

Pregătirea și perfecționarea în domeniul managementului, suport al asigurării competenței și performanței manageriale

*ANAMARIA TOHĂȚAN, lector univ.drd.,
Univeristatea de Vest "Vasile Goldiș" Arad, Fil. Baia Mare,
anamariatohi@personal.ro*

Abstract

Manager auto-formation is essential for the development of the organization. It is the way towards a successful organization. While endeavouring to improve themselves, managers also raise the efficiency level of the whole organization.

Nowadays, organizations depend, for their functioning and surviving, on managerial efficiency and managerial results. Yet managerial efficiency can only be obtained with a certain amount of knowledge.

The acquiring and mastering of this certain amount of knowledge is realised not only through gathering information, through studying and through learning but also through gaining practical expertise.

Managementul este o funcție profesională, o activitate complexă, desfășurată într-un cadru legislativ bine definit având ca scop planificarea, organizarea, conducerea, îndrumarea și controlul unui grup de persoane.

Munca managerului presupune cunoștințe multiple teoretice și deprinderi practice. Acestea permit managerului să înțeleagă bazele teoretice ale activității manageriale, să-și creeze un fond de documentație de specialitate, să-și contureze limitele de performanță, conduita și criteriile etice.

Activitatea managerului presupune o vocație în vederea căreia trebuie acumulate cunoștințe, sunt necesare aptitudini și atitudini ce urmează a fi folosite pentru a organiza, conduce, îndruma activitatea salariaților organizației. Această muncă are particularități distincte, care pot fi însușite, formate, urmărite și analizate.

Managerul nu poate fi unilateral. El trebuie să cunoască bazele generale ale managementului în ramura în care activează, problemele teoretice și practice ale profesiunilor exercitate de către salariații săi, noțiuni de psihologia, sociologia, logica, ergonomia muncii industriale, sau a ramurii respective. De asemenea este nevoit să stăpânească cunoștințe de jurisdicția muncii și protecției sociale, de igienă și protecția muncii și altele.[Ceaușu I. 1998]

1. Pregătirea și perfecționarea în domeniul managementului

Se prezintă în continuare principalele secvențe și etape ale pregătirii și perfecționării în domeniul managementului care asigură creșterea corelată a competenței și eficacității managerilor.

a. **Învățământul de management (universitar și postuniversitar)** realizat în universități:

Universitar. Principiile, metodele și tehnicile moderne de management, cu exerciții și aplicații relativ simple (didactice), sunt învățate de tineri fără experiență practică în afaceri pe parcursul studiilor universitare.

Postuniversitar. Tinerii absolvenți se pregătesc în urma opțiunii lor pentru:

- o gamă largă de profesii de conducere;
- organizații încă necunoscute, deoarece cursul precede intrarea în activitate (angajarea);
- cursuri de tip master.

b. Perfecționarea/instruirea managerilor

Se realizează prin institute (centre) de management pragmatice orientate pe creșterea rapidă a valorii binomului competență = performanță.

Instruirea reprezintă o parte componentă a perfecționării și se realizează la sală sau cursuri/seminarii orientate pe metode și tehnici de implementat sau de perfecționat (studii de caz, jocuri de întreprindere, aplicații, role playing) și în cadrul organizațiilor prin învățare directă prin acțiuni practice (action learning).

Prin *educație* se înțelege ansamblul măsurilor aplicate în mod conștient și sistematic în vederea formării omului, a dezvoltării însușirilor sale intelectuale, morale și fizice, în conformitate cu un anumit scop.[DEX, p.213]

Educația permanentă constituie o variantă eficace utilizată în statele dezvoltate:

1. etapa I. (postuniversitară) în vederea creșterii/lărgirii competenței și ariei de activitate și responsabilitate; în momente cheie ale carierei conducătorilor/consultanților/specialiștilor în management. Nu se ocupă de rezolvarea probelelor de organizare și conducere (inclusiv nevoile de perfecționare/instruire ale unei organizații în speță).
2. etapa a II-a a educației permanente constă în actualizarea și completarea cunoștințelor de management pentru managerii în funcție pe măsura avansării ierarhice și pentru consultanții specialiști în management care exercită această profesie. Această etapă este orientată către creșterea performanței în organizații, dezvoltarea capacității (competenței) de ansamblu a conducătorului și planificarea carierei sale.

c. Învățarea prin acțiune (action learning)

Prin *învățare* se înțelege dobândirea unor cunoștințe, deprinderi, priceperi în cursul vieții individuale.[DEX, p.904]

Se utilizează învățarea prin acțiune, rotirea managerilor pe funcții, evaluarea performanțelor și se completează periodic cu instruirea pe domenii mai restrânse (introducerea unor noi metode/tehnici).

Action learning este o dezvoltare pentru manageri, care practică activități tot mai complexe, a ceea ce pentru executanți reprezintă dezvoltarea aptitudinilor pentru o tehnică sau muncă anume. Se utilizează în management împreună cu conceptul larg de perfecționare/instruire a cadrelor de conducere (managerilor) ca noțiuni integrate ce se completează între ele.

Se realizează prin acțiuni practice de învățare în activitatea de conducere cu variante operaționale, asistate de experți/consultanți:

- în aceeași funcție după un curs de perfecționare (în organizația proprie sau alta);
- în alte funcții, de regulă mai mari sau echivalente (în aceeași organizație sau în alta);
- într-un post de conducere, creat printr-un proiect unde lucrează alături de un consultant în management.

Metoda este relativ nouă, dar asigură creșterea performanței și corectarea deficiențelor prin evaluarea continuă a acestora.

Se menționează că nu trebuie continuată învățarea prin acțiune, pentru lucrări cunoscute, repetitive.

Învățarea prin acțiune poate fi susținută și de instituții (firme) de consultanță în colaborare cu specialiștii interni și manageri.

d. Acțiuni practice de ameliorare a managementului

Prin *consultanță* se înțelege o formă de activitate prin care specialiștii oferă aspiranților îndrumări, individuale sau colective, în legătură cu problemele teoretice și practice ale domeniului.

Consultanța în management este utilizată frecvent pentru asigurarea creșterii performanțelor.

2. Pregătirea continuă a managerilor

a. Obiective

- formarea și perfecționarea managerilor în domeniul managementului modern, specific economiei de piață;
- informarea permanentă a managerilor executivi cu noutăți și soluții performante în domeniul managementului, atât pe plan intern, cât și internațional;
- formarea și perfecționarea specialiștilor pe domenii ale managementului: marketing, finanțe, informatică pentru management, managementul resurselor umane și psihologia conducerii, strategii de dezvoltare, managementul cercetării ș.a.;
- promovarea acțiunilor complexe de consultanță strategică și de proces în domeniul managementului;
- diversificarea treptată a sistemului de pregătire continuă a managerilor și specialiștilor în domeniul managementului, în funcție de necesitățile specifice și de evoluția lor în carieră.

b. Forme organizatorice:

- Sistemul universităților și institutelor de învățământ superior, care prin facultățile și catedrele/laboratoarele de management poate asigura pregătirea de bază, însușirea conceptelor managementului modern și arsenalul principalelor metode și tehnici utilizate în lumea afacerilor;
- Sistemul postuniversitar de specializare în domeniul managementului, care prin cursuri de tip MASTER, cu durata de 1-2 ani, poate asigura specializarea în afaceri a tinerilor ce dovedesc înclinații către management. Aceste cursuri de MASTER și MBA vor asigura pregătirea unei noi generații de manageri tineri sau consultanți în management, cu experiență, cu o înaltă pregătire profesională în domeniul managementului modern, specific economiilor de piață dezvoltate, capabili să lucreze performant în rețele și cooperări internaționale;
- Sistemul postuniversitar de pregătire continuă se poate realiza în instituții specializate care se ocupă, de o manieră flexibilă de perfecționarea prin reciclare a adulților pe 3 categorii de preocupări:
 - a. manageri executivi, care se perfecționează periodic, 2-4 săptămâni/an, funcție de necesități, pe baza unor tematici adaptate la cerințele economiei de piață și specificul unităților de proveniență;
 - b. specialiști și instructori pe diferite domenii ale managementului, care dețin o experiență practică semnificativă și pot aplica sau învăța pe alții metode și tehnici moderne cu aplicabilitate directă în practica

organizațiilor din care provin. Cursurile pot avea durata de 3-6 luni, cu actualizări periodice, de 1-2 săptămâni pe an;

- c. consultanții în management (generalisti sau specialiști), care se formează și se perfecționează în funcție de necesitățile economiei și cerințele exprese ale unităților și a administrației de stat; formarea lor durează 10-12 luni, iar actualizarea periodică a cunoștințelor solicită 1-2 săptămâni.

Sistemul de pregătire continuă poate avea ca nucleu o rețea de institute de management și centre de training managerial, urmând ca treptat să se mențină în rețea numai unitățile de perfecționare în management, publice sau private, cu prestigiu profesional atestat, care au cerere pe piață și care asigură, de o manieră coerentă și pragmatică, perfecționarea managerilor;

Sistemul neformal de pregătire și perfecționare în domeniul managementului, va acționa ca un complement al sistemului de pregătire și va consta în unități independente de management și consultanță, care se vor adresa complementar micilor întreprinzători și organizații și vor răspunde necesităților în creștere, urmare a diversificării activităților create, în economia de piață. Durata și conținutul acestor cursuri, cu pronunțat caracter practic, se stabilesc de obicei de comun acord de către cei interesați.

c. Finanțare și taxe de școlarizare.

Învățământul universitar și postuniversitar în/și pe lângă institutele de învățământ superior poate urma sistemul de taxe și burse reglementat de Ministerul Educației și Cercetării.

Pentru susținerea sistemului de pregătire continuă, la care costurile sunt mai mari este necesar alocarea unor fonduri pentru perfecționare profesională, fie individual, fie de către organizația din care provine.

d. Atestări și drepturi ale cursanților

Diplomele de tip MASTER și MBA pot conferi absolvenților drepturi suplimentare datorate calificării superioare în management: prioritate la ocuparea posturilor de conducere și/de specialitate în domeniul managementului, precum și un adaos eventual la salariul postului pe care îl ocupă; aceleași drepturi se pot aplica și consultanților în management.

CertIFICATELE de absolvire a cursurilor de specializare pe domenii ale managementului vor putea asigura o prioritate la ocuparea posturilor de experți-instructori și/sau de specialiști în compartimentele de management din organizații, precum și niveluri de salarizare mai mari cu 10-15 % față de cei care nu au astfel de calificări, în limitele legislației în vigoare.

Adeverințele sau certificatele obținute ca urmare a absolvirii diferitelor cursuri și seminarii în sistemul de pregătire continuă pot fi considerate ca premise necesare pentru concursurile de promovare în funcție.

Concluzii

Funcția managerială reprezintă o activitate profesională practică, pentru exercitarea căreia sunt necesare cunoștințe și abilități specifice, tehnice și relaționale. În raport cu alte funcții și profesii, funcția managerială are două caracteristici:

- se exercită și asupra altor persoane, deci nu este o profesie solitară;
- se învață atât în școală, cât mai ales în practica profesională.

Auto-formarea managerului este esențială pentru dezvoltarea organizației. Este calea spre performanța organizației. Pe măsură ce managerii muncesc spre a deveni eficienți, ei ridică nivelul de performanță al întregii organizații.

În condițiile actuale, organizația depinde pentru funcționarea și supraviețuirea ei, de eficiența în care sunt pilotate, de performanța și rezultatele manageriale. Dar, eficiența managerială poate fi obținută numai cu un anumit nivel de cunoaștere.

Obținerea și stăpânirea unui anumit nivel de cunoaștere se realizează atât prin acumulare de informații, prin studiu, prin învățare cât și prin acumulare de experiență practică.

Managementul are în prezent un contur precis, iar știința și arta managementului poate fi învățată de oricine, dar să aibă și înclinații înnăscute pentru a aplica tot ce învață.

Bibliografie

1. Buchman D.A, Huczynski, A.,– *Organizational behaviour*, Pentence Hall International Ltd, 1985.
2. Ceaușu, Iulian - *Cartea conducătorului*, Editura Asociația de Terotehnică și Terotehnologie, București, 1998.
3. Chișu V.A. (coord) – *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura Ericson, București, 2002
4. Drucker Peter - *Management. Eficiența factorului decizional*, Editura Destin, 1994.
5. Lefter V., Manolescu A.- *Managemetul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
6. Nicolescu O., Verboncu, I., – *Management*, Editura Economică, București, 1998.
7. Niculescu, M.Rodica, - *Educația managerială*, Editura ISO, Baia Mare, 2001.
8. Peel, Malcolm – *Introducere în management. Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, Editura Alternative, București, 1994.
9. Stanciu, Ștefan – *Managementul resurselor umane*, Editura SNSPA, București, 2001.
10. Ward M. – *50 de tehnici esențiale de management*, Editura Codecs, București, 1997.
11. XXX – *Tribuna Economică*, nr.2/1999.