

MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR PROFESIONALE ȘI IMPLICAȚIILE SALE ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

(Professional Competences Management
and its Implications on Organizational Performance)

Teză de doctorat – Rezumat

pentru obținerea titlului științific de doctor la
Universitatea Politehnica Timișoara

în domeniul de doctorat *Inginerie și Management*

autor Psiholog Diana Florina MILOVAN CIUTA (căs. ROBESCU)

conducător științific Prof. univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI

luna 07 anul 2023

1. Rezumatul tezei de doctorat

Contextul pandemic al ultimilor ani, generat de răspândirea Covid-19, a forțat mediul de afaceri, inclusiv pe cel industrial, să își regândească modul de desfășurare al activității, modul de alocare a resurselor și de prioritizarea obiectivelor astfel încât nivelul de competitivitate organizațională să rămână același. Pandemia a schimbat radical mediul de lucru în majoritatea industriilor, mutând activitatea total sau în mare măsură în mediul virtual, iar resursele umane au fost/sunt în centrul acestei schimbări, deoarece acestea trebuie să-și reconsidere și chiar, să își redefinească competențele deținute, astfel putându-se facilita re-designul organizațional în cele „două lumi”, cea reală și cea virtuală. Ca urmare, s-a observat în mod categoric, rolul esențial ce revine specialiștilor de managementul resurselor umane (MRU) în acest demers de profunde schimbări. Mai mult, în organizațiile performante, MRU joacă un rol strategic semnificativ, probat în această perioadă de capacitatea de a dezvolta și implementa soluții pentru condiții alternative de muncă, pentru a impune o viteză de reacție adecvată la modificările legislative din perioada crizei pandemice, dar și post-pandemice, precum și de a susține capacitatea de adaptare organizațională (inclusiv cea managerială și de leadership) la noile condiții economice și sociale.

Pe de altă parte, procesele de MRU care susțin performanța organizațională au suferit transformări, punând accentul mai mult ca niciodată pe dezvoltarea competențelor și crearea de capabilități. Din perspectiva managementului competențelor, performanța organizațională reverberează în domenii precum: selecția, recrutarea personalului, managementul carierei, managementul talentului, cultură și comportament organizațional (El-Farr și Hosseingholizadeh, 2019; Meri, 2020).

Originile managementului competențelor profesionale sunt localizate în zona managementului cunoașterii și a psihologiei organizaționale, ceea ce determină o abordare holistică a temei propuse (Alosaimi, 2018). Studiul managementului competențelor profesionale devine deosebit de interesant în contextul învățării pe tot parcursul vieții, precum și a susținerii adaptării și a dezvoltării resursei umane la cerințele impuse de evoluția organizației. Ca urmare, dezvoltarea competențelor profesionale reprezintă o preocupare permanentă a managerilor, în mod special a celor de resurse umane. Recent, compania de consultanță Gartner în publicațiile sale din 2020 și 2021 (de interes pentru subiectul abordat), a identificat cel puțin trei schimbări majore în domeniul managementului resurselor umane (MRU), care sunt necesare unei organizații de succes:

1. Înțelegerea strategiei și a obiectivelor afacerii, precum și identificarea competențelor care să îi asigure succesul;

2. Cunoașterea afacerii – este nevoie de o cunoaștere aprofundată a activității organizației, a produselor și serviciilor ce alcătuiesc portofoliul de piață, a modului în care sunt generate veniturile, a clienților și concurenței, așadar a detaliilor ce se constituie ca determinanți ai performanței;
3. Transformarea rolului/funcției tradiționale a MRU de sprijin administrativ-pasiv, într-una administrativ-activă și care presupune implicarea directă în atingerea obiectivelor strategice, răspunzând întrebării: „*Ce înseamnă schimbarea pentru modul în care suntem motivați și lucrăm împreună și cum creăm valoare pentru clienții și angajații noștri?*”

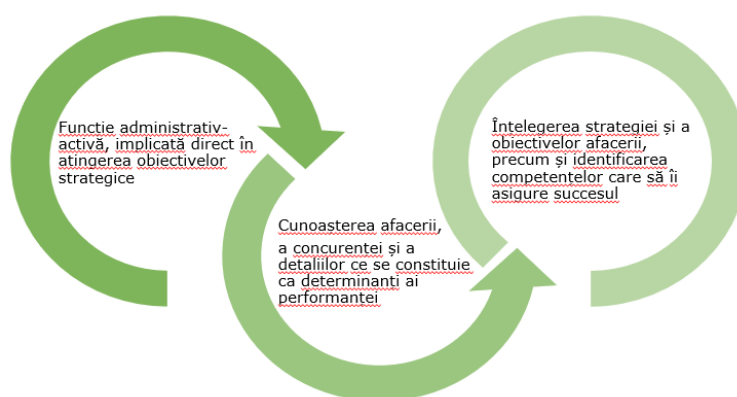


Fig. Eroare! În document nu există text cu stilul precizat. 1 Schimbări ale MRU necesare pentru o organizație de succes

Aceste schimbări sau re poziționări ale funcției de MRU în organizații au avut loc și pe fondul preocupărilor pentru implementarea celor mai eficiente sisteme de management, cum este sistemul lean (asociat managementului toyotist), având ca scop principal reducerea costurilor, eliminarea pierderilor, a risipei și creșterea performanței organizaționale prin intermediul eficientizării proceselor sale.

În România, conceptele de producției eficiente și reducerea risipei în întreprinderi, companii au fost abordate în diferite studii și articole științifice. De exemplu, studiul realizat de Dascălu ș.a. (2019) a examinat implementarea conceptului de producție lean în industria de prelucrare a lemnului din România, iar rezultatele au arătat o creștere semnificativă a eficienței operaționale și a reducerii risipei. Un alt studiu, realizat de Șerbănescu ș.a. (2021), a examinat impactul adoptării practicilor de producție lean în industria de prelucrare a metalului, și s-a constatat o îmbunătățire semnificativă a calității, a reducerii timpului de procesare și a costurilor. În industria alimentară (de interes pentru contextul derulării unei secvențe importante a cercetării doctorale), conceptul de producție eficientă și reducerea risipei este important pentru a reduce costurile și a îmbunătăți performanța operațională.

În majoritate, cercetările bibliografice au demonstrat eficiența și eficacitatea sistemului, modelului de management lean în diferite industrii, inclusiv în România. Trebuie menționat însă că, *parcurgând literatura de specialitate, nu s-a identificat nici un studiu realizat asupra industriei alimentare din Romania, legat de impactul pe care dezvoltarea competențelor l-ar putea avea asupra creșterii performanței organizaționale și manageriale, aceasta fiind o motivație puternică pentru realizarea prezentei cercetări.*

Din perspectivă personală, preocuparea pentru tema cercetării doctorale a fost inițiată o dată cu studiile universitare și postuniversitare în domeniul Psihologiei Organizaționale și a Conducerii, precum și a experienței mele profesionale de peste 20 de ani în domeniul MRU și, nu în ultimul rând, al rolului de lider de implementare a pilonului de Educație și Training pentru managementul îmbunătățirii continue, pontențat de adoptarea **Total Productive Maintenance/Management**,

TPM¹, în mai multe fabrici ale unei societăți multinaționale din industria alimentară (a se vedea CV-ul din Anexa 14). De asemenea, preocupările pentru generarea unor rezultate valoroase prin cercetare științifică au constituit un element motivațional semnificativ în atingerea cu succes a obiectivelor programului doctoral. Astfel, am beneficiat de valoroase oportunități de cercetare științifică de-a lungul programului doctoral, stagii și vizite la alte universități și implicarea în diferite proiecte de cercetare.

Cercetarea doctorală „*Managementul competențelor profesionale și implicațiile sale asupra performanței organizaționale*” a avut ca scop abordarea relației dintre managementul competențelor profesionale și performanța organizațională (cu referire specifică la performanța RU). În context mai larg, tema de cercetare a fost explorată interdisciplinar folosind metode și mijloace din domeniul MRU bazat pe competențe (MRUC) (ca parte a managementului strategic al RU) și managementului performanței organizaționale.

Contextul declarat al cercetărilor este definit de mediul organizațional și este defalcat pe două paliere sau domenii de cercetare:

1. Mediul organizațional educațional, vocațional (aferent unor consorții internaționale) în scopul identificării modului de acțiune și implementare a managementului competențelor în cazul unui grup țintă, prin identificarea nevoilor de formare și de dezvoltare a competențelor (cazul unor grupuri de cadrele didactice, de cercetare, personalului tehnic și administrativ din instituții de învățământ superior);
2. Mediul organizațional de afaceri, industrial, unde analiza competențelor tehnice și procesuale va prima și va fi asociată cu demersul de definire și validare practică a unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*.

Breșa de cercetare a prezentei teze o reprezintă intersecția mai multor domenii de cunoaștere, așa cum apare ilustrat în Fig. 2.

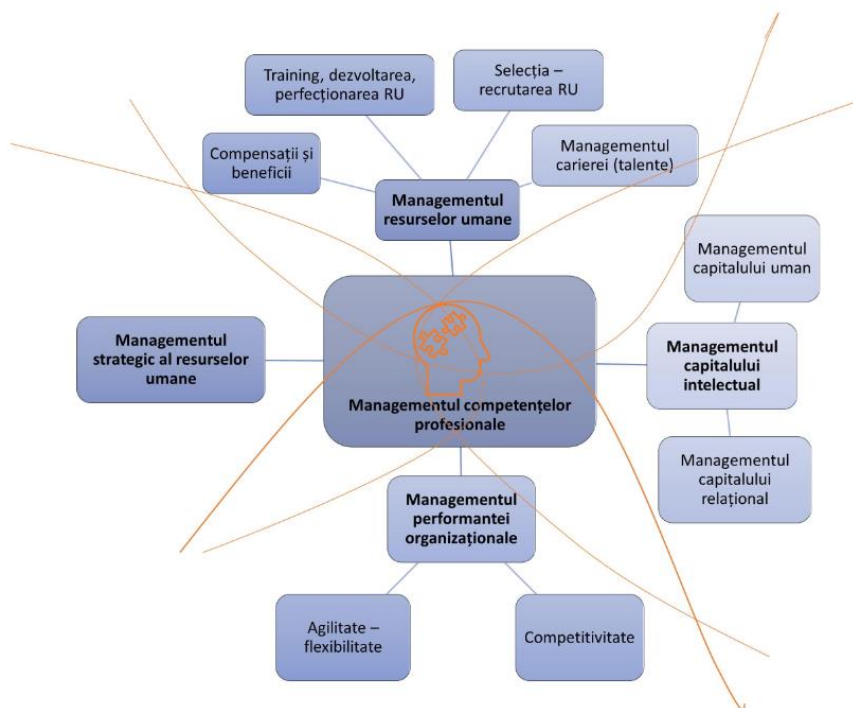


Fig. Eroare! În document nu există text cu stilul precizat..2 Viziunea holistică a Managementului Competențelor Profesionale (dezvoltat de autor)

Metodele și mijloacele de cercetare folosite, asociate metodologiei definite și implementate justifică (cel mai bine) încadrarea cercetării doctorale în spațiul interdisciplinar al domeniului de

¹ Conform accepțiunii acestui concept susținute de Japan Institute of Plant Maintenance, <https://tpm.jmac.co.jp/>

doctorat Inginerie și Management. Mai mult, având în vedere dinamica ultimilor ani și schimbările previzionate în domeniul MRU, precum și importanța crescută a domeniului managementului competențelor, abordarea, dezvoltarea și soluționarea temei de cercetare cuprinde următoarele etape:

- Cercetări asupra referențialului bibliografic actual, pentru a argumenta rolul dezvoltării competențelor profesionale în practica organizațiilor, identificarea unor legături ale acestui domeniu cu preocupări actuale ale MRU referitoare de dezvoltarea continuă a RU;
- Cercetări asupra referențialului bibliografic în vederea definirii conceptelor și realizarea unei analize și sinteze a modelelor de dezvoltare a competențelor profesionale;
- Elaborarea unui scenariu de cercetare aplicativă prin identificarea și selectarea metodelor și mijloacelor de cercetare adecvate, care să permită identificarea competențelor și a programelor de dezvoltare adaptate acestora pe palierul educațional-vocațional;
- Elaborarea unui scenariu de cercetare aplicativă prin identificarea și selectarea metodelor și mijloacelor de cercetare adecvate, care să permită concepția unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale (poate pe baza unui audit preliminar)*;
- Definirea unei metodologii de aplicarea a *Modelului Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* cu definirea etapelor de implementare și a operațiunilor, activităților aferente acestora, cu definirea indicatorilor care să permită analiza de corelație dintre competențele RU și performanța acesteia. În cadrul acestei etape se definește și cadrul procedural de aplicare a *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* în organizații;
- Cercetări experimentale, realizate în organizații din economia reală cu scopul testării și validarea *Modelului Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* ca urmare a aplicării sale.

Astfel, ipoteza de lucru a cercetărilor doctorale a luat în considerare că prin intermediul managementului competențelor profesionale se stabilește o conexiune directă atât cu managementul strategic al RU, cât și cu performanța organizațională. În timp ce managementul strategic se concentrează asupra identificării strategiilor de dezvoltare a RU pentru a maximiza avantajul competitiv bazat pe cultura organizațională unică, capabilități și obiectivele de afaceri, MRU se axează de obicei pe alinierea obiectivelor strategice ale companiei cu dezvoltarea RU, a capitalului intelectual, uman și relațional.

Obiectivul principal cercetărilor doctorale este de realizarea de cercetări teoretice și experimentale pentru concepția, testarea și validarea unui Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale și care să permită controlul și monitorizarea continuă a performanței, într-un context organizațional dat, pornind de la ipoteza că întregul (sistem) este mai mult decât suma părților individuale. Prin centrarea demersului managerial pe ansamblul organizației, ca sistem și nu ca sumă de părți sau sub-sisteme, se urmărește obținerea unei sinergii care să susțină performanța organizațională. Astfel, sinergia devine și o componentă esențială a MRU.

În plan operațional, cercetările se focalizează pe abordarea și rezolvarea următoarelor aspecte (obiective operaționale):

- Identificarea locului și rolului pe care modelele de dezvoltare a competențelor profesionale (prezentate în literatura de specialitate sau în practica organizațiilor de consultanță și a celor industriale) îl au în definirea setului de cunoștințe, aptitudini și comportamente necesare pentru ca RU din organizații să fie competitivă;
- Demonstrarea relației, corelației managementului competențelor cu performanța organizației și susținerea implementării strategiei de management a acesteia;
- Elaborarea, testarea și validarea un *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale* care să permită identificarea setului de cunoștințe, aptitudini și

comportamente necesare, în conformitate cu nevoile afacerii, în scopul stabilirii strategiei de MRU și susținerii performanței organizaționale.

Potrivit obiectivului principal au fost stabilite **activitățile esențiale** de cercetare științifică prin intermediul cărora se urmărește atingerea obiectivului principal, astfel:

- A1. Identificarea și sistematizarea abordărilor principale teoretico-metodologice pentru definirea conceptului de management al competențelor pe baza investigării lucrărilor existente în literatura de specialitate autohtonă și de pe plan mondial;
- A2. Identificarea elementelor, dimensiunilor componente ale managementului competențelor și a modelelor de dezvoltare a competențelor;
- A3. Urmărirea experienței acumulate pe plan mondial legat de modele de dezvoltare a competențelor;
- A4. Justificarea necesității promovării unui model de management al competențelor și corelarea sa cu strategia de MRU, ca posibil mecanism pentru dezvoltarea RU, susținerea avantajului competitiv și a managementului performanței organizaționale;
- A5. Elaborarea unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*;
- A6. Evidențierea interdependențelor existente între managementul competențelor profesionale și performanța organizațională, într-o societatea bazată pe cunoaștere;
- A7. Cercetări aplicative utilizând metode inovative de dezvoltare a competențelor profesionale (testarea și validarea metodei) în România;
- A8. Propunerea unor recomandări privind modelele de dezvoltare a competențelor;
- A9. Încercarea de capacitate a atenției oamenilor de știință și a managerilor (a principalilor decidenți) asupra impactului managementului competențelor profesionale asupra performanțelor organizaționale și pentru creșterea competitivității acestora.

Structura de abordare a temei de cercetare și modul de atingere al obiectivelor propuse sunt prezentate în Fig. 0.3.

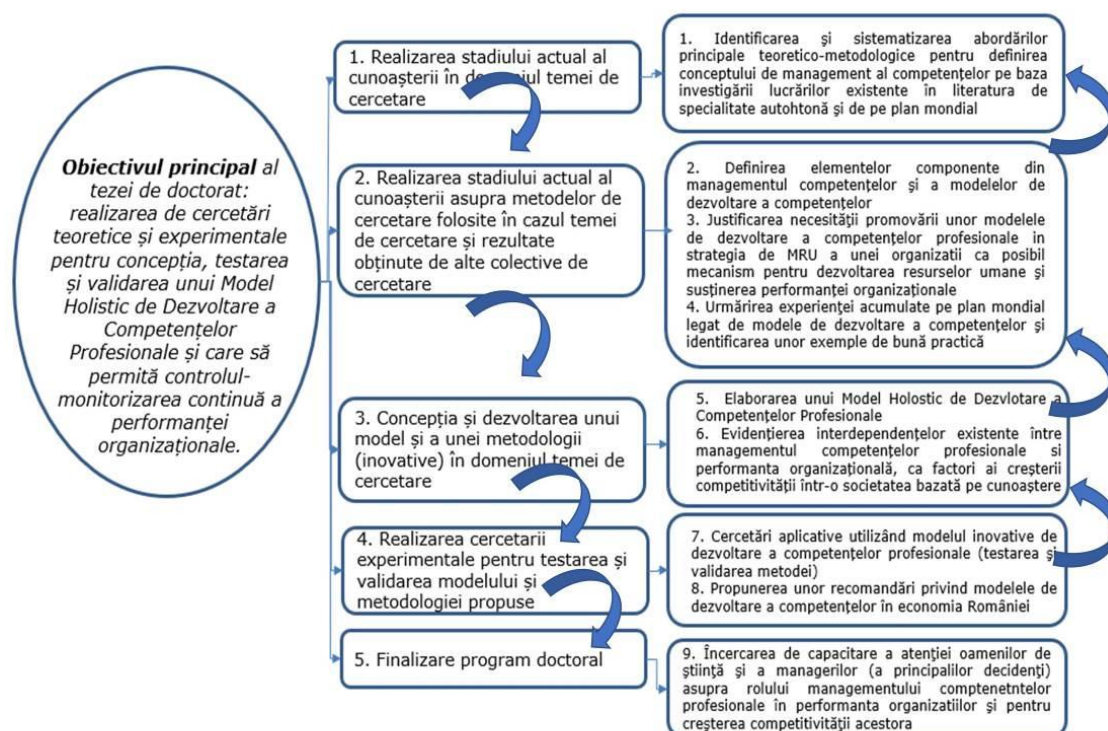


Fig. 3 Logica de abordare a temei de cercetare

Teza de doctorat realizată însumează peste 240 pagini (inclusiv cele 15 anexe), conținând un capitol introductiv, 4 capitole consistente aferente problematici de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Discursul științific este bine aspectat de figuri și tabele, precum și citări bibliografice adecvate, recente (teza conține o listă cu peste 200 de titluri bibliografice consultate și citate corespunzător în text). Modalitatea de atingere a obiectivului principal și a celor operaționale este demonstrată prin structura tezei și prin conținutul fiecărui capitol al acesteia.

Primul capitol al tezei, STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII PRIVIND MANAGEMENTUL COMPETENȚELOR PROFESIONALE, cuprinde un set de cercetări bibliografice menite să aducă lămuriri de natură conceptuală relativ la competențele profesionale, la rolul acestora în organizații și a managementului competențelor (pe baza abordărilor prezente în literatura de specialitate), subliniind importanța praxiologică a conceptului de competență profesională și influența sa asupra performanței organizaționale. De asemenea, sunt prezentate sintetic modelele de competență. Capitolul include o listă exhaustivă a competențelor, precum și o trecere în revistă a cercetărilor teoretice a modelelor de competențe. Capitolul se finalizează cu o serie de concluzii care justifică necesitatea realizării cercetărilor teoretice și aplicative descrise în următoarele capitole ale tezei.

Capitolul 2, CERCETĂRI TEORETICO-APLICATIVE PENTRU CONCEȚIA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR ASOCIAT UNUI PROGRAM DE DEZVOLTARE-FORMARE A RESURSELOR UMANE (LA NIVELUL UNUI GRUP ȚINTĂ), este alocat cercetărilor teoretice și aplicative care susțin primul palier contextual de derulare a investigațiilor: mediul educațional, vocațional (aferent unor consorții internaționale, din care a făcut parte și Universitatea Politehnica Timișoara, și care au avut rolul de a implementa proiecte educaționale de tip Erasmus+). Cercetările realizate au avut ca principal obiectiv definirea unui mod de acțiune al managementului competențelor corelat cu activitatea de satisfacere a nevoilor de formare și de dezvoltare a acestora pentru grupuri țintă formate din cadre didactice și personalului tehnic-suport și administrativ al instituțiilor de învățământ superior. Astfel, se prezintă două cazuri distincte cu 2 demersuri de cercetare diferite pentru ca mai apoi să se elaboreze un demers generalizat de stabilire a structurii unui program de formare personalizat unui grup țintă.

Capitolele 3 și 4 susțin și demonstrează modul de investigație al managementului competențelor la nivelul palierului 2: mediul organizațional de afaceri, industrial, unde analiza competențelor tehnice și procesuale va prima și va fi asociată cu demersul de definire și validare practică a unui *Model Holistic de Dezvoltare a Competențelor Profesionale*

Capitolul 3, CERCETĂRI TEORETICE PENTRU CONCEȚIA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE AL COMPETENȚELOR LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL descrie în detaliu demersul metodologic conceput și adoptat de management al competențelor, așa cum acesta a fost anticipat de descrierea managementul strategic al RU bazat pe competențe (MRUC).

Capitolul 4, CERCETĂRI APLICATIVE PENTRU TESTAREA ȘI VALIDAREA MODELULUI DE MANAGEMENT AL COMPETENȚELOR PROFESIONALE este dedicat cercetărilor experimentale, prezentării rezultatelor obținute (concluzii și interpretarea acestora). O contribuție originală adusă de cercetările teoretice a fost crearea unui model propriu de dezvoltare a competențelor în sectorul de producție într-o societate multinațională ce promovează managementul îmbunătățirii continue și identificarea relației existente între dezvoltarea competențelor și performanță organizațională.

Capitolul 5, intitulat CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII, prezintă concluziile cercetării bibliografice, a cercetărilor teoretice și aplicative realizate, contribuțiile originale revendicate și justificate prin demersul original adoptat și implementat și prin rezultatele obținute. De asemenea, sunt prezentate direcții de cercetare cu potențial de dezvoltare ulterioară.

Cercetările realizate și rezultatele obținute în cadrul programului doctoral au fost valorificate în cadrul unei bogate activități de diseminare prin intermediul unui total de **21 articole**

științifice. Acestea au fost publicate în reviste și volume ale unor manifestări internaționale din țară și străinătate, indexate în baze de date internaționale, după cum este prezentat în Anexa 15 a tezei de doctorat.

2. Concluziile cercetării. Contribuții originale

a) Concluzii generale ale cercetărilor realizate

Prin conținutul lor, cercetările realizate au demonstrat un nivel de interdisciplinaritate, multidisciplinaritate ridicat, ceea ce este specific investigațiilor realizate în spațiul complex al Ingineriei și managementului. Totodată, din perspectiva metodologică, teza include cercetări bibliografice, în domeniului MRU combinat cu managementului competențelor, strategic și al performanței organizaționale, ceea ce a fost posibil prin combinarea (succesivă, paralelă sau mixtă) a cunoștințelor, abordărilor, metodelor și mijloacelor specifice domeniului socio-uman și a celui tehnic, ingineresc.

În urma realizării **cercetărilor bibliografice** se pot formula următoarele concluzii generale:

- Tema de cercetare abordată (și soluționată) este de mare actualitate nu doar din perspectivă științifică, dar mai ales din perspectivă praxiologică, fiind prezente și citate în cercetare abordări, studii și prevederi normative elaborate de organizații de prestigiu din domeniu. Analiza și sinteza literaturii științifice s-a realizat în paralel cu urmărirea și identificarea unor rapoarte, analize din „literatura gri”, mai ales a studiilor companiilor de consultanță și a organizațiilor mondiale prestigioase;
- Abordarea cadrelor de competență și a modelelor de dezvoltare a acestora nu poate neglija contextului organizațional general și cel al MRU, precum și obiectivele declarate și strategia de MRU (ca parte a strategiei generale a organizației);
- Abordarea modelelor de dezvoltare a competențelor trebuie să considere viziunea strategică și, simultan, pe cea a managementului performanței organizaționale. Abordarea managementului lean, îmbunătățirea continuă pot potența și facilita crearea unor modele de dezvoltare a competențelor perfect adaptate organizației și pot intensifica demersul de profesionalizare a practicilor de MRU în contextul post-pandemic. Astfel, apare necesitatea redefinirii culturii organizaționale prin integrarea și creșterea preocupărilor pentru învățarea pe tot parcursul vieții;
- Abordarea „îmbunătățiri continue” a afacerii (Total Performance Management, TPM) din perspectiva creșterii capacității umane trebuie să se realizeze din prin implicarea nivelurilor organizaționale și reface dispozițiile ierarhice într-o structură de tip holocratic;
- MRU strategic trebuie să ia în considerare integrarea competențelor, a dezvoltării și evaluării continue a acestora în toate procesele RU în scopul creării capacității umane și intelectuale la nivel organizațional.

În urma realizării **cercetărilor teoretice și aplicative** au fost concluzionate următoarele:

- Cercetările pentru concepția unui model de management al competențelor asociat unui program de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup țintă) descrise în cap. 2 al tezei au evidențiat demersuri științifice riguroase în managementul competențelor, metodologii inovative ce au recurs la utilizarea unor metode și mijloace diverse, dar adaptate contextului de cercetare dat. Se remarcă faptul că adoptarea managementului competențelor în cadrul definirii unui program de dezvoltare-formare a RU a pus în evidență ca principalele beneficii: îmbunătățirea performanței creatorilor de programe/formatorilor, dezvoltarea programelor de formare de înaltă calitate și a curriculum-urilor (reprezentat sub forma cardurilor de competențe). Cele două demersuri de cercetare realizate și prezentate au avut ca scop demonstrarea modului concret în care se realizează managementul competențelor, eficient și eficace, în cazul concepției și proiectării, pe baze științifice, a programelor de dezvoltare-formare a RU (la nivelul unui grup țintă). În final, cele două proiecte și contexte de cercetare, MUST și RespectNET, reprezintă două bune practici descrise de eforturi concrete și bine

definite de a îmbunătăți capacitățile instituțiilor academice în ceea ce privește definirea și implementarea proceselor educaționale pe baza managementului competențelor. Mai mult, studiile prezentate analizează și descriu detaliat demersul științific al dezvoltării matricelor și cardurilor de competență în context vocațional-educational, oferind exemple concrete și practice de aplicare, evidențiind beneficiile și eficacitatea sa în ceea ce privește dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor RU. Prin urmare, ele pot fi utilizate ca sursă de inspirație și ghid pentru alți profesioniști și organizații care doresc să dezvolte programe de dezvoltare-formare a RU și să își îmbunătățească competențele angajaților;

- Cercetările teoretice pentru concepția unui model de dezvoltare al competențelor la nivel organizațional (cap. 3) au avut evidențiat modalitatea concretă în care se poate genera un model al competențelor și au definit metodologia de aplicare a sa. Ulterior, cercetarea aplicativă (cap. 4) a condus la testarea și validarea modelului propus, creat și implementat în cazul unei organizații din economia reală (organizația NWW). Astfel, cercetările aplicative au furnizat nu doar cadre metodologice de acțiune în MRUC, dar și soluții de implementare, ghidare a specialiștilor de MRU pentru profesionalizarea modului lor de acțiune, și prin posibilitatea folosirii unor instrumente, mijloace de lucru create. Totodată, cercetarea în cadrul organizației RTM extinde demersul metodologic prezentat inițial (cap. 3) în zona managementului competențelor manageriale, de leadership furnizând un instrumentar complet pentru MRUC, în acest caz (metode, mijloace, metodologie de lucru, testate și validate)
- Cercetările teoretico-aplicative au abordat probleme reale și au furnizat soluții bine fundamentate, impactul lor contribuind la creșterea performanței MRU, a diferitelor activități componente acestuia, dar și creșterea performanței proceselor (de producție sau de management) organizației, datorită adoptării unui nou mod de abordare a RU, prin intermediul competențelor sale.

b) Contribuții originale revendicate ca urmare a cercetărilor realizate

- a. Analizele și sintezele bibliografice extinse, pe baza resurselor actuale asupra dezvoltării MRUC ca parte a managementului strategic al unei organizații și asupra rolului pe care modelele de dezvoltare a competențelor îl au în susținerea strategiei de afaceri și a obiectivelor de performanță, în mod particular;
- b. Realizarea unei analize și sinteze bibliografice asupra modelelor de dezvoltare a competențelor;
- c. Identificarea și caracterizarea breșei de cercetare (ca și domeniu neinvestigat sau nefundamentat corespunzător din punct de vedere științific) pornind de la concluziile cercetărilor bibliografice. Astfel, deși în literatura de specialitate există un număr semnificativ publicații, studii relativ la modelele de competențe, metodologiile de implementare sunt limitate la anumite categorii de profesii sau industrii și nu reflectă suficient contribuția la susținerea performanței organizaționale. Ca urmare a identificării lacunei metodologice s-a recurs la concepția unor metodologii integrate care să fie adoptate în MRUC strategic;
- d. Ilustrarea, reliefaarea interdisciplinarității temei de cercetare prin arsenalul de metode și mijloace folosite, combinate în definirea demersurilor metodologice;
- e. Rezultatele cercetărilor aplicative adorate efectuării cercetărilor *in situ* în cadrul a două companii care operează în industrii diferite, realizându-se validarea modelului teoretico-aplicativ propus, dar și extinderea sa. Cercetările s-au efectuat în perioada pre-pandemică, dar și în timpul pandemiei de Covid-19, într-un context de cercetare unic din prisma provocărilor ridicate de restricțiile sanitare impuse la nivel național;
- f. Dezvoltări metodologice creative, modelele propuse pentru managementul competențelor (2 demersuri prezentate în cadrul capitolului 2 pentru 2 contexte internaționale la nivelul creării colaborative a unor programe de formare și 2 demersuri la nivelul a 2 organizații, în capitolul 4) fiind rezultatul inovării prin combinare.

- g. Rezultatele validărilor prin cercetări aplicative a modelelor de management a competențelor, pe cele două paliere vocațional-educational și organizațional.

c) *Potențialele direcții viitoare de cercetare*

Au fost identificate următoarele direcții de cercetare cu potențial de a fi abordate în viitor:

- Analiza pedantă a limitelor cercetării și încercarea de eliminare a lor și perfecționarea metodei și a modelului propuse în cadrul tezei;
- Studierea posibilității de creare a unei soluții informatice (platforme) integrate care să permită o monitorizare mai accesibilă și să ofere posibilitatea unei autoevaluări obiective;
- Dezvoltarea de materiale de învățare, organizate sub forma „kiturilor” pentru fiecare competența identificată, corelat cu deficiențele ce trebuie contracarate și gradul de dezvoltare necesar performanței pe post/rol;
- Dezvoltarea unei metodologii de soluționare a închiderii deficiențelor de competențe în situațiile neconformităților din Planul de dezvoltare;
- Generalizarea metodologiei cadru dezvoltată și validată, a sistemului de management al competențelor, din mediul de producție, industrial ce poate fi replicat în orice altă companie, indiferent de industrie Etc.

Bibliografie selectivă

- [1] Alosaimi, M. (2018). The role of knowledge management approaches for enhancing and supporting education Mansour Alosaimi To cite this version : HAL Id : tel-01816021 The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education. 397.
- [2] Dascălu, M., Popa, V., Rădulescu, M. (2019). Lean production implementation în the Romanian wood processing industry. Bulletin of the Transilvania University of Brașov, 12(61), 31-38.
- [3] El-Farr, H., Hosseingholizadeh, R. (2019). Aligning human resource management with knowledge management for better organizational performance: how human resource practices support knowledge management strategies?. In Current Issues in Knowledge Management. IntechOpen.
- [4] Gartner (2020). Report: Future of work trends post-COVID-19. Long-term impact and actions for HR. <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023> (Access 15.01.2023).
- [5] Gartner (2021). Raport:Top Priorities for HR Leaders în 2021. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-3-priorities-for-hr-leaders-in-2021/> Access 15.01.2023).
- [6] Meri, M. (2020). New Trends in HRM and Knowledge Management in the Health Sector Beyond Covid-19 - A Practical Model. Business Excellence & Management, S.I.(1), 5–21.
- [7] MUST (2020). Multimedia Competencies for University Staff to Empower University - Community Collaborations, an Erasmus+ project, 2020-1-RO01-KA203-080399, Annex II - project description with available public data from: <https://mustproject.eu/>
- [8] RespectNET (2021). RespectNET - Respectful Communication through Media Education Network, Erasmus+ project, 2021-1-IT02-KA220-HED-000027578, <https://respectnet.eu/>
- [9] Șerbănescu, C., Armeanu, D., și Toma, S. G. (2021). Impact of Lean Manufacturing on quality, processing time and costs în the metal processing industry. International Journal of Production Research, 59(3), 1007-1022.