinării acestor patru elemente ale matricei SWOT, putem lua mai multe decizii referitoare la dezvoltarea profesională a personalului. Cea mai concludentă o putem considera combinarea punctelor forte cu oportunitățile și amenințările și cea a punctelor slabe cu oportunitățile. Iar cea mai riscantă și nedorită ar fi combinarea punctelor slabe cu amenințările.

Putem conchide că toate opțiunile decizionale trebuie să se axeze pe elaborarea și implementarea unor strategii și politici a căror materializare va conduce la perfecționarea managementului dezvoltării profesionale a personalului.

3. Concluzii

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

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

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

- 1) Dezvoltarea profesională a personalului reprezintă o activitate indispensabilă ce contribuie la asigurarea unei competitivități sporite a organizației.
- 2) Preocuparea redusă a managerilor superiori pentru dezvoltarea profesională a personalului.
- 3) Activitatea de dezvoltare profesională a personalului nu este abordată ca o activitate complexă.
- 4) Dezvoltarea profesională a personalului în organizațiile din Republica Moldova se află în faza inițială.

Luând în considerare cele menționate, putem formula următoarele **propuneri**:

1) Necesitatea elaborării și implementării strategiei și politicii de dezvoltare profesională a personalului la nivelul entităților economice. Prin elaborarea unei strategii în acest domeniu se va reuși coordonarea mai eficientă a tuturor activităților legate de dezvoltarea profesională a personalului la nivelul entităților economice. În cadrul strategiei vor fi detaliate toate acțiunile care trebuie întreprinse astfel încât entităților economice să nu aibă de suferit din cauza deficitului de cunoștințe și abilități profesionale în vederea realizării obiectivelor propuse.

2) Includerea strategiei de dezvoltare profesională a personalului în strategia de resurse umane, în special, și în strategia entităților economice, în general. Aceasta înseamnă că dezvoltarea personalului devine premisa necesară pentru a se putea reacționa rapid și cât mai flexibil la schimbările mediului autentic concurențial.

Strânsa corelație a strategiei de dezvoltare profesională și a strategiei organizaționale va amplifica necesitatea entităților economice unei viziuni de ansamblu sau a unei abordări integrate a problematicii respective, în cadrul căreia trebuie să se țină seama tot mai mult de faptul că potențialul uman nu poate fi întotdeauna adaptat doar pe termen scurt. Realizarea acestui deziderat necesită o modificare de atitudine sau o schimbare de comportament din partea managerilor superiori.

3) Evaluarea periodică și sistematică a competențelor profesionale ale angajaților.

4) Conștientizarea managerilor superiori și ai managerilor subdiviziunilor funcționale ale entităților economice în vederea preocupării de problemele de dezvoltare profesională a personalului prin includerea în fișa de post a sarcinilor și obligațiilor în cauză. Aceasta va conduce la creșterea responsabilității din partea acestor specialiști.

Bibliografie

1. Androniceanu, A.(1998). Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane. Editura ALL Educational, București.
2. Armstrong, M. (2003). Managementul resurselor umane. Manual de practică, Editura CODECS, București.
3. Bîrcă, A. (2005). Managementul resurselor umane, Manual, Editura ASEM, Chișinău.
4. Panișoara, G., Panișoara, I.O. (2016). Managementul resurselor umane. București: Polirom.
5. Беляцкий Н.(2003). Управление персоналом, Издательство «Интерпрессервисс Экоперспектива», Минск.