

CONCEPTUALIZAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE PRIN ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ

CONCEPTUALIZING PROFESSIONAL TRAINING FOR ORGANIZATIONAL LEARNING

DOI: 10.5281/zenodo.3707658

CZU: 374.1:005.7

Vadim VINTILĂ,
doctorand,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

The objective of the study is to analyze the conceptualization of the professional training through the organizational learning. The materials included in the research are articles, monographs, published in the country and abroad. The applied methods include: induction, deduction, comparative analysis, synthesis of bibliographic sources. The conceptual apparatus is defined and some theories are addressed with reference to the professional training process, highlighted theoretical aspects of learning, as well as concepts used to evoke the respective activity. A special place is given to the definition of the vocational training activity through the organizational learning. The final conclusion lies in the need to increase the quality of human capital by capitalizing on the learning process within organizations.

Keywords: education, professional training, organizational learning.

REZUMAT

Studiul are drept obiectiv analiza conceptualizării pregătirii profesionale prin învățarea organizațională. Materialele incluse în cercetare reprezintă articole, monografii, publicate în țară și peste hotare. Metodele aplicate includ: inducția, deducția, analiza comparată, sinteza surselor bibliografice. Este definit aparatul conceptual și abordate unele teorii cu referire la procesul de pregătire profesională, reliefate aspecte teoretice ale învățării, precum și concepte utilizate pentru evocarea activității respective. Un loc special este acordat definirii activității de pregătire profesională prin învățarea organizațională. Concluzia finală rezidă în necesitatea sporirii calității capitalului uman prin valorificarea procesului de învățare în cadrul organizațiilor.

Cuvinte-cheie: educație, pregătire profesională, învățarea organizațională.

În condițiile exploziei informaționale, ale educației permanente și ale eforturilor pentru continuă înnoire, pregătirea profesională a personalului, ca proces general de acumulare de cunoștințe din toate domeniile ce se conturează, trebuie să reprezinte un element-cheie al activității oricărei

organizații, fie ea din domeniul privat sau public.

Asigurarea unor cunoștințe și a unor abilități adecvate pentru garantarea succesului acestor organizații se poate realiza printr-un proces continuu de învățare.

În opinia savantului G. A. Cole, „învățarea

este un proces complex de dob ndire a cuno tin elor,  n elegerii, capacităților  i valorilor necesare pentru a ne putea adapta la mediul în care trăim” [1, p. 340].

 n lucrarea „*A declaration on learning*” („O declara ie asupra  nv   rii”), procesul de  nv   re este caracterizat printr-o multitudine de trăsături specifice  i anume:

-  nv   rea este complexă  i variată, acoperind o gamă largă de elemente, precum cunoștințele, aptitudinile, ideile, convingerile, valorile, atitudinile  i deprinderile;
-  nv   rea poate fi individuală  i colectivă în cadrul grupurilor  i întreprinderilor;
-  nv   rea poate fi declan at  în orice experien  (succes sau e ec);
-  nv   rea este în mod egal un proces  i o consecin ;
-  nv   rea poate fi con tient  sau incon tient ;
-  nv   rea poate fi planificată sau neplanificată;
-  nv   rea presupune întotdeauna o schimbare;
-  nv   rea are o dimensiune morală [2, p. 834].

Pe parcursul dezvoltării societății, problema  nv   rii s-a aflat permanent în aten ia mai multor savan i, fiind elaborate o multitudine de teorii în acest domeniu, destul de importante pentru societate. La modul în care se realizează  nv   rea în întreprinderile moderne au contribuit savan i cu renume , din cele mai vechi timpuri  i p n  în prezent, cum ar fi: Platon, Aristotel, J.J. Rousseau, J. Lock, B. Skinner, R. Gagne, W. Kolb  i alții.

Primele reflec ii asupra fenomenului educației apar in filosofilor antici. Savan ii epocii respective, Platon  i Aristotel, considerau că exerci iul facult  ilor mintale (ra iunea, memoria  i voin a) era crucial pentru dezvoltarea individului, în special,  i a comunit  ii, în general, iar dezvoltarea societății se putea

realiza pe baza „omului ra ional”.

Un rol important în dezvoltarea conceptului de  nv   re l-au avut teoriile comportamentale, prin exponentul acestora – B. Skinner – autorul teoriei condi ion rii operante. Potrivit acestuia, elementele-cheie ale  nv   rii, privite prin prisma teoriei condi ion rii operante, se referă la: *impuls* (nevoie, motiva ie, disponibilitate de a reac iona); *stimul* (indemn sau semnal exterior); *răspuns* (reac ie a subiectului); *consolidare* (măsuri destinate să întărească un răspuns) [3, p. 342].

Abordările moderne ale  nv   rii sunt caracterizate prin faptul că au la bază o viziune complexă asupra fiin ei umane, deoarece con in elemente din toate teoriile timpurii ale  nv   rii. Abordările recente ale  nv   rii consideră că  nv   rea este, în primul r nd, o activitate individuală desf  ur t  liber într-un cadru fără mecanisme exterioare de control.

Un concept relativ nou, c rui  tot mai multă aten ie  i acordă literatura de specialitate, se referă la  nv   rea organizațională. Teoria  nv   rii organizaționale are în vedere modul în care se desf  oar  procesul de  nv   re în cadrul întreprinderilor.  nv   rea organizațională examinează modul în care  nv   rea individuală  i cea de echipă pot fi transformate într-o resursă organizațională, intr nd astfel în rela ie cu procesele de management al cuno tin elor.

 n opinia savantului W. Marsick, „ nv   rea organizațională reprezintă un proces de schimbare sistemică, coordonată prin mecanisme intrinseci, care permit indivizilor  i grupurilor să acceseze, să construiască  i să utilizeze memoria, structura  i cultura organizațională, astfel  nc t să dezvolte capacitatea pe termen lung a întreprinderilor” [4, p. 469].

Potrivit savan ilor englezi, C.Argyris  i D. A. Schon, „ nv   rea organizațională reprezintă procesul prin care  ntreprinderea dob nde te cunoștințe, tehnici  i practici de

lucru de orice tip, prin orice mijloace” [5, p. 5].

Luând în considerare multitudinea de definiții cu referire la învățarea organizațională, prezente în literatura de specialitate și cele relatate deja, putem deduce unele idei cu referire la învățarea organizațională.

Așadar, *învățarea organizațională* reprezintă o activitate care se desfășoară într-un proces lărgit al relațiilor din cadrul întreprinderii pentru a acumula un anumit volum de cunoștințe teoretice și de abilități practice de orice tip, cu scopul implementării lor ulterioare în vederea asigurării competitivității și succesului întreprinderii în raport cu altele.

Rezultatele învățării organizaționale contribuie la dezvoltarea capacităților întreprinderii respective. Acest fapt corespunde unuia din principiile de bază ale managementului resurselor umane, și anume, celui care susține că, pentru a dezvolta capitalul intelectual necesar întreprinderii, prin sporirea volumului de cunoștințe și de aptitudini ale acesteia, este necesar să investim în oameni.

Paralel cu conceptul de „învățare organizațională”, s-a dezvoltat și conceptul de „organizații care învață”.

Potrivit savantului P. Senge, primul care a folosit acest concept, în anii '90 ai secolului XX, „organizația care învață este cea în care oamenii își sporesc continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care sunt create noi tipare de gândire, mai largi, în care aspirațiile colective nu sunt îngrădite și în care angajații învață continuu cum să învețe împreună” [6, p. 3].

Organizațiile care învață dezvoltă programe de perfecționare continuă, utilizează tehnici sistematice de soluționare a problemelor și transferă cunoașterea rapid și eficient la toate nivelurile întreprinderii prin intermediul programelor de instruire formală, legate de implementarea lor în prac-

tică. Organizația care învață este cea care dirijează activitățile profesionale și de viitor ale managerilor individuali, astfel încât să permită îndeplinirea nevoilor strategice ale întreprinderii. Acest lucru poate fi realizat doar încurajând identificarea necesităților individuale, formularea strategiei de activitate pe baza datelor despre aptitudinile curente, obținute de la departamentele de instruire și învățarea continuă din experiența practică.

Autorii englezi, R. Kandola și J. Fullerton, au conceput în anul 1994 un model cu șase elemente care definesc organizația care învață, și anume: *o viziune împărtășită* (permite întreprinderii să identifice, să răspundă la oportunitățile apărute și să beneficieze de ele); *o structură permisivă* (care să faciliteze învățarea); *o cultură stimulativă* (care să-i încurajeze pe oameni să încerce să schimbe situația existentă și să conteste modul de acțiune existent); *un management care îi împuternicește pe oameni* (ceea ce presupune că managerii sunt încredințați că delegarea deciziilor și munca eficientă în echipă contribuie la obținerea unor performanțe mai bune); *o forță de muncă motivată* (formată din oameni dornici să învețe continuu); *mechanisme care stimulează învățarea* (constituite din procese și politici concepute să-i încurajeze pe oameni să învețe din tot ce fac) [4, p. 73].

Dezvoltarea unei „organizații care învață” necesită eforturi substanțiale din partea managerilor întreprinderii.

1) Managerii superiori ai întreprinderii trebuie să acorde o atenție semnificativă instruirii profesionale, prin aplicarea unei multitudini de metode de instruire, atât la locul de muncă, cât și în afara acestuia.

2) Managerii superiori, împreună cu departamentul de resurse umane al întreprinderii, trebuie să se orienteze cel mai mult spre dezvoltarea intelectuală permanentă a angajaților, prin aplicarea diferitelor forme: ascultarea clienților; benchmarking,

scenarii strategice, recrutarea de noi angajați etc.

3) Managerii superiori trebuie să elaboreze un model concret pentru învățarea colectivă, care să cuprindă: viziunea, valorile, normele, metodele de învățare colectivă etc.

4) managerii superiori trebuie să creeze un climat acceptabil pentru dezvoltarea creativității, în sensul valorificării tuturor ideilor noi care vin în întreprindere, precum și al acordării unui anumit grad de libertate în ceea ce privește dezvoltarea creativității angajaților.

5) Managerii superiori trebuie să aibă în vedere conceperea unor sisteme pentru capitalizarea și transmiterea cunoștințelor utile, atât în plan uman și organizațional, cât și în plan tehnologic.

Așadar, organizația care învață cuprinde un conglomerat de idei cu referire la: pregătirea profesională sistematică; crearea, capitalizarea și difuzarea cunoștințelor și aptitudinilor profesionale; dezvoltarea competențelor personalului; autoevaluarea și compararea cu cei mai performanți; dezvoltarea organizațională; managementul cunoștințelor.

Un rol semnificativ al dezvoltării conceptului „organizației care învață” revine și activității de pregătire profesională. Luând în considerare faptul că, în literatura de specialitate, subiectul dat a fost abordat pe larg din diverse perspective, vom încerca să scoatem în evidență o serie de definiții și opinii cu privire la subiectul pregătirii profesionale.

În opinia savantului M. Armstrong, „instruirea este o modificare formală și sistematică a comportamentului, prin învățarea survenită ca rezultat al educației, al activităților de învățământ, al dezvoltării și al unei experiențe practice și teoretice” [7, p. 491].

Savantul G. A. Cole definește pregătirea profesională ca pe „o activitate destinată dobândirii de cunoștințe și aptitudini spe-

cifice exercitării unei meserii sau realizării unei operațiuni” [3, p. 362].

Tot în contextul dat menționăm și o altă opinie cu privire la pregătirea profesională din care rezultă că se recurge la această activitate „pentru a elimina decalajul dintre performanța actuală și performanțele viitoare preconizate” [8, p. 14].

Într-o perspectivă mai largă, specialistul în domeniul resurselor umane J.E. Pynes consideră că pregătirea profesională desemnează, de asemenea, „un proces planificat din partea unei organizații care caută a schimba și îmbunătăți deprinderile, îndemnările, cunoștințele și comportamentul angajaților în vederea creșterii eficienței modului în care aceștia lucrează” [9, p. 48].

În acest context, autorul F. Casanova consemnează că pregătirea profesională poate fi definită ca „activitate de educație orientată spre a asigura cunoștințele și deprinderile necesare pentru o performanță profesională și de muncă relevante, dar și spre asigurarea exercitării participării cetățenești de către lucrători, care are atât o componentă teoretică, cât și una practică, dar cu o mai mare influență a practicii în comparație cu alte tipuri de educație, care are o puternică dimensiune tehnologică, bazată pe nevoia de a rămâne la zi cu schimbările ce intervin în procesele tehnologice, are un aspect legat de muncă, pentru că îi pregătește pe oameni pentru a se implica în diverse relații de muncă” [10, p. 37].

În literatura de specialitate se susține că „recunoașterea importanței pregătirii profesionale a fost puternic influențată de intensificarea concurenței și de succesul relativ al organizațiilor în care investițiile în dezvoltarea angajaților sunt accentuate în mod considerabil. Evoluțiile tehnologice și schimbările organizaționale au determinat treptat pe unii angajatori să realizeze că succesul se bazează pe aptitudinile și abilitățile angajaților lor, astfel încât este nevoie de

investiții considerabile și continue în formare și dezvoltare” [11, p. 263].

Prin urmare, scopul principal al pregătirii este de a dobândi și de a îmbunătăți cunoștințele, abilitățile și atitudinile față de sarcinile legate de muncă. Este unul dintre cei mai importanți factori potențiali care pot conduce la beneficii atât pe termen scurt, cât și pe termen lung pentru persoane și organizații.

În opinia savantului G. A. Cole, beneficiile pregătirii profesionale pot fi grupate după cum urmează:

1) moralul ridicat – în rândul angajaților care au fost instruiți sporește încrederea și motivația;

2) costul redus al producției - formarea elimină riscurile, deoarece personalul instruit este capabil să utilizeze mai bine și mai eficient materialele și echipamentele, reducând astfel și evitând deșeurile;

3) reducerea cifrei de afaceri - pregătirea aduce un sentiment de securitate la locul de muncă, care la rândul său reduce cifra de afaceri și absenteismul este evitat;

4) managementul schimbării - formarea contribuie la gestionarea schimbării prin creșterea înțelegerii și implicării angajaților în procesul de schimbare și oferă, de asemenea, cunoștințele și abilitățile necesare pentru adaptarea la situații noi;

5) asigurarea recunoașterii, a responsabilității sporite și a posibilității de creștere a salariilor și a promovării;

6) ajută la îmbunătățirea disponibilității și a calității personalului [1, p. 302].

În opinia autoarei A. A. Wognum, necesitățile de instruire și dezvoltare pot apărea la trei niveluri organizaționale, și anume:

- *nivel strategic* în care nevoile sunt determinate de managementul de vârf, ținând cont de obiectivele, misiunile, strategiile și problemele organizațiilor care trebuie rezolvate sau fixate;

- *nivel tactic* unde nevoile sunt determinate de managementul intermediar, ținând cont de necesitățile de coordonare și cooperarea între unitățile organizatorice;

- *nivel operațional* în care nevoile sunt determinate de managementul executivului inferior și de alți angajați, în timp ce se iau în considerare problemele legate de operațiuni precum problemele de performanță ale lucrătorilor individuali și ale departamentelor din domeniu [9] .

Creșterea și dezvoltarea organizațională atât în sectorul public, precum și în sectorul privat sunt afectate de o serie de factori. Formarea angajaților fiind unul dintre aceștia care joacă un rol vital în îmbunătățirea performanțelor și creșterea productivității. Aceasta, la rândul său, conduce la plasarea organizațiilor în poziții mai bune pentru a face față concurenței și pentru a rămâne pe primul loc. Aceasta implică, așadar, existența unei diferențe semnificative între organizațiile care își antrenează angajații și organizațiile care nu o fac.

Literatura de specialitate prezintă dovezi ale existenței efectelor evidente ale formării și dezvoltării asupra performanței angajaților. Unele studii au urmărit analiza performanțelor în termeni de performanță a angajaților în special (J. Purcell, N. Kinnie și S. Hutchinson), în timp ce alții s-au extins la o viziune generală asupra performanței organizaționale (D. E. Guest). Într-un fel sau altul, cele două sunt legate în sensul că performanța angajaților este o funcție a performanței organizaționale, deoarece performanța angajaților influențează performanța organizațională generală. În legătură cu cele de mai sus, autorii P. C. Wright și G. D. Geroy remarcă faptul că competențele angajaților se schimbă prin programe de instruire eficiente. Prin urmare, nu numai că îmbunătățește performanța generală a angajaților pentru

a-și îndeplini efectiv funcțiile curente, dar și îmbunătățește cunoștințele, aptitudinile și atitudinea lucrătorilor necesari pentru viitorul loc de muncă, contribuind astfel la performanțele organizaționale superioare [12, p. 6].

De asemenea, în literatura de specialitate se punctează că a fost dovedit faptul că instruirea profesională a generat beneficii de îmbunătățire a performanței atât pentru angajat, cât și pentru organizație prin influențarea pozitivă a performanței personalului prin dezvoltarea cunoștințelor, abilităților, competențelor și comportamentului angajaților [4, p. 564].

De asemenea, savantul G. A. Cole tratează instruirea ca mijloc de abordare cu deficite de calificare și goluri de performanță ca o modalitate de îmbunătățire a performanței angajaților. Potrivit autorilor J. Swart, C. Mann și alții, depășirea decalajului de performanță se referă la implementarea unei intervenții de formare relevantă pentru a dezvolta abilitățile specifice ale angajaților și pentru a spori performanța angajaților. El continuă să elaboreze conceptul prin a preciza că formarea facilitează organizația să recunoască faptul că lucrătorii săi nu se comportă bine și că, astfel, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile lor trebuie să fie modelate în funcție de nevoile ferme. Este întotdeauna astfel încât angajații să dețină o anumită cantitate de cunoștințe legate de diferite locuri de muncă. Cu toate acestea, este important de menționat că acest lucru nu este suficient și angajații trebuie să se adapteze constant la noile cerințe privind performanța locurilor de muncă. Cu alte cuvinte, organizațiile trebuie să aibă politici continue de formare și de reținere a angajaților și, prin urmare, să nu aștepte apariția unor lacune de calificare și de performanță [1, p. 257].

Potrivit autorilor P. C. Wright și G. D. Ge-roy, competențele angajaților se schimbă prin programe de instruire eficiente. Aceas-

ta nu numai că îmbunătățește performanța generală a angajaților pentru a-și îndeplini efectiv funcția curentă, ci și pentru a spori cunoștințele, aptitudinile lucrătorilor necesari pentru viitorul loc de muncă, contribuind astfel la performanțe organizaționale superioare. Prin instruire, competențele angajaților sunt dezvoltate și le permit să implementeze în mod eficient munca de lucru și să atingă obiectivele ferme într-un mod competitiv. Cu toate acestea, plângerile de nemulțumire, absentismul și cifra de afaceri pot fi mult reduse atunci când angajații sunt atât de bine pregătiți, încât pot experimenta satisfacția directă asociată cu sentimentul de realizare și cunoașterea faptului că își dezvoltă capacitățile inerente [13, p. 8].

Tot în contextul celor relevate anterior, menționăm că aspectele privind procesul de pregătire profesională a fost abordat pe larg și în literatura de specialitate din arealul investigativ românesc.

Prof. univ. dr. I. Petrescu definește pregătirea profesională „ca o activitate desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsură să asigure îndeplinirea calificată de către angajați a sarcinilor ce le revin în exercitarea, în procesul muncii, a unei profesii sau meserii” [14, p. 212].

În lucrarea *Tratat de management*, scrisă de autorul român E. Burduș, se menționează că procesul de educare a salariaților este caracterizat printr-o multitudine de trăsături specifice și anume: educarea este complexă și variată, acoperind o gamă largă de elemente, precum cunoștințele, aptitudinile, ideile, convingerile, valorile, atitudinile și deprinderile; educarea poate fi individuală și colectivă în cadrul grupurilor și întreprinderilor; educarea poate fi declanșată în orice experiență (succes sau eșec); educarea este, în mod egal, un proces și o consecință; educarea poate fi conștientă sau inconștientă; educarea poate fi planificată sau neplanificată [15, p. 834].

De asemenea, în literatura de specialitate din România, se consemnează faptul că educarea și formarea profesională a salariaților imprimă complexul de activități orientate către promovarea eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia, cât și satisfacerea nevoilor personalului [15, p. 307].

Împărtășim ideile expuse anterior, potrivit cărora orice activitate poate fi desfășurată cu o eficacitate maximă numai cu condiția, că organizația respectivă este asigurată la timp cu un potențial de cadre eficiente din punct de vedere cantitativ, structural și pregătit calitativ.

Într-o altă lucrare, pregătirea profesională este abordată ca fiind un proces de instruire, pe parcursul căruia participanții acumulează cunoștințe necesare pentru desfășurarea activității lor. Ea cuprinde două aspecte: formarea și perfecționarea profesională. Prin formare se urmărește scopul dezvoltării unor capacități noi, în timp ce prin perfecționare se vizează îmbunătățirea capacităților existente [16, p. 28].

În opinia prof. A. Sîmboteanu, „activitatea de formare și dezvoltare profesională a funcționarilor publici este o parte compo-

nentă a procesului complex de edificare a societății bazate pe cunoaștere. Conținutul acestui proces rezidă în sporirea calității capitalului uman încadrat în administrația publică și a randamentului activității administrative. Creșterea volumului de cunoștințe și fortificarea competențelor profesionale a funcționarilor publici, prin studiile de master și cele de dezvoltare profesională reprezintă o predispoziție de eficientizare a activității administrative și un factor de sporire a competitivității” [17, p. 14].

Având în vedere multitudinea definițiilor și opiniilor expuse în prezenta lucrare, putem conchide asupra faptului că esența procesului de pregătire profesională a personalului constă în acțiunile realizate în direcția sporirii nivelului de cunoștințe în scopul îmbunătățirii performanței individuale și, implicit, a celei organizaționale. Indiferent de modul în care este evocată această activitate, fie ca fiind proces de instruire, de formare, de dezvoltare, de perfecționare etc., pregătirea profesională a angajaților prezintă interes și constituie un subiect de discuție atât din punct de vedere teoretic, precum și practice.

BIBLIOGRAFIE

1. Коул, Джеральд, Управление персоналом в современных организациях. Москва: Издательство «Вершина», 2004, 352 с. ISBN 5-94696-019-9.
2. Burduș, E. *Tratat de management*. București: Editura Economică, 2005, 860 p. ISBN: 973-7091-175-65-8.
3. Cole, G.A. *Managementul personalului*. București: Codecs, 2000, 555 p. ISBN 973-8060-230.
4. Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*. Manual de practică, București: CODECS, 2003, 872 p. ISBN: 973-8060-60-5.
5. Smith, M. K. *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning*. The encyclopedia of informal education. 2001, 2013. [accesat 01.12.2019] În: <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>.
6. Smith, M. K. (2001) *Peter Senge and the learning organization*. The encyclopedia of informal education. [accesat 02.12.2019] În: [<http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>].

7. Армстронг, М., Практика управления человеческими ресурсами. Санкт Петербург: Издательство «Питер», 2007, 1040 с. ISBN: 978-5-4461-0375-1.

8. Weil A., Woodall J. „HRD in France: the corporate perspective”, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 Issue: 7, 2005, p. 529-540. [accesat 22.11.2019] În: <https://doi.org/10.1108/03090590510621036>.

9. Wognum, A. A. M. *Vertical Integration of HRD Policy within Companies*. Human Resource Development International, 2001. [accesat 16.11.2019] În: https://www.researchgate.net/publication/233188542_Vertical_integration_of_HRD_policy_within_companies.

10. Cole G. A. *Pernonnel Management: Theory and Practice*. London: DP Publications, 1993, 576 p. ISBN: 978-1858-05-057-7.

11. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. *Human Resource Management a Contemporary Approach*. 4th Ed. Harlow. Prentice Hall, 2004, 760 p. ISBN: 978-0273-679-11-0.

12. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. 2003. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London. [accesat 18.11.2019] În: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/understanding-the-people-and-performance-link-unlocking-the-black>.

13. Philip C. Wright, Gary d. Geroy *Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance*. The International Journal of Human Resource Management, 12:4, 2001, p. 586-600, DOI: 10.1080/09585190122342.

14. Petrescu I., *Managementul personalului organizației*. București: Editura Expert, 2003, 630 p. ISBN: 973-8177-88-X.

15. Athanasiu A., Volonciu M., Dima L., Cazan O. Codul muncii. Comentariu pe articole. Vol. I, București: Ed. C. H. Beck, 2007, București, 488 p. ISBN: 978-973-115-667-5.

16. Cojocaru S. *Strategia managementului resurselor umane în administrația publică*. Autoreferatul tezei de doctor în economie. Chișinău, 2005, 32 p.

17. Sîmboteanu A. *Formarea și dezvoltarea profesională a cadrelor pentru administrația publică din perspectiva edificării societății bazate pe cunoaștere și valorilor euroconforme*. În: Administrarea publică: teorie și practică. [accesat 11.11.2019] În: <http://aap.gov.md/files/publicatii/revist/articole/88/ro/Simboteanu.pdf>.

Prezentat: 9 decembrie 2019.

E-mail: vadim.vintila88@gmail.com