

STRATEGII ȘI TEHNICI DE FORMARE ȘI PERFECTIONARE A PERSONALULUI

Dr., conf. univ., Marina BAIEȘU

*Academia de Studii Economice a Moldovei,
str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, Chișinău,
Tel.: +373 22 22 41 28; web site: www.ase.md*

Abstract

Today, most companies are experiencing substantial changes, technologically, structurally, operationally and so on. These changes could be better implemented with the help of better trained employees from a professional standpoint. Therefore, all the companies must acknowledge the necessity to invest, including in the intellectual potential of employees. The professional competence of employees can be ensured through continuous process of professional improvement, as well as the personal qualities of each individual.

Even if these are not at the top of priorities for global policies, new strategies of professional formation and improvement, represent the support axes of moving towards an economy and a society based on knowledge.

Key words: *strategies, training, education, human resources, development.*

JEL CLASSIFICATION: Q 15, M 53, M 12, J 24, F 18

Așa cum în societatea contemporană schimbările au un caracter accelerat în orice domeniu de activitate umană, activitățile de formare și perfecționare capătă o importanță majoră. Acest fapt este determinat și de complexitatea crescândă a problemelor din organizații și capacitatea oamenilor de a le face față.

Dezvoltarea fără precedent a tehnologiilor de informare și comunicare, extinderea inovațiilor tehnice în toate domeniile au generat și generează noi cerințe privind cunoașterea și au obligat oamenii să se reorienteze în meserii sau profesii noi, din cauza mutațiilor structurale și ocupaționale intervenite pe piața muncii.

Aceste schimbări au determinat revizuirea conceptelor privind conținutul și rolul instruirii. Noile sisteme de abordare a educației și instruirii trebuie să devină mai variabile, dependente de evoluțiile macroeconomice. În acest moment, formarea este nu numai un suport fundamental pentru societatea umană în procesul schimbării, ci și un instrument capabil să ajute oamenii în previziunea schimbărilor și în posibilitatea pregătirii în această nouă perspectivă. Chiar dacă nu sunt înscrise în fruntea listei politicilor globale, strategiile noi de formare și perfecționare profesională continuă (pe tot parcursul vieții) constituie axele de susținere a trecerii la economia și societatea bazată pe cunoaștere.

Strategii și tehnici de formare și perfecționare

Strategiile și tehnicile de formare și perfecționare se diferențiază, având la bază ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, urmărindu-se ca prin valorificarea eficientă a resurselor umane să se obțină avantaje competitive.

În funcție de cheltuielile pentru instruire făcute de firmă în efortul de dezvoltare a angajaților săi există următoarea clasificare a strategiilor de formare și perfecționare.

➤ **Strategia de perfecționare.** În cazul acestei strategii, cheltuielile pentru instruire sunt mici, dar firma a constituit un fond special destinat acestui scop, ceea ce asigură continuitatea activității. Datorită resurselor limitate, nu pot fi utilizate serviciile firmelor specializate în formarea personalului și se recurge, de regulă, la specialiștii proprii.

➤ **Strategia de investire.** Aceasta pornește de la ideea că banii pentru specializare sunt o investiție în viitorul firmei. Compania alocă fonduri însemnate pentru pregătirea angajaților săi, investiția în formarea personalului având un caracter sistematic, programat, urmărindu-se obținerea de rezultate bune și foarte bune pe termen lung.

➤ **Strategia conjunkturală** ("hei-rup"). Strategia conjunkturală se caracterizează prin alocarea ocazională a unor sume importante, în situații de criză actuală de personal sau când apar conjuncturi deosebit de favorabile și întreprinderea nu face față cerințelor pieței cu resursele umane de care dispune. Strategia este folosită, deci, în situații speciale și pentru o perioadă limitată de timp.

➤ **Strategia de conciliere**. Este o strategie care presupune cheltuieli mici și ocazionale pentru perfecționarea personalului. În general, se urmărește prevenirea unor conflicte sociale ce pot apărea ca urmare a lipsei totale de preocupare a conducerii pentru perfecționarea angajaților.

În funcție de etapele carierei unui individ în cadrul organizației, strategiile de formare și perfecționare se clasifică astfel:

➤ **Strategia de socializare**. Această strategie constă în programarea și desfășurarea unor activități având ca obiect familiarizarea noilor angajați cu obiectivele firmei, un rol important deținându-l colegii și superiorii noului angajat.

➤ **Strategia de specializare**. Strategia de specializare urmărește dezvoltarea competențelor angajaților, care sunt specifice postului lor. Cheltuielile efectuate sunt justificate de performanțele obținute pe post.

➤ **Strategia de dezvoltare**. Această strategie vizează dezvoltarea pe orizontală a angajaților prin rotația lor pe posturi sau dezvoltarea acestora pe verticală - promovare. Se aplică persoanelor pentru care se preconizează o carieră ascendentă în organizație.

➤ **Strategia de valorizare**, urmărește dezvoltarea personalului prin utilizarea competențelor și experienței unor angajați ai organizației, cei care sunt utilizați pentru a-i pregăti pe alții având calitatea de "mentori" pentru alți membri. Deși cheltuielile sunt mai mici, performanțele pot fi mari, în funcție de profesionalismul mentorilor, dar și de străduințele cursanților și, nu în ultimul rând, de climatul existent în firmă.

În Uniunea Europeană, procesul este mult mai cuprinzător și complex, Memorandumul "Educația și formarea profesională pe tot parcursul vieții (EFPPV), lansat în octombrie 2000 distingându-se de alte documente asemănătoare, elaborate fie de UE, fie de UNESCO sau OECD, prin următoarele:

- include o dimensiune sincronică, care implică complementaritatea învățământului formal, informal și non-formal, precum și o dimensiune temporală diacronică;

- integrarea obiectivelor economice și culturale cu cele sociale și civice, aceasta implicând dimensiunea holistică și multidimensională.

Memorandumul este centrat pe șase mesaje cheie, care, în unitatea și interconditionabilitatea lor, formează cadrul necesar pentru aplicarea politicii de formare în fiecare stat membru. Aceste mesaje cheie sunt: noi deprinderi de bază pentru toți; investiții mai ample în resurse umane; inovația în predare și învățare; evaluarea, aprecierea, certificarea și recunoașterea învățării; regândirea orientării și consilierii profesionale; învățarea mai aproape de casă.

Instruirea și perfecționarea angajaților este problema căreia trebuie să-i facă față fiecare organizație. Cantitatea și calitatea instruirii desfășurate variază enorm de la o organizație la alta. Factorii care influențează cantitatea și calitatea activităților de instruire și perfecționare sunt:

• amploarea schimbărilor din mediul exterior schimbările tehnologice, noile prevederi legislative);

• schimbările pe plan intern;

• existența aptitudinilor și calificărilor corespunzătoare în rândul forței de muncă disponibile;

• gradul de adaptabilitate al forței de muncă;

• măsura în care organizația sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;

• gradul de angajament al conducerii față de ideea că instruirea reprezintă un element esențial pentru succesul economic;

• măsura în care conducerea consideră instruirea ca factor de motivare în muncă;

• cunoștințele și aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.

Din perspectiva de ansamblu a unei organizații, obiectivele procesului de perfecționare a personalului au în vedere următoarele :

- Consolidarea conducerii companiei.
- Creșterea productivității și eficienței la toate nivelurile.
- Îmbunătățirea comunicării pe orizontală și pe verticală.
- Crearea unei structuri mai flexibile pentru recrutarea și perfecționarea angajaților.
- Extinderea rezervorului de cunoștințe și aptitudini pe diverse planuri.

Din punct de vedere al celor antrenați în acest proces de perfecționare, obiectivele sunt:

- Obținerea unui rol mai puternic în stabilirea și îndeplinirea obiectivelor și strategiei de afaceri a companiei.

- Mărirea eficienței și productivității.
- Diversificarea sarcinilor de lucru.
- Sporirea șanselor de promovare.
- Actualizarea și modernizarea cunoștințelor și capacităților existente.

Aceste obiective nu pot fi îndeplinite decât dacă perfecționarea personalului se bazează pe un număr de principii care să contribuie la dezvoltarea personalului:

- Procesul trebuie să fie în concordanță cu cultura companiei și cu stilul managerial, care se pot modifica pe măsură ce rețelele flexibile vor înlocui marile structuri ierarhice de sus în jos.

- Compania trebuie să ofere angajaților oportunități de perfecționare și instruire și să-i stimuleze să-și asume o parte din răspunderea propriei dezvoltări. Se poate astfel institui o cultură a învățării.

- Pentru fiecare obiectiv economic, trebuie să se stabilească nevoile de pregătire ale angajaților și să se aloce resursele corespunzătoare, astfel încât perfecționarea personalului și strategia economică să rămână în strânsă legătură.

- Managerii trebuie să se implice activ în program, supunându-se ei înșiși procesului de evaluare și perfecționare, odată cu evaluarea și perfecționarea personalului.

- Programele de perfecționare trebuie planificate și modernizate conform necesităților organizației și în concordanță cu atuurile acesteia, cu stilurile de învățare ale oamenilor și cu cultura organizațională.

- Programele trebuie să fie eficiente sub aspectul costurilor, adoptând o orientare spre rezultat. Perfecționarea personalului urmărește să dezvolte cunoștințele, aptitudinile și deprinderile angajaților pentru a îmbunătăți baza de cunoștințe generale ale organizației și pentru a pregăti cadrul optim în care membrii acesteia să gândească strategic, chiar dacă gândirea strategică nu este cerută de actualele posturi. Prin urmare, obiectivele oricărui program de perfecționare a personalului sunt:

- ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanță în realizarea muncii lor;
- pregătirea lor pentru evoluția viitoare a locurilor de muncă îmbunătățind astfel eficiența proprie și a companiei ca întreg.

Perfecționarea profesională individuală

Din punct de vedere al angajatului este deosebit de important ca acesta să aparțină unui colectiv de muncă, adică unui agent economic care adoptă dezvoltarea individuală. Astfel i se asigură o perfecționare profesională continuă, ceea ce îi permite să se adapteze la cerințele, în permanentă schimbare, ale mediului înconjurător, ale piețelor sau să poată face față problemelor care apar zilnic la locul de muncă.

Dezvoltarea individuală nu se limitează la faptul că un angajat caută să-și însușească cunoștințe noi și abilități, **ci pentru că prin procesul de specializare el dobândește o imagine mult mai bună despre sine.**

O dezvoltare importantă se produce în situația în care atât agentul economic, cât și angajatul câștigă de pe urma schimbărilor calitative și cantitative. Așadar, managerul este recomandabil să ofere sprijin și un feedback permanent și consistent angajaților aflați în procesul de perfecționare profesională și să-i asigure că eforturile lor suplimentare în acest sens vor fi recunoscute. Feed-

back-ul permanent reprezintă un factor stimulator și motivator, deoarece efortul de învățare este, adesea, destul de dificil pentru angajați.

Un alt factor de care trebuie să se țină seama în procesul de dezvoltare individuală îl constituie **identificarea modului în care angajatul învață și asimilează noile cunoștințe cel mai ușor**. În realitate, de cele mai multe ori, acesta nu este solicitat să-și prezinte preferințele și adesea se consideră că posibilitățile de învățare sunt ereditare, iar metoda uzuală constă în transmiterea informațiilor urmată de o baterie de teste.

Este imperios necesar să se renunțe la această practică și **să se stimuleze tot mai mult învățarea deliberată**, descrisă ca un efort conștient, susținut și constant pe care îl depune angajatul în scopul de a asimila noi cunoștințe teoretice și practice. Există și posibilitatea învățării accidentale care are loc atunci când angajatul învață din experiența proprie sau din experiențele altora, proces care se derulează spontan și neintenționat.

Stimularea și motivarea învățării pot fi pozitive sau negative. În cazul negativ, acestea încearcă să evite un fenomen neplăcut, cum ar fi sancționarea sau concedierea, în timp ce cazul pozitiv dezvoltă impulsul și conștientizarea, care determină dorința de a învăța ceva nou, folositor, și nu de a evita un posibil rezultat neplăcut.

Fără îndoială, procesul de învățare nu ar trebui să înceteze pe tot parcursul vieții. În cazurile în care munca (activitatea) este de rutină, iar persoanele cu care se vine în contact sunt mereu aceleași, nu există stimuli care să încurajeze învățarea, iar performanțele individuale nu se îmbunătățesc.

Stimularea și motivația angajaților depind și de abilitatea managerului de a identifica gradul de învățare continuă a fiecărei persoane în parte. Menținerea permanentă a interesului pentru perfecționarea profesională a angajaților prin acumularea de noi cunoștințe trebuie să reprezinte un scop major al fiecărui agent economic care dorește și se preocupă de o evoluție certă și ascendentă.

Procesul de perfecționare profesională

Asigurarea unor oportunități de perfecționare profesională nu înseamnă numai înscrierea angajaților la cursuri teoretice. Deoarece angajații învață și acumulează diferit, mediul care le este cel mai util este cel al învățării continue.

Perfecționarea profesională continuă sau discontinuă este un proces care se recomandă să parcurgă următoarele etape:

- **receptarea informațiilor** - dacă o informație este importantă, cu siguranță că ea va avea un anumit impact; în caz contrar, ea nu va fi ascultată. De asemenea, expunerea abundentă de informații înainte de demonstrații practice reprezintă o experiență plictisitoare și inefficientă;

- **observația** - învățarea prin urmărirea mișcărilor unei alte persoane care demonstrează cum se execută o lucrare;

- **experimentarea** - realizarea efectivă a lucrării de către angajatul care învață, completează procesul de perfecționare profesională și fixează cunoștințele și deprinderile dobândite;

- **încurajarea** - când un angajat învață ceva nou, de cele mai multe ori el devine ezitant și nu este încrezător în faptul că este capabil să execute integral noua lucrare învățată; dacă managerul îl încurajează și îi susține eforturile, învățarea se va realiza mult mai ușor.

Încurajarea reprezintă o etapă foarte importantă în cadrul procesului de perfecționare profesională. Dacă managerul demonstrează că are încredere în angajați, aceștia vor fi tentați să își utilizeze cunoștințele noi asimilate în activitatea lor curentă.

Managerul este bine să reamintească permanent angajaților că nu eventualele greșeli trebuie să-i preocupe, că rezultatele obținute nu trebuie să fie de la început foarte bune, ci faptul că s-au străduit să-și însușească cât mai bine metodele de muncă.

În situația în care rezultatele sunt puse mai presus de eforturile depuse de către angajați, tentația de a risca va fi minimă, angajații refuzând să-și asume noi responsabilități dacă nu sunt deplin convinși că le pot duce la bun sfârșit.

Deosebit de răspândit este procesul de perfecționare profesională la locul de muncă, care presupune diferențierea între practică și experiență:

- **practica** reprezintă performarea repetată a aceleiași sarcini, astfel încât aceasta devine un automatism;

- **experiența** asigură participarea la un număr mare de sarcini și situații și are ca rezultat o îmbunătățire continuă a abilităților și a cunoștințelor în domeniu; ea implică noutate, similitudine, participare și risc.

Perfecționarea profesională a angajaților se poate realiza și din învățarea din greșeli. A conștientiza o greșeală înseamnă cel mai probabil că ea nu va mai fi repetată în viitor. În funcție de comportamentul managerului față de greșeala săvârșită de către angajați, sentimentele acestora din urmă pot fi de iritare, de agresivitate pasivă, de inhibare sau de indiferență - dacă în viitor vor fi solicitați să rezolve sarcini asemănătoare.

Recomandabil este feed-back-ul pozitiv, care se dovedește că reprezintă cea mai bună metodă de corectare a greșelilor, pentru că nu implică critica și, cu atât mai puțin, sancțiunea și penalizarea.

Aplicarea cunoștințelor învățate și însușite

Punerea în practică, respectiv aplicarea noilor cunoștințe și abilități învățate nu este bine să se suprapună perioadelor critice sau nefavorabile din activitatea agentului economic. Aplicarea acestora trebuie realizată în perioadele de liniște și ascensiune a agentului economic, în care greșelile inerente să nu conducă la prejudicii.

Managerul are obligația să urmărească ca partea practică a perfecționării profesionale să dubleze partea teoretică și să creeze noi oportunități pentru angajați. De regulă, oportunitățile sunt căutate în afara tocului de muncă, pentru a se evita întreruperea sau incomodarea celor hip angajați și pentru a asigura executanților liniștea de care au nevoie pentru a se concentra.

Pentru stimularea și motivarea procesului de perfecționare profesională, feed-back-ul este necesar să fie pozitiv și să conțină elemente cum sunt:

- **recunoașterea meritelor** este un factor deosebit de motivant; ca el să-și atingă scopul, trebuie să fie cât mai credibil posibil, să recunoască fapte reale și să nu subestimeze/supraestimeze realitatea. O atenție trebuie acordată faptului ca recunoașterea meritelor să nu încline spre ironie sau exagerare;

- **stimularea**, care exprimă opinia personală, încrederea în capacitatea angajatului de a realiza o sarcină sau o lucrare; încrederea pe care managerul o acordă unui angajat are rolul de a mări încrederea în sine a acestuia și de a-l determina să-și asume sarcini și riscuri noi; încurajarea înseamnă totodată sprijin și răbdare, absolut necesare procesului de învățare;

- **adoptarea unei atitudini pozitive**, care implică necriticarea greșelilor și explicarea modului corect de rezolvare a lucrărilor ori de câte ori este necesar; o posibilitate de promovare a încrederii în angajați constă în investirea sa prin delegarea autorității.

Promovarea și mobilitatea în raport de cunoștințele profesionale însușite

Promovarea și mobilitatea profesională reprezintă un domeniu care trebuie judicios abordat de către manageri, chiar dacă angajații și-au dobândit statutul lor sub presiunea condițiilor de muncă nefavorabile. Atât promovarea, cât și mobilitatea profesională reprezintă aspirații din ce în ce mai vizibile pentru fiecare angajat.

Slăbirea legăturilor cu profesia și angajatorul nu poate fi considerată un factor de emancipare decât dacă există alternative reale și preferabile. Alegerea de alternative - dacă ele există - este o chestiune individuală, dar iluzorie dacă nu se cunoaște o veritabilă structură de oportunități favorabile.

În acest context, perfecționarea profesională este deosebit de importantă pentru angajați, iar acumularea de noi deprinderi și cunoștințe teoretice trebuie dovedită în practică.

Fără îndoială că, în perioada actuală, devine obligatoriu să se cunoască de către manageri grupajul de capacități și calități care se găsesc în rezultatele activității desfășurate de către fiecare angajat în parte. În acest scop, îmbunătățirea și diversificarea formelor de perfecționare profesională este necesar să reprezinte un obiectiv important pentru manageri, indiferent, de profilul agenților economici.

Perfecționarea profesională a angajaților asigură și garantează creșterea performanței

individuale a acestora și a productivității muncii, deziderate ce pot fi obținute fără cheltuieli importante. Pentru obținerea de eficiență în muncă, managerilor le revine obligația de a asigura permanența existenței unui climat socio-profesional corespunzător, context ce trebuie să fie corelat pozitiv cu compoziția colectivelor de muncă, relațiile de muncă și atitudinea angajaților față de muncă.

În procesul transformărilor economice, politice și sociale, o importanță majoră o constituie stabilitatea echilibrului societății în condițiile când angajații se confruntă cu schimbările atât de evidente în comportament și mentalitate, ceea ce implică intervenția și decizia managerială, a cărei principală dimensiune trebuie să fie profesionalismul.

Politica de perfecționare profesională a angajaților trebuie să facă parte dintr-o serie de politici referitor la utilizarea corectă a resurselor umane. Fiecare întreprindere trebuie să-și ia angajamentul privitor la dezvoltarea permanentă a aptitudinilor și capacităților profesionale ale angajaților, ceea ce va conduce atât la obținerea unui personal calificat cât și la dezvoltarea în ansamblu a întreprinderii. De asemenea, prin oferirea oportunităților de perfecționare continuă a cunoștințelor și abilităților profesionale se vor mări șansele de avansare în carieră a angajaților, precum și circumstanțele angajării personalului atât în interiorul întreprinderii, cât și în afara acesteia.

BIBLIOGRAFIE

1. Aporcăriței, Irina-Elena. Strategii manageriale. Iași: Editura PIM, 2010. ISBN: 978-606-520-792-9
2. Bădescu A., Mirci C., Bogre G. Managementul Resurselor Umane- manualul profesionistului. Timișoara, 2008. ISBN 978-973-602-369-9
3. Lefter V., Deaconu A., Manolescu A. Managementul Resurselor Umane, Editura PRO Universitatea 2012, București, ISBN 978-606-647-544-0
4. Marinaș Cristian - Virgil, Managementul comparat al resurselor umane, Editura Economică 2010, București, ISBN 978-973-709-490-2
5. Pașa Florin. Îmbunătățirea perfecționării profesionale. În: *Tribuna Economică*. București, 2012, nr. 43 (24 octombrie 2012), p. 20-22
6. Ștefănescu, Ana. Resurse umane: legislație și proceduri. Editura: Lumen, 2016, ISBN: 9789731664224