

## ***THE STRATEGY OF TRAINING HUMAN RESOURCES WITHIN AN ORGANISATION***

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

*Abstract : The strategy of human resources development derives from global organizational strategies and has a positive role in achieving organizational goals. Its purpose is to promote the human resources plan, it being built on the idea that human resources are a major source of competitive advantage. It is based on the organization's needs for the development of intellectual capital and its need for present and future well trained personnel.*

*Keywords : human resources, training, training needs, training strategy.*

Odată cu dezvoltarea societății și a nevoilor sale, se intensifică competiția pe piață. Pentru a se impune, organizațiile au nevoie de anumite atuuri. O organizație poate căuta avantaje față de competiție în trei domenii: să folosească cea mai bună și cea mai modernă tehnologie, să folosească cele mai eficiente sisteme de lucru și de prezentare, să aibă angajați foarte eficienți. Cum primele două posibilități pot fi folosite și de concurență, atenția trebuie îndreptată spre a treia și anume, calitatea angajaților. Din ce în ce mai multe organizații conștientizează necesitatea învățării continue în rândul angajaților, a actualizării permanente a cunoștințelor și a dobândirii de cunoștințe noi în domenii conexe.

Ca urmare, una dintre cele mai importante caracteristici ale unei organizații este capacitatea sa de învățare, aceasta fiind șansa sa de adaptare într-o lume în continuă schimbare. Instruirea resurselor umane este o activitate sistematică și planificată subsumată acestui țel, menită să ducă la dobândirea și perfecționarea competențelor și cunoștințelor angajaților. În acest context, funcția de resurse umane capătă tot mai mult statutul de funcție strategică.

Un sistem modern de instruire devine astfel o necesitate vitală pentru orice organizație în scopul dezvoltării și menținerii standardelor înalt profesionale ale propriilor sale resurse umane. De aceea, organizațiile cheltuiesc o parte considerabilă din bugetele lor pentru instruirea cadrelor proprii.

### ***1. Procesul de instruire***

Teoria învățării sugerează că instruirea are eficacitate numai dacă se îndeplinesc zece condiții de bază [11]:

- *angajații trebuie să se simtă motivați să învețe, să fie conștienți că actualul lor nivel de cunoștințe, aptitudini sau competențe, ca și atitudinea sau comportamentul din prezent, trebuie îmbunătățite pentru ca activitatea profesională să continue să le ofere satisfacții și lor, și celorlalți; prin urmare, trebuie să aibă o imagine clară a comportamentului pe care trebuie să-l adopte;*

- *trebuie stabilite standarde de performanță pentru angajații care învață*, respectiv trebuie fixate obiective și standarde pe care angajații să le considere acceptabile și pe care să le utilizeze pentru a evalua cum progresează;
- *angajații care învață trebuie să dispună de îndrumare*, aceștia putând avea nevoie de recomandări, indicații și feedback referitor la progresele înregistrate din partea formatorului;
- *activitatea de învățare trebuie să ofere satisfacții celor care învață*; dacă învățarea le satisface una sau mai multe nevoi, angajații pot învăța chiar și în cele mai dificile circumstanțe; pe de altă parte, până și cele mai bune scheme de instruire riscă să eșueze dacă angajații nu le consideră utile pentru ei înșiși [7];
- *învățarea nu trebuie să fie un proces pasiv, ci activ*, angajații trebuind să se implice activ, alături de formator și de colegi, în stabilirea conținutului programului de instruire;
- *trebuie utilizate tehnici de instruire adecvate* de către formatori, acestea trebuind utilizate în funcție de necesitățile programului de instruire, ale persoanelor individuale și ale grupului;
- *metodele de învățare trebuie să fie variate* pentru a contribui la procesul de învățare, menținând astfel viu interesul participanților;
- *trebuie alocat un timp suficient pentru asimilarea celor învățate*, acesta trebuind oferit în cadrul programelor de instruire;
- *comportamentul corect trebuie să fie recunoscut și consolidat*; participanții la instruire simt de obicei nevoia să li se confirme faptul că au început să se descurce mai bine în meserie;
- *trebuie acceptat și recunoscut faptul că există niveluri diferite de învățare, care necesită metode diferite și durate de timp diferite*.

#### ***Instruirea sistematică***

Conceptul de instruire sistematică a fost elaborat de Industrial Training Boards în anii '60 și definește o instruire concepută special pentru a satisface cerințe bine definite [3]. Instruirea sistematică este planificată și asigurată de persoane specializate în domeniu, iar impactul activității de instruire este atent evaluat. Modelul presupune:

- definirea necesităților de instruire;
- alegerea tipului de instruire capabil să satisfacă necesitățile respective;
- implicarea unor formatori bine pregătiți și experimentați pentru a pune în practică activitatea de instruire aleasă;
- monitorizarea și evaluarea acțiunii de instruire pentru a i se stabili eficacitatea.

Modelul asigură o bază de pornire pentru planificarea programelor de instruire, dar are o serie de deficiențe: constituie o simplificare excesivă a situației reale, pune prea puțin accent pe responsabilitatea managerilor și a angajaților individuali, a încercat să impună în mediile economice un ansamblu de practici birocratice și extrem de elaborate. Dar valoarea intrinsecă a conceptului de instruire sistematică nu a fost distrusă de implementarea sa deficitară. De aceea, s-a impus punerea la punct a unei abordări mai realiste, denumită „instruire planificată”.

#### ***Instruirea planificată***

Conform lui Kanney și Reid (1994), instruirea planificată este „o intervenție deliberată, menită să asigure învățarea necesară obținerii de performanțe profesionale îmbunătățite”. Procesul de instruire planificată cuprinde etapele [1]:

- *se identifică și se definesc necesitățile de instruire* – etapa implică analizarea cerințelor organizației, echipei, ale ocupației respective și ale individului cu privire la obținerea de noi cunoștințe, aptitudini sau la îmbunătățirea competențelor existente; analiza se referă la problemele ce trebuie soluționate, dar și la necesitățile viitoare; în această etapă se decide tipul adecvat de instruire și cele mai eficiente moduri de rezolvare a problemelor identificate;
- *se definește ceea ce trebuie învățat* – trebuie să se specifice cât mai clar ce cunoștințe și aptitudini vor fi deprinse, ce competențe vor fi dezvoltate și ce atitudini vor fi schimbate;
- *se definesc obiectivele instruirii* – se stabilesc obiectivele activității de învățare, care definesc nu doar ce anume trebuie învățat, ci și ce anume trebuie să știe să facă angajații după încheierea programului de instruire;
- *se concep programele de instruire* – programele trebuie astfel concepute încât să satisfacă obiectivele și necesitățile de învățare, utilizând combinația adecvată de locații și tehnici de instruire;
- *se hotărăște cine anume va asigura instruirea* – trebuie specificat dacă instruirea este asigurată din interiorul sau din exteriorul organizației; concomitent, trebuie împărțite responsabilitățile între departamentul de instruire, managerii sau șefii de echipe și persoanele individuale;
- *se implementează activitatea de instruire* – se utilizează cele mai adecvate metode, astfel încât angajații să dobândească toate cunoștințele și aptitudinile sau nivelul de competență și atitudinile dorite;
- *se evaluează activitatea de instruire* – eficacitatea instruirii trebuie monitorizată pe întreg parcursul programului, fiind evaluat totodată impactul acesteia, pentru a se determina gradul în care au fost îndeplinite obiectivele propuse;
- *se corectează și se extinde procesul de instruire, după necesități* – pe baza evaluării, se decide nivelul îmbunătățirilor care trebuie aduse programului de instruire și modul în care vor fi satisfăcute necesitățile de învățare încă neîmplinite.

#### *Abordarea sistemică a instruirii planificate*

Procesul de instruire descris funcționează eficient numai dacă este pe deplin integrat în sistemele de relații, structuri, interdependențe și muncă din organizație. Abordarea sistemică a instruirii a fost definită de Manpower Service Commission (1981) ca un proces de identificare a intrărilor, a ieșirilor, a componentelor și a subsistemelor și apoi a modului în care instruirea poate îmbunătăți modul de funcționare a organizației prin contribuția adusă de componenta umană (oamenii), pe lângă cea formată de echipamente și de procedurile de lucru [12].

Abordarea sistemică este apoi aplicată în concepția instruirii [6], ale cărei componente sunt oamenii și strategiile de învățare, iar obiectivele sunt stabilite sub aspectul lucrurilor care trebuie învățate. Abordarea sistemică este folosită și în analiza interacțiunii dintre instruire și modul de operare al organizației, oferind feedback-ul necesar îmbunătățirii următoarelor programe de instruire.

Abordarea sistemică impune celor însărcinați cu pregătirea planurilor de instruire să ia în calcul toți factorii și toate variabilele care ar putea afecta învățarea. Astfel, programul de

instruire aplicat în organizație poate fi afectat de evenimente petrecute în interiorul sau în exteriorul companiei, iar modul în care sunt concepute acțiunile de instruire trebuie să țină seama de aceste interacțiuni.

## **2. Identificarea necesităților de instruire**

Instruirea trebuie să aibă un scop, iar acesta poate fi definit numai dacă necesitățile de învățare ale organizației, ale grupurilor și ale angajaților individuali din cadrul ei sunt sistematic identificate și analizate.

Analiza necesităților de instruire se referă în parte la definirea diferențelor dintre ceea ce se petrece în prezent și ce anume ar trebui de fapt să se petreacă. Decalajul respectiv – deosebirea dintre ce știu și ce pot face oamenii acum și ce ar trebui să știe și să poată face – trebuie eliminată de procesul de instruire [1].

Rolul instruirii este acela de a se preocupa de identificarea și satisfacerea necesităților de învățare și dezvoltare: policalificarea, pregătirea oamenilor pentru a-și asuma responsabilități suplimentare sau mai complexe, creșterea competenței generale.

Necesitățile de instruire trebuie analizate în primul rând la nivelul ansamblului organizației – necesitățile organizaționale. Apoi la nivelul departamentelor, al echipelor și al ocupațiilor din cadrul organizației – necesitățile de grup. În sfârșit, la nivelul angajaților individuali – necesitățile individuale. Aceste trei domenii sunt interconectate. Analiza necesităților organizaționale duce la identificarea necesităților de instruire din diferite departamente sau ocupații, iar acestea la rândul lor indică instruirea de care au nevoie angajații individuali. Procesul funcționează însă și în sens invers [9].

Pe măsură ce necesitățile individuale sunt analizate, devin tot mai reliefate necesitățile colective, care pot fi satisfăcute la nivel de grup. Suma necesităților individuale și de grup contribuie la definirea celor organizaționale, deși pot apărea și unele necesități de instruire suplimentare, proprii numai organizației în ansamblu, care o vor ajuta să-și urmeze prioritățile de dezvoltare. Astfel, planul de instruire poate fi mai cuprinzător decât simpla sumă a părților sale componente.

### ***Surse de informare pentru stabilirea priorităților de instruire***

În literatura de specialitate, Walters (1983) se identifică mai multe surse de informare cu ajutorul cărora se pot stabili prioritățile de instruire [11]:

- *obiectivele și planurile generale ale organizației* indică direcția în care se îndreaptă organizația și arată principalele priorități de instruire;
- *planificarea resurselor umane și a succesiunii* oferă informații asupra viitoarelor cerințe cu privire la aptitudini și asupra necesităților de instruire managerială [5];
- *statisticile de personal* scot în evidență problemele de resurse umane care ar putea fi remediate prin instruire (de exemplu cele de fluctuația forței de muncă);
- *interviurile finale, desfășurate la părăsirea organizației de către angajați* pot reliefa deficiențele din programele de instruire;
- *consultarea managerilor din eșalonul superior*, care își pot oferi opiniile cu privire la necesitățile de instruire;

- *datele despre productivitate, calitate și performanță* indică unde există discrepanțe între așteptări și rezultate sau unde se manifestă unele tendințe negative, dezvăluind astfel necesitățile de instruire;
- *schimbările funcționale din cadrul departamentelor* oferă informații despre tendințele viitoare și despre necesitățile de instruire adiacente;
- *cerințele conducerii cu privire la instruire* scot în evidență necesitățile detectate de conducere;
- *planurile financiare* arată dacă există fonduri pentru instruire, invitând la adoptarea unor abordări creative, atunci când resursele sunt limitate;
- *planurile de introducere de noi tehnologii sau de dezvoltare a sistemelor informaționale și planurile de marketing* indică unde sunt necesare noi aptitudini pentru comercializarea unor produse sau servicii noi, pentru utilizarea unor tehnici de vânzare diferite sau pentru operarea în teritorii noi.

#### **Metode de analiză a necesităților de instruire**

Sursele prezentate anterior contribuie la efectuarea unei analize detaliate a necesităților de instruire, cu ajutorul următoarelor metode [11]:

##### a. *Planurile de activitate și planurile de resurse umane*

Strategia de instruire a unei organizații trebuie să se bazeze pe strategiile și planurile sale de activitate și de resurse umane, cuprinzând aici și planurile de introducere a noilor tehnologii, care au implicații de resurse umane [8]. Aceste planuri trebuie să indice în termeni generali tipurile de aptitudini și competențe necesare în viitor și numărul de angajați care să dețină aceste aptitudini și competențe. Indicatorii generali trebuie apoi transpuși în planuri specifice, care să se refere, spre exemplu, la rezultatele programelor de instruire la care participă persoane cu anumite aptitudini speciale sau cu combinații de aptitudini (policalificate).

##### b. *Analiza posturilor*

Analiza posturilor din punctul de vedere al necesităților de instruire înseamnă examinarea în detaliu a conținutului muncii efectuate pe posturile respective, a standardelor de performanță impuse sub aspectul calității și cantității și sub aspectul cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor la standardele de performanță cerute. Rezultatul analizei postului trebuie să fie o *specificatie de învățare sau instruire* în care sunt descompuse îndatoririle generale din fișa de post în sarcini detaliate. De asemenea, sunt stabilite atributele pe care ar trebui să le aibă angajatul pentru a îndeplini eficient sarcinile respective. Aceste atribute sunt:

- *cunoștințele* – ce trebuie să știe angajatul: poate fi vorba despre cunoștințe profesionale, tehnice sau comerciale; despre mediul comercial, economic; despre dispozitivele care trebuie folosite; despre materialele și echipamentele utilizate sau despre procedurile care trebuie respectate; despre clienții, consumatorii, colegii și subordonații cu care angajatul intră în contact și despre factorii care le afectează comportamentul; despre problemele ce pot apărea și modalitățile de a le rezolva;
- *aptitudinile* – ce trebuie să fie în stare să facă angajatul pentru a obține rezultatele dorite și a-și utiliza eficient cunoștințele; aptitudinile se cizelează treptat, prin instruirii repetate sau prin alte tipuri de experiențe practice; ele pot fi aptitudini manuale, intelectuale sau mentale, perceptuale sau sociale;

- *competențele* – competențele comportamentale necesare pentru atingerea nivelurilor de performanță cerute;
- *atitudinile* – disponibilitatea de a se comporta sau de a acționa în concordanță cu cerințele postului;
- *standardele de performanță* – ce trebuie să realizeze un angajat pe deplin competent; organizația poate elabora pentru uzul noilor angajați sau al celor care intră într-un proces de instruire o specificație de învățare.

c. *Examinarea performanțelor*

Procesele de management al performanței trebuie să fie sursa principală de informare în stabilirea necesităților de dezvoltare și de învățare de la nivel individual. Abordarea activității de învățare din punctul de vedere al managementului performanței [4] se axează pe pregătirea unor programe de îmbunătățire a performanțelor și pe contracte de învățare sau planuri de dezvoltare personală, ambele ducând la elaborarea planurilor de acțiune. Accentul se pune pe dezvoltarea continuă; fiecare contact între manageri și angajați pe întregul parcurs al anului este considerat o oportunitate de învățare.

d. *Studiile privind instruirea*

Studiile privind instruirea coroborează toate informațiile obținute prin celelalte metode de analiză, scopul lor fiind asigurarea bazei dezvoltării și implementării strategiei de instruire. Este însă esențial să se suplimenteze informațiile respective prin discuții directe cu oamenii. Cel mai bun punct de plecare sunt discuțiile cu oamenii despre cerințele și problemele ridicate de activitatea lor profesională și determinarea necesităților lor de instruire, pornind de la ceea ce aceștia comunică despre munca lor.

Studiile de acest fel acordă o atenție deosebită gradului în care procesele existente corespund necesităților de instruire ale organizației. Se pot obține și alte informații din evaluările făcute la sfârșitul acțiunilor de instruire.

Se pot face și sondaje de atitudine, care să prezinte opiniile angajaților cu privire la volumul și nivelul actual al instruirii care li se oferă.

**3. Satisfacerea necesităților de instruire**

Analiza necesităților de instruire, se face de regulă la nivelul fiecărei ocupații; uneori este însă nevoie să se țină seama de cerințele anumitor grupuri: minorități etnice, persoane cu probleme speciale de sănătate (handicaturi) etc.

Astfel trebuie să se facă o analiză separată a necesităților de instruire ale unor astfel de angajați, care să identifice ocupațiile și cerințele de instruire specială pentru diferitele grade de invaliditate ori pentru membrii anumitor grupuri etnice. Informații cu privire la modalitățile adecvate de instruire a persoanelor cu handicap pot fi obținute de la organizațiile de profil. De asemenea, diversele grupuri etnice pot necesita o instruire specială, dacă ridică probleme de ordin lingvistic sau cultural.

**4. Responsabilitatea pentru instruire**

Cea mai mare parte a instruirii are loc la locul de muncă, prin îndrumare metodică, experiențe planificate și auto-perfecționare. Responsabili pentru aceasta trebuie să fie atât managerii, cât și angajații înșiși [10]. Conducerea organizației trebuie să creeze o cultură de organizație care învață, în care managerii să înțeleagă că instruirea și dezvoltarea constituie o componentă integrantă a atribuțiilor lor, cu pondere în evaluarea propriilor lor performanțe.

Rolul personalului [2] specializat în activitatea de instruire este de a oferi consiliere și îndrumare managerilor cu privire la responsabilitățile pe care le au în formarea angajaților. În majoritatea organizațiilor, ei se implică extrem de puțin sau chiar deloc în conținutul propriu-zis al instruirii. În ultimul timp se apelează din ce în ce mai frecvent la formatori externi; în consecință, marile departamente de instruire care existau în numeroase organizații au fost reduse substanțial, iar rolul formatorului angajat în cadrul companiei este tot mai adesea cel de consultant intern.

Totuși, funcțiunea de instruire a companiei rămâne responsabilă de:

- formularea strategiei de instruire care să vină în sprijinul strategiilor economice ale organizației;
- identificarea și analiza necesităților de instruire pe ocupații și în diferitele unități ale organizației;
- elaborarea propunerilor privind modalitatea de satisfacere a acestor necesități;
- pregătirea planurilor și bugetelor activităților de instruire;
- identificarea resurselor externe de instruire, selectarea furnizorilor externi, precizarea cerințelor la adresa acestora și asigurarea conformării prestației lor la cerințele de instruire;
- furnizarea de consultanță cu privire la cursurile externe de instruire pentru angajații individuali sau pentru grupuri;
- organizarea de cursuri și programe interne de instruire sau folosirea de sprijin extern pentru cursurile de instruire formală sau părți din aceste cursuri;
- instruirea managerilor, supervizorilor și mentorilor cu privire la responsabilitățile lor de instruire;
- furnizarea de îndrumare și asistență angajaților individuali în pregătirea și implementarea planurilor lor de dezvoltare personală;
- monitorizarea și evaluarea eficacității instruirii la nivelul întregii organizații.

### **5. Concluzii**

Strategia de instruire a unei organizații vine în completarea strategiilor de management ale resurselor umane utilizate și se conectează cu sistemele de dezvoltare a resurselor umane instituite în cadrul organizației. Scopul unei astfel de strategii este să utilizeze la maxim resursele financiare existente prin elaborarea și derularea de activități de formare, atunci când acest lucru este posibil și adecvat.

### **BIBLIOGRAPHY**

1. Armstrong Michael, *Managementul Resurselor Umane: manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003;
2. Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000;
3. Cowling Alan, Mailer Chloe, *Managing Human Resources*. Third Edition, Butterworth Heinemann, 2013
4. 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](http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=370&idb;);

5. Emilian Radu, Tigu Gabriela, State Olimpia, Tuclea Claudia, Managementul resurselor umane, Editura Academiei de Studii Economice, București, 2000;
6. Felea Sanda, Neagu Marian, Rădăceanu Eduard, Duma Mario, *Dezvoltarea și diversificarea programului de instruire și perfecționare managerială în specificul activității de cercetare-dezvoltare*, SCIENTCONSULT, 1995, <http://www.scientconsult.ro/CD/consult/D62F1.htm>;
7. Kirkpatrick Donald L., Kirkpatrick James D., *Evaluating Trening Programs. The four Levels*, Third Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2006;
8. Manolescu A., *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003;
9. Manta Elena, Administration and Management, <http://www.academia.edu/5967865/INTRODUCERE>;
10. Muscalu Emanoil, *Managementul resurselor umane. Suport de curs*, Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2009;
11. Pastor I., *Managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2007;
12. \* \* \*, Manpower Services Commission – MSC (1984) „A New Training Initiative”, United Kingdom, <http://education.stateuniversity.com/pages/3181/Manpower-Services-Commission-%28MSC%29.html>.