

THE INSTRUCTION OF HUMAN RESOURCES – FIRM STRATEGY IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES

Petruța Blaga, Prof., PhD., "Petru Maior" University of Târgu-Mureș

Abstract: In the current competitive context human resources training is crucial to increase the performances and development of the company. The assessment of the specific training needs for each position and for each employee correlated with the most modern training techniques becomes a part of the company's strategy. Organizing training programs, employee career development and the investments in career plans are currently considered assets with high values.

Keywords: company, strategy, management, human resources, training.

În contextul concurențial actual instruirea personalului este de importanță majoră pentru creșterea performanțelor și dezvoltarea firmei. Evaluarea necesităților de instruire specifice fiecărui post și angajat în parte, corelată cu cele mai moderne tehnici de instruire, devine o parte a strategiei firmei.

Organizarea programelor de instruire, dezvoltarea carierei angajaților, investițiile în planurile de carieră sunt considerate în prezent necesități cu valoare de investiție.

1. Considerații generale

În condițiile exploziei informaționale, a educației permanente [12] și a eforturilor pentru înnoire continuă, formarea și ridicarea nivelului profesional, ca proces general de acumulare de cunoștințe din toate domeniile, trebuie să reprezinte un *domeniu cheie* al activității fiecărei organizații.

Strategia dezvoltării resurselor umane decurge din strategiile organizaționale globale și are un rol pozitiv în realizarea țelurilor organizației. Are drept scop să-i dezvolte capacitățile în planul resurselor umane, întrucât se clădește pe convingerea că resursele umane sunt o sursă majoră de avantaj competitiv. Urmărește dezvoltarea capitalului intelectual de care are nevoie organizația, ca și satisfacerea cerințelor ei prezente și viitoare de personal de bună calitate [1].

Pregătirea profesională a resurselor umane este considerată de mare importanță pentru succesul economic al organizațiilor și pentru economia națională în ansamblu. Ca urmare, *investițiile în educația profesională* sunt apreciate ca investiții pentru viitor, care, pe termen mediu și lung, se vor dovedi rentabile. Pe această constatare se bazează, nu în ultimul rând, hotărârea organizațiilor de a asigura pe cheltuiala lor formarea profesională a personalului și de a aloca mijloace considerabile pentru perfecționarea profesională.

În atenția factorilor implicați în formarea și perfecționarea resurselor umane stau, în mod prioritar, o serie de probleme care se intercondiționează [10]:

⇒ Trebuie avute în vedere, în condițiile tranziției la economia de piață și dezvoltării progresului științific și tehnic, perfecționări în direcțiile: studierii și evaluării complexității muncii, a varietății de profesii și meserii din organizații, accentuării procesului de integrare a unor meserii și specialități în profesii de profil larg; revizuirii și adaptării nomenclatoarelor de profesii, meserii și specialități la noile structuri profesionale; ierarhizării meseriilor și profesiilor în funcție de complexitatea lor și organizarea pregătirii resurselor umane prin diferite forme în legătură cu nevoile de muncă, cu aptitudinile reale, naturale sau însușite ale acestora; asigurării unui raport mai bun între formarea inițială prin școală și cea ulterioară pe

parcursul vieții [11] în concordanță cu nevoile diviziunii sociale a muncii, ale ocupării depline a forței de muncă și creșterii productivității muncii.

⇒ Este necesar ca elementele de bază ale conținutului științific al formării și perfecționării pregătirii personalului [2] să fie corelat cu profilul acestuia și să determine calitatea formării umane. Se urmărește: asigurarea pe fiecare treaptă a procesului de formare și perfecționare a unui echilibru între cunoștințele științifice de bază, cele tehnice de specialitate și cele umaniste, între acestea și cunoștințele din disciplinele de graniță, între teorie și practică; integrarea acestor cunoștințe în programele de pregătire; informatizarea întregului proces instructiv-educativ-formativ; modernizarea bazei tehnice și a tehnicilor de învățare; promovarea unor modele de învățare activă, participativă, inovatoare etc.

⇒ Este nevoie să se depună eforturi pentru modernizarea structurii sistemului de formare și perfecționare a resurselor umane. Dacă în condițiile noii revoluții tehnico-științifice, ocuparea și folosirea eficientă a forței de muncă sunt dependente de calitatea și mobilitatea factorului uman, structurile sistemului de pregătire se cer să fie tot mai flexibile. Modernizarea structurii sistemului de pregătire trebuie să fie precedată de studii privind: profilarea acestuia pe satisfacerea unor nevoi economice, dar și a unora ce țin de dezvoltarea personalității umane; durata pregătirii forței de muncă; asigurarea unei elasticități a structurii formelor de pregătire; elaborarea unor programe flexibile de formare continuă a specialiștilor din toate domeniile, a celor din cercetarea științifică și din învățământ, precum și a managerilor.

Pregătirea profesională este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsură să asigure îndeplinirea calificată de către lucrători a sarcinilor ce le revin în exercitarea, în procesul muncii, a unei profesiuni sau meserii.

Formarea profesională este activitatea cu caracter preponderent informativ desfășurată în unități de învățământ sau economice în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare cadrelor de conducere și de specialiști în vederea creșterii nivelului calitativ al activității lor profesionale, în concordanță cu cerințele puse în fața lor de progresul științific și tehnic și de introducerea acestuia în activitatea practică.

Formarea profesională implică un ansamblu de măsuri sau acțiuni care permit unei persoane să posede competența necesară pentru a putea face față în mod eficace executării unei operații sau îndeplinirii unei funcții, prezente sau viitoare corespunzătoare cu obiectivele urmărite de către manager.

Învățarea nu se încheie odată cu terminarea formării profesionale. Perioadele în care preponderentă este acumularea de cunoștințe alternează cu cele în care predomină aplicarea lor practică. Formarea profesională, exercitarea meseriei și perfecționarea conțin întotdeauna ambele elemente: *învățarea și aplicarea celor învățate*.

În acest context o atenție deosebită trebuie acordată reciclării profesionale. Reciclarea are loc după încheierea formării profesionale și la un anumit timp de activitate practică în meserie.

Scopul fundamental al procesului de formare constă în alimentarea și *transmiterea patrimoniului cultural al întreprinderii*, respectiv al unui ansamblu de cunoștințe profesionale, deprinderi, proceduri, experiență tehnică, rețele informale, cunoștințe tehnice și comerciale care asigură în final supraviețuirea unității [8].

O componentă importantă a răspunderii și un domeniu important pentru economia organizației îi reprezintă *efectele formării și măsurarea lor*. În vederea realizării unei tratări concrete, complete și exacte se parcurg mai multe etape:

- analiza eficienței formării asupra performanței organizației prin identificarea consecințelor în plan social și economic;
- analiza eficienței formării prin studiul comportamentului celor ce au parcurs procesul formativ prin observarea directă și indirectă a comportamentului;
- analiza eficienței formării cu ajutorul studiului variațiilor procesului de producție;
- efectele destructive ale formării în întreprindere.

În formularea programelor concrete ale pregătirii profesionale trebuie să se țină seama de faptul că cerințele formării profesionale sunt subordonate unor permanente schimbări. De aceea, *programele vor fi flexibile și cu deschidere tehnică*, astfel încât adaptarea la progresul tehnologic să se poată realiza cât mai repede.

Adesea, măsurile de instruire și de dezvoltare nu duc la creșterea dorită în ceea ce privește personalul [2] implicat în acest proces. Acest lucru se datorează parțial faptului, că pregătirea personalului nu este planificată în suficientă măsură. O *planificare* este posibilă când este bazată pe descrierea specifică a responsabilității și pe aprecierea calificării, care permit atât precizarea scopului, cât și determinarea programului de pregătire necesar. Scopul trebuie să ofere o descriere precisă a cunoștințelor care trebuie să fie asimilate. După ce scopul este determinat, *sistemele de control* trebuie să fie puse la punct pentru stabilirea bazelor materiale ale unui curs. *Valoarea unui curs* este determinată de importanța problemei și de descrierea exactă a scopului și va putea fi evaluată precis cu ajutorul sistemului de control.

Majoritatea proceselor de dezvoltare a resurselor umane [7] sunt menite să asigure un mediu în care angajații să se simtă stimulați să învețe și să se perfecționeze.

Elementele esențiale ale dezvoltării resurselor umane sunt:

- ⇒ *învățarea* – definită ca o schimbare relativ permanentă a comportamentului, apărută ca rezultat al practicii sau al experienței;
- ⇒ *educația* – dezvoltarea cunoștințelor, a valorilor și a înțelegerii necesare în toate domeniile vieții, nu doar a cunoștințelor și a aptitudinilor corespunzătoare unor domenii specifice de activitate;
- ⇒ *dezvoltarea* – sporirea sau împlinirea potențialului și capacităților unei persoane prin asigurarea unor experiențe educaționale și de învățare;
- ⇒ *instruirea* – modificarea planificată și sistematică a comportamentelor prin activități și programe de învățare ce permit individului să dobândească nivelul de cunoștințe, aptitudini și competențe necesare pentru a-și îndeplini sarcinile eficient.

2. Instruirea resurselor umane

Instruirea este o modificare formală și sistematică a comportamentului, prin învățare survenită ca rezultat al educației, al activităților de învățământ, al dezvoltării și al unei experiențe practice planificate.

Scopul fundamental al instruirii este de a ajuta organizația să-și atingă obiectivele prin adăugare de valoare la principala sa resursă, angajații. A instrui înseamnă a investi în oameni pentru a-i ajuta să obțină performanțe mai bune și pentru a le permite să-și utilizeze cât mai eficient capacitatea înăscută. Instruirea are următoarele obiective principale:

- să dezvolte aptitudinile și competențele angajaților și să le îmbunătățească performanțele [3];
- să contribuie la dezvoltarea angajaților în cadrul organizației astfel încât viitoarele necesități de forță de muncă ale acesteia să fie satisfăcute, pe cât posibil, din interior;
- să reducă timpul necesar învățării pentru angajații numiți pe un post nou prin angajare, transfer sau promovare, asigurând dobândirea competenței necesare cât mai rapid posibil și cu cât mai puține cheltuieli.

O instruire eficientă oferă următoarele avantaje:

- minimizează costurile de învățare;
- îmbunătățește performanțele individuale, ale echipei și ale organizației sub aspectul rezultatelor, calității, promptitudinii servirii și al productivității generale;
- mărește flexibilitatea operațională prin extinderea gamei de aptitudini a angajaților (policalificare);
- atrage în organizație angajați cu un nivel calitativ ridicat, oferindu-le oportunități de învățare și dezvoltare, mărindu-le gradul de competență și îmbunătățindu-le aptitudinile, ceea ce le oferă satisfacție profesională, câștiguri mai mari și posibilități de avansare în carieră;
- sporește angajamentul angajaților, stimulându-i să se identifice cu misiunea și obiectivele organizației;
- contribuie la managementul schimbării, facilitând o mai bună înțelegere a rațiunilor schimbărilor și oferind oamenilor cunoștințele și aptitudinile de care au nevoie ca să facă față situațiilor noi [4];
- contribuie la dezvoltarea unei culturi pozitive în organizație, de pildă una orientată spre îmbunătățirea performanței;
- oferă clienților servicii de înaltă calitate.

Pentru a înțelege cum trebuie concepută și cum trebuie să se desfășoare activitatea de instruire dintr-o organizație, prima condiție este să înțelegem teoriile învățării și abordările care se adoptă în furnizarea oportunităților de învățare și dezvoltare către angajați. Apoi se analizează următoarele abordări ale instruirii:

- ⇒ *filozofia instruirii* – baza pe care trebuie clădite politicile de instruire;
- ⇒ *procesul de instruire* – cum pot fi planificate, implementate și evaluate criteriile de eficacitate ale instruirii și programele sistematice de instruire;
- ⇒ *identificarea necesităților de instruire* – stabilirea tipului de instruire necesar și asigurarea relevanței acestuia în raport cu cerințele individului și ale organizației;
- ⇒ *planificarea instruirii* – alegerea modului în care să fie satisfăcute necesitățile de instruire pe termen lung și cele pe termen scurt ale organizației, echipelor și angajaților; alegerea tehnicilor de instruire;
- ⇒ *desfășurarea propriu-zisă a instruirii* – derularea programelor de instruire pentru diferitele categorii de angajați;
- ⇒ *responsabilitățile pentru activitatea de instruire* – alegerea celor care planifică și desfășoară programele de instruire;
- ⇒ *evaluarea instruirii* – se stabilește gradul în care instruirea își atinge obiectivele de satisfacere a necesităților de instruire [5].

Filozofia instruirii în cadrul unei organizații reflectă importanța pe care o acordă aceasta instruirii. Unele firme preferă să se detașeze de aceste lucruri, considerând că angajații lor pot să descopere singuri ce anume au de făcut. Iar dacă la un moment dat apare un deficit în privința unor aptitudini, o asemenea organizație își rezolvă problema recrutând angajați noi, pe care îi iau de la firmele care investesc în instruire.

Organizațiile care adoptă o filozofie pozitivă a instruirii înțeleg că funcționează într-o lume în care avantajele competitive sunt date și de existența unor angajați mai buni decât la alte firme din domeniu. Ele știu că își pot asigura oameni bine pregătiți numai dacă investesc în dezvoltarea aptitudinilor și competențelor lor. De asemenea, ele înțeleg că deficitul real sau potențial de aptitudini poate să le amenințe prosperitatea viitoare și capacitatea de dezvoltare. În termeni comerciali, aceste firme recunosc că instruirea constituie o investiție rentabilă, avantajele tangibile și cele intangibile ale instruirii justificând din plin costurile.

Dar simpla încredere în caracterul benefic al instruirii nu este suficientă; convingerea trebuie susținută de o viziune pozitivă și realistă a modului în care contribuie aceasta la

performanțele organizației. Este fundamental să se stabilească obiective ferme ale activității de instruire în termeni de rentabilitate a investiției, la fel ca la toate celelalte investiții.

3. Abordarea strategică a instruirii

Strategia privind instruirea presupune o analiză pe termen lung a aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor necesare angajaților. Instruirea și dezvoltarea trebuie să constituie o parte integrantă a procesului managerial. Managementul performanței impune ca managerii să analizeze periodic, împreună cu echipele și angajații din subordine, performanțele obținute, comparativ cu obiectivele convenite, factorii care au afectat performanțele și totodată necesitățile de instruire și de dezvoltare rezultate în urma acestei analize [9]. Satisfacerea acestor necesități constituie o activitate comună a managerilor, echipelor și angajaților individuali, în cadrul îndrumării metodice, al consilierii și al activităților relevante de învățare și instruire. Managementul performanței trebuie să se concretizeze în planuri de dezvoltare personală și în contracte sau acorduri de învățare [6].

Instruirea trebuie îndreptată spre soluționarea problemelor organizației. Cu alte cuvinte, trebuie astfel planificată încât să elimine discrepanțele dintre ceea ce sunt angajații în stare să facă și ceea ce *trebuie* să facă, atât în prezent, cât și în viitor.

Instruirea orientată spre acțiune: filozofia instruirii trebuie să accentueze rostul instruirii, acela de a invita la acțiune, de a-i face pe angajați să-și îndeplinească mai bine sarcinile care le revin în prezent și să-și asume unele noi. Obiectivele oricărui program sau ale oricărei activități de instruire trebuie definite în termeni practici: să enunțe ce anume trebuie să poată oamenii *să facă* după instruire și ce aptitudini și cunoștințe vor trebui să dobândească pentru aceasta.

Instruirea corelată cu performanța: instruirea corelată cu performanța presupune ca activitatea de instruire să fie legată de necesarul de competențe - de pildă cele impuse de introducerea în producție a unui nou produs, proces sau sistem.

Instruirea nu înseamnă simpla furnizare de cursuri scurte și izolate, la anumite momente din cariera cuiva. Învățarea trebuie să fie un proces continuu și, în consecință, trebuie adoptată o politică de dezvoltare continuă.

Politicile de instruire: politicile de instruire trebuie să fie expresii ale filozofiei adoptate de organizație în domeniul instruirii. Aceste politici trebuie să indice direcțiile de desfășurare, volumul de instruire care trebuie asigurat (de exemplu, toți angajații din pozițiile manageriale, tehnice sau de control trebuie să efectueze cel puțin cinci zile de instruire formală anual), procentajul din cifra de afaceri care trebuie alocat activității de instruire, scopul și amplasarea schemelor de instruire și responsabilitatea pentru activitățile respective.

BIBLIOGRAPHY

9. Armstrong Michael, *Managementul Resurselor Umane: manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003;
10. Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000;
11. Deaconu A., Podgoreanu S., Rasca L., *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura Academiei de Studii Economice, București, 2004, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=370&idb>;
12. Emilian Radu, Tigu Gabriela, State Olimpia, Tuclea Claudia, *Managementul resurselor umane*, Editura Academiei de Studii Economice, București, 2000;
13. Kirkpatrick Donald L., Kirkpatrick James D., *Evaluating Trening Programs. The four Levels*, Third Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2006;
14. Manolescu, A., *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003;
15. Mathis R., Nica P., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, 1997;

16. Muscalu Emanoil, *Managementul resurselor umane. Suport de curs*, Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2009;
17. Nicolescu Ovidiu, *Management comparat*, Editura Economică, 1998;
18. Pastor I., *Managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007;
19. * * *, *Strategia integrată de dezvoltare a resurselor umane din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți 2009-2020*, Proiect, http://www.stpne.ro/documente/STRATEGII_PROGRAME%20NATIONALE-INTERNATIONALE/Strategia%20integrata%20de%20dezv%20RU%202009-2020.pdf;
20. * * *, *Continuing Education and Lifelong Learning Trends*, Encyclopedia of management, Business, 2010, <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/continuing-education-lifelong-learning-trends>