

## INSTRUIREA RESURSEI UMANE

Instruiți-vă și reinstruiți-vă !, (Tom Peters)

aceasta înseamnă un proces de pregătire (învățare) permanent și susținut.

După cum se arată în "Strategia Națională de Dezvoltare", reforma educațională, în România, presupune:

- descentralizarea sistemului național de învățământ;
- promovarea relației contractuale dintre unitățile de învățământ și comunitățile locale;
- organizarea sistemului național de formare a managerilor din învățământ;
- dezvoltarea utilizării tehnologiei informației și comunicației în procesul educațional;
- extinderea sistemului național de învățământ la distanță;
- aplicarea programului național de educație a adulților și a programului, "șansa a doua prin educație";
- formarea profesională continuă, în acord cu politicile similare din Uniunea Europeană;
- restructurarea finanțării învățământului.

Politica pentru dezvoltarea forței de muncă este esențială pentru o organizație, deoarece ineficiența ei are repercusiuni viitoare asupra potențialului angajaților, care, fie vor lucra cu eficiență din ce în ce mai scăzută, fie vor migra către alte organizații capabile să-i stimuleze, să-i ajute sau să-i motiveze în activitatea lor.

Formarea, întreținerea și dezvoltarea forței de muncă pot fi abordate din următoarele perspective, privind actorul din organizație:

- formarea și dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor și aptitudinilor necesare pentru a îmbunătăți performanțele în activitatea cerută;
- pregătirea individului în vederea promovării lui sau a măririi ariei de competență în vederea unei eventuale delegări de autoritate și competență;
- dezvoltarea personală a individului, sub toate aspectele, în vederea integrării lui în viața de echipă din organizație.

Din aceste motive activitatea de instruire trebuie să preocupe atât managementul firmei, în totalitate, nu numai managementul resurselor umane, cât și salariatul, actorul, care, fiind direct implicat, este și beneficiarul acțiunii.

Actorul din organizația românească de mâine va trebui să fie o persoană educată, purtătoare de cunoștințe, capabilă să participe la strădania organizației de a crea noul, de a se perfecționa continuu. El se găsește, astăzi, datorită schimbărilor rapide care au loc în mediul organizației, în postura unei necesare "alfabetizări" în cunoașterea și gestiunea proceselor, în utilizarea noilor tehnici de achiziție, stocare, prelucrare și transmitere a informațiilor, în organizație, etc.

În societatea de mâine nu se poate supraviețui fără învățare continuă. A învăța, însă, continuu și susținut presupune un învățământ atractiv, pe de o parte și o educație de masă, în acest sens, pe de altă parte.

Din păcate, în România de azi, atât învățământul de cultură generală cât și învățământul profesional, de pregătire a specialiștilor, se desfășoară cu rezultate din ce în ce mai discutabile.

Răsfoind câteva "Audituri" efectuate de unii autori împreună cu experți ai Uniunii Europene, în diverse societăți comerciale românești, aflăm, referitor la formarea sau menținerea pregătirii personalului din aceste societăți, că:

"... bugetul pentru pregătirea personalului reprezintă 1% din cifra de afaceri. El este integral destinat pregătirii muncitorilor care se efectuează, în interiorul societății, de către ingineri ..."

1(T.T.)

Pentru comparație, prezentăm, în continuare, eforturile întreprinderii T.C.S. (India) în domeniul instruirii personalului, în perioada 1993-1999 (Ghid Practic în Domeniul Managementului Calității: Sistemul ISO 9000 apărută în Ed. Niculescu):

- costurile totale ale instruirii personalului au reprezentat circa 6 % din cifra de afaceri a întreprinderii;
- numărul mediu al zilelor de participare la instruire – în cadrul unui an calendaristic – a fost de 120 pentru noii angajați și de 10 ÷ 15 pentru ceilalți salariați;
- pe ansamblul unităților Întreprinderii T.C.S. și pe durata unui an s-au realizat, în medie, peste 20 de programe de instruire.

Nu credem că este de prisos să amintim firmelor românești că instruirea actorilor lor în legătură cu produsele și cultura societății, securitatea la locul de muncă, protecția mediului înconjurător, rolurile și responsabilitățile operatorilor, complexitatea utilajelor și interacțiunea lor, fluxul tehnologic, operațiile de verificare ce trebuie efectuate regulat asupra utilajelor, echipamentelor, mașinilor-unelte, etc. și importanța lor pentru asigurarea calității produselor sau serviciilor, cunoștințele și deprinderile necesare pentru înregistrarea datelor, etc. este esențială pentru asigurarea eficienței și perenității societății.

Trebuie menționat faptul că, pentru a fi eficientă, instruirea permanentă se efectuează numai pe baza necesităților existente în societate și depistate prin feedback-ul de la clienții interni și externi.

Conform standardului S.R. ISO 9001, 1995, (citată în Ghidul Practic):

“Furnizorul trebuie să stabilească și să mențină proceduri documentate pentru identificarea necesităților de instruire și să asigure instruirea întregului personal care efectuează calitatea. Personalul care îndeplinește sarcini specifice trebuie calificat pe baza educației, instruirii și/sau experienței adecvate, după cum este cazul”.

La urma urmelor, într-o întreprindere, calitatea produselor și a serviciilor, determinate de calitatea managementului, înseamnă performanță economică, indusă de respectul pentru client și de dorința de autoperfecționare continuă. Toate acestea, așa cum arată și standardele din seria ISO 9000, reclamă perfecționarea cunoștințelor prin instruire.

## ORGANIZAREA MODULUI DE ÎNVĂȚARE

Locul “învățării” în activitatea unei organizații este precizat în diagrama din fig. 1. (s. CEFRI)\*.

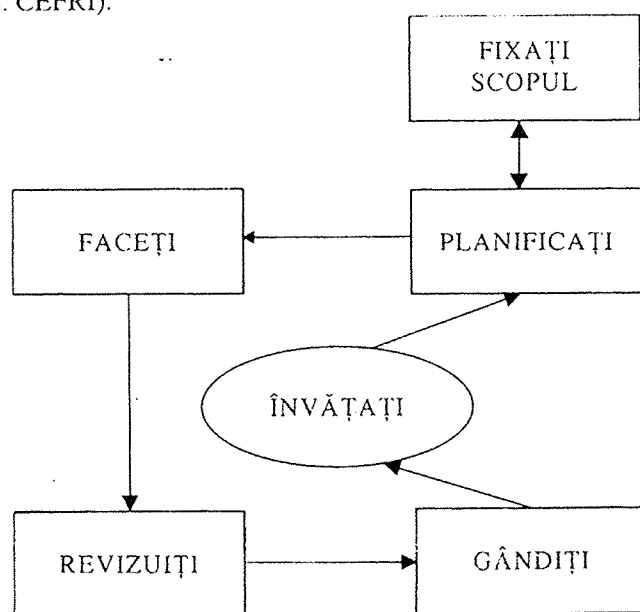


Fig. 1. Locul „învățării” în activitatea unei organizații

\* Centre de Formation aux Realites Internationales

Scopul organizării procesului de învățare constă în:

- creșterea competenței (abilității de a face ce este necesar);
- acumularea sistematică a experienței de a învăța.

Sintetizând, pentru fiecare zi, pentru fiecare actor îndemnăm:

## **FACEȚI CE CREDEȚI CĂ E BINE ȘI ÎNVĂȚAȚI !**

Organizația care învață este organizația viitorului.

Cele patru condiții minimale pentru a face dintr-o organizație “un sistem care învață” sunt:

1. încurajarea personalului de la toate nivelele organizației să învețe în mod regulat și cu rigoarea muncii și să redifuzeze ceea ce a învățat, sub forma cunoștințelor acumulate, către alte părți ale întreprinderii care ar putea obține un avantaj din această învățătură;
2. asigurarea unor dispozitive pentru a crea condițiile ca rezultatele învățării, cunoștințele ca și know-how-ul să fie efectiv puse la dispoziția celor ce ar putea avea nevoie de ele;
3. recunoașterea și valorizarea activității de învățare, în întreprindere;
4. transformarea continuă a organizației, sub efectul noilor cunoștințe și încurajarea acestei transformări de către management.

În procesul instruirii următoarele aspecte cheie trebuie avute în vedere:

- toată lumea învață, fie că e vorba de un factor de decizie, de un muncitor sau de un funcționar (în legătură cu acest aspect merită menționat, aici, punctul de vedere al gurului american în domeniul calității, Joseph Juran, care semnală mentalitatea “fără moarte” potrivit căreia “managementul suprem știe deja ce trebuie făcut iar instruirea este pentru ceilalți – muncitori, maiștri, ingineri. Este momentul (ca managerii, n.n.) să își reexamineze această convingere;
- instruirea, într-o organizație, este un proces în același timp individual și colectiv;
- anumite cunoștințe sunt codificate, altele sunt informale;
- anumite cunoștințe se pot difuza, altele nu;
- fiecare trebuie să redistribuie ceea ce, după părerea sa, ar putea fi util sau necesar celorlalți din organizație;
- învățarea rezultă dintr-un proces individual și colectiv de observație și de reflecție asupra acțiunilor și asupra mediului.

Rolul însemnat al mediului asupra procesului de învățare (instruire) rezultă din diagrama prezentată în fig. 2.

## **DE CE ÎNVĂȚĂM ?**

Învățăm:

1. pentru a ne schimba reprezentările;
2. pentru a ne schimba mentalitatea;
3. pentru a ne schimba comportamentul;
4. pentru a ne schimba atitudinile;
5. pentru a crește productivitatea;
6. pentru a fi capabili să aplicăm noi tehnologii;
7. pentru a ne păstra sănătatea fizică și mintală și integritatea corporală;
8. pentru a ne armoniza gândirea sau acțiunile din întreprindere;
9. pentru a putea promova, deci pentru a fi mai motivați;
10. pentru a ne mări gradul de adaptabilitate, deci pentru a fi mai flexibili;
11. pentru a ne menține și dezvolta nivelul cunoștințelor de specialitate, deci pentru a ne lărgi aria competențelor;
12. pentru a înțelege și aplica noile tehnici de management;
13. pentru a ne dezvolta limbajul și a deveni capabili de o comunicare în pas cu timpul;
14. pentru a ști să ne situăm corect în raport cu mediul;
15. pentru a putea să reacționăm corect la provocările din mediu;
16. pentru a ști să integrăm dimensiunea timpului;
17. pentru a integra formulele care s-au dovedit cele mai fructuoase în teoria managementului.

Învățăm pentru a deveni persoană educată, purtătoare de cunoaștere, cu competențe care să ne dea dreptul să accesăm în organizația de mâine.

3(T.T.)

## CUM ÎNVĂȚĂM ?

Ce atitudine avem în cadrul procesului de învățare pentru a avea certitudinea reușitei ?

Pozitivă	Negativă
PUNEM ÎNTREBĂRI	CONSIMȚIM
SUGERĂM IDEI	SUNTEM PASIVI
EXPLORĂM ALTERNATIVE	RĂMÂNEM FIXAȚI PE IDEILE PROPRII
NE ASUMĂM RISCUL	SUNTEM PRECAUȚI
ÎNVĂȚĂM DIN GREȘELI	REPETĂM ACELEAȘI GREȘELI
FACEM UN PAS ÎNAPOI PENTRU A REFLECTA	ACȚIONĂM PRECIPITAT PENTRU A RĂMÂNE ACTIVI
VORBIM SERIOS DESPRE PROCESUL DE ÎNVĂȚARE	GLUMIM PE SEAMA ACESTUI PROCES
NE ASUMĂM RESPONSABILITATEA	AȘTEPTĂM CA CEILALȚI SĂ O FACĂ
RECUNOAȘTEM CĂ AM GREȘIT	NE JUSTIFICĂM ACȚIUNILE, BLAMĂM PE CEILALȚI, DĂM VINA PE EVENIMENTE

MEDIU / ÎNVĂȚARE

A ÎNVĂȚA ÎN CADRUL MEDIULUI

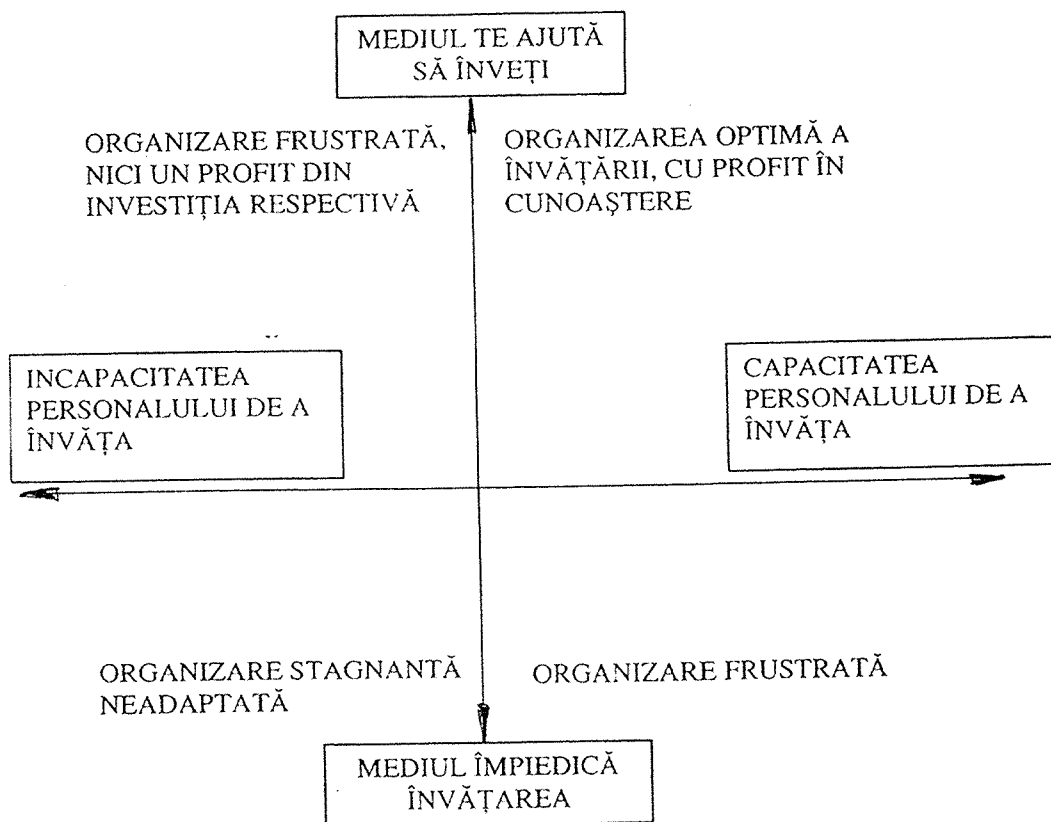


Fig. 2.

În cadrul procesului de instruire trebuie respectate, pentru a motiva cursanții, (s. Quasaro) următoarele principii:

Participanții sunt motivați atunci când:	Participanții se decuplează atunci când:
1. Cursul e relevant pentru activitatea lor	1. Nu li se dă oportunitatea să se implice
2. Cursul se concentrează pe cea mai importantă parte a activității participanților	2. Instruirea este academică, cu multe formule sau bazată pe cunoștințe anterioare
3. Lectorul insistă pe modul în care participanții vor beneficia personal	3. Instruirea este pasivă
4. Comunicarea anterioară cursului le dă posibilitatea participanților să afle la ce să se aștepte	4. Trebuie să stea prea mult jos, cursul fiind pronunțat static
5. Cursul conține oportunități pentru aplicarea în practică	5. Lectorul este lipsit de flexibilitate
6. Li se dă frecvent posibilitatea să lucreze în grupuri mici	6. Li se creează senzația că sunt judecați
7. Cursul conține oportunități pentru implicare și interacțiune	7. Cursul este dominat de lector
8. Cursanții sunt provocați să rezolve exerciții și enigme, să înțeleagă paradoxurile dându-li-se posibilitatea să facă aceste activități cu succes	8. Nu au resurse sau sprijin pentru a aplica noile cunoștințe
9. Competiția amicală este atmosfera exercițiilor în grupuri mici	9. Li se spune cursanților ce să facă
10. Stabilirea și construirea unui climat adecvat au loc de la începutul cursului	10. Cursanții se simt inconfortabili fizic sau psihic

Conducătorul din întreprinderea “care învață” fiind creierul organizației, adică cel ce leagă buclele decizionale de cele operaționale, trebuie să integreze informațiile și cunoștințele provenite din învățare și să urmărească reflectarea lor în activitatea societății.

El trebuie să gândească și să pună în funcțiune dispozitivele de supraveghere pentru a anticipa evenimentele și a avea o atitudine pro-activă. Tot el trebuie să-și asigure mijloacele de a privi “de sus și de departe” pentru a avea o viziune critică și a fi capabil de a avea organizația sub control.

Managerul trebuie să mediteze în permanență asupra următoarelor aspecte legate de procesul de învățare:

- în organizație există create condițiile care să permită personalului să reflecteze și să învețe din munca sa ?;
- există condiții de “difuzare”, în organizație, a cunoștințelor căpătate în timpul proceselor de instruire ?;
- efortul de a învăța este recunoscut și recompensat ?;
- conducerea organizației facilitează schimbările induse prin achiziționarea de know-how și cunoștințe ?;
- până la care nivel ierarhic actorii din organizație au o viziune anticipativă, prospectivă asupra pieții, produselor, concurenței, mediului, etc. ?;
- există în organizație un sistem de supraveghere comercială și tehnologică?

## **CE FORME DE INSTRUIRE SE POT UTILIZA ?**

Diverse, după cum urmează:

- cursuri sau stagii de pregătire organizate în întreprindere;
- programe de instruire organizate în afara societății, fie în țară, fie în străinătate;
- înființarea și dezvoltarea, în interiorul întreprinderilor, a unor mediateci – cu cărți, reviste și înregistrări audio/video – care să permită salariaților să se autoinstruiască, etc.

## **CINE SUNT INSTRCTORII ?**

- Pentru managementul de vârf, instructorii sunt experți din afara organizației;
- Pentru celelalte nivele ierarhice, instructorii sunt fie experți din afara organizației, fie specialiști din interiorul ei.

## **CINE SUNT PARTICIPANȚII ȘI CARE SUNT NEVOILE LOR ?**

Managementul organizației va trebui să aibă în orice moment o situație clară referitoare la:

- cine și de ce fel de instruire are nevoie ?;
- de ce este necesară instruirea ?;
- care este pregătirea anterioară a participanților ?;
- care sunt resursele de care dispune organizația în vederea instruirii ?;
- care sunt constrângerile / rezervele reale ?

## **CUM SE EVALUEAZĂ REZULTATELE INSTRUIRII ?**

Pentru a putea răspunde la întrebările:

- care sunt cunoștințele câștigate de participanți la sfârșitul cursului ?,
  - sunt participanții capabili să utilizeze noile cunoștințe ? și
  - sunt create condițiile ca participanții să-și aplice cunoștințele acumulate ?
- este necesar:
- să se colecteze reacțiile informaționale de la participanți, imediat după terminarea programului de instruire;
  - să se colecteze reacțiile informaționale de la participanți, după un anumit timp de la finalizarea programului de instruire;
  - să se evalueze, cu ajutorul unor indicatori adecvați, performanțele realizate de participanți la instruire și să se urmărească evoluția lor în timp.