



A X-a Conferință Națională multidisciplinară - cu participare internațională,
"Profesorul Dorin PAVEL - fondatorul hidroenergiei românești",
SEBEȘ, 2010

CALITATEA PROGRAMELOR DE FORMARE

Alina CRIȘAN, Roxana CHIVULESCU, Liviu CRIȘAN

QUALITY OF TRAINING PROGRAMS

Maintaining balance between the demands of changing market and employment practices, organizations have to continually re-invest and improve the competitive profile of human resources in their possession. While most managers recognize the need to attract, develop and provide long-term workforce performance and innovation, only few managers feel comfortable when it comes to investing in people, especially when income limits have been reduced or when market conditions became increasingly harsh and competitive. In time of economic stagnation or recession, investment in people is often seen as a luxury rather than as an investment. Moreover, reducing costs is a major objective of top management, so that the budget for training is the first shot, without taking into account possible future erosion or current competitive advantages.

Cuvinte cheie: capital uman, formare, competențe, ISO 10015

1. Premise

În contextul efervescent al globalizării, lupta pentru deținerea pieței și pentru loialitatea clienților a aruncat organizațiile într-o strânsă competiție manifestată la nivel de prețuri, inovație și servicii oferite.

Pentru țările avansate industrial avantajele competitive ale organizațiilor rezidă din ce în ce mai mult în capacitatea lor de inovație superioară, în proprietățile intelectuale și capitalul firmei. Avantajele de

factură tradițională ale țărilor OECD¹ în ceea ce privește producția și calitatea au fost erodate de organizațiile venite din țări nou-industrializate (de exemplu Coreea de Sud, Taiwan, Singapore și din țările în curs de dezvoltare (exemple: China, India).

Competiția globală împreună cu inovația tehnologică au făcut ca economiile europene și nord-americane să treacă de la producția industrială la producția bazată pe cunoștințe a bunurilor și serviciilor. Capitalul bazat pe cunoștințe înseamnă la modul concret dobândirea sau generarea de patente și produse noi prin cercetare și dezvoltare. Acest fapt presupune, la rândul său, investiția în resursele umane în vederea asigurării unor cunoștințe, abilități și competențe din ce în ce mai complexe. În timp ce organizațiile au aplicat diferite strategii pentru a sta în fruntea competiției globale, valoarea capitalului uman din țările OECD va fi pusă în pericol fără o investiție permanentă în echiparea indivizilor cu cunoștințe, abilități și competențe adecvate.

2. Managementul și percepția asupra investiției în training

Menținând echilibrul între cerințele în continuă schimbare ale pieței și practicile locului de muncă, organizațiile trebuie să re-investească în mod continuu și să-și îmbunătățească profilul competitiv al resurselor umane pe care le dețin. Deși majoritatea managerilor recunosc nevoia de a atrage, a dezvolta și a dispune pe termen lung de forță de muncă performantă și inovativă, puțini manageri se simt confortabil când vine vorba de a investi în oameni, mai ales atunci când limitele profitului s-au diminuat sau când condițiile pieței au devenit din ce în ce mai dure și mai competitive. În timp de stagnare economică sau recesiune, investiția în oameni este adesea văzută mai degrabă ca un lux, decât ca o investiție. Pe de altă parte, diminuarea cheltuielilor reprezintă un obiectiv major al managementului de vârf, astfel că bugetul alocat pentru pregătire este primul sacrificat, fără a lua în considerare posibila eroziune viitoare sau avantajele competitive curente.

¹ **Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică** (OCDE) este o organizație internațională a acelor națiuni dezvoltate care acceptă principiile democrației reprezentative și a economiei de piață libere. Organizația își are originile în anul 1948, sub numele de *Organisation for European Economic Co-operation* (OEEC), **Organizația pentru Cooperare Economică Europeană**, pentru a ajuta la administrarea planului Marshall pentru reconstrucția Europei după Cel de-al Doilea Război Mondial. Mai târziu calitatea de membru a fost extinsă pentru statele din afara Europei, iar în 1961 s-a reformat luând numele de *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), franceza: *Organisation de coopération et de développement économiques*.

Discrepanța între valoarea expusă („oamenii sunt lucrul nostru cel mai de preț”) și practica curentă poate fi atribuită unor surse diferite. Această ezitare în investiția în trainingul personalului își are originea în următorii factori:

a. Un motiv poate fi faptul că acestor organizații nu li se cere socoteală privind investițiile pe care le-au făcut în scopul pregătirii personalului. De aceea, nu există o contabilizare externă în ceea ce privește responsabilitatea managerială în păstrarea în siguranță a capitalului ei uman și intelectual.

b. Alt motiv (poate mai important) în ceea ce privește decizia de a face investiții, este faptul că majoritatea managerilor nu știu cum să evalueze reîntoarcerea la investiția în pregătire sau nu sunt echipați cu instrumentele manageriale necesare pentru a monitoriza procesul de luare a deciziilor în cazul unei asemenea investiții.

Managerii nu dețin suficiente date pentru a fi convingși că banii alocați pentru un stagiul de pregătire a personalului se vor întoarce sub forma unui proces de muncă mai eficient și mai productiv sau sub forma unor produse sau servicii mai competitive. Întrebarea cea mai frecventă care se pune este referitoare la modalitatea de măsurare a beneficiilor stagiilor de pregătire și a amortizării investițiilor făcute în capitalul uman.

c. Un alt factor este cel care se leagă de stabilitatea sau menținerea colectivului inclus în programele de instruire. Întrebarea care se pune este cum poate o organizație să fie sigură că acel colectiv bine pregătit, cea mai importantă resursă a lumii de astăzi, nu va pleca pur și simplu și va lua cu el cunoștințele și competențele dobândite.

3. Rentabilitatea investiției în instruire

Măsurarea rentabilității investiției în pregătire este dificilă, dar nu imposibilă. *American Society for Training Development* și de *The Chartered Institute of Personnel and Development* indică existența unei corelații pozitive între investiția în training și creșterea profitabilității companiilor. De exemplu, companiile americane cheltuiesc în medie 820 USD pe angajat, din 2002, reprezentând circa 2 % din total costuri cu salariile, pe o piață a muncii percepută ca deosebit de competitivă și mobilă; Irlanda, una dintre țările cele mai dinamice din Europa, direcționează în medie 3,01 % din totalul cheltuielilor cu angajații către instruire, trimițând în sălile de training circa 32 % angajați anual. România se situează pe ultimul loc la numărul de ore și sumele medii investite pe angajat, după Polonia și Bulgaria.

Acest fapt a confirmat credința că investiția în oameni are impact pozitiv și determină creșterea performanțelor. Ca orice alte portofolii de investiții, investiția în training nu are ca rezultat imediat îmbunătățirea performanței organizaționale fără o strategie “smart” și o conducere competentă.

Cu toate acestea, nu se poate eluda întrebarea-cheie: cum poate o organizație să asigure calitatea investițiilor de pregătire în așa fel încât câștigul în schimbul ei să fie garantat?

Ce sistem al calității poate să susțină cel mai bine o organizație sau o agenție guvernamentală în îmbunătățirea eficienței și eficacității pregătirii? Pe piață sunt în uz standardele calității (familia ISO 9000); funcționează Fundația Europeană pentru Calitatea în Management (EFQM) și întâlnim și forme ale TQM. Multe companii au folosit unul dintre cele trei standarde menționate mai sus cu rezultate satisfăcătoare. Unele organizații au simțit că aceste standarde sunt suficiente, alții au considerat cele trei instrumente ca fiind prea birocratice, prea orientate spre industrie și nu suficient de adaptabile la particularitățile procesului de pregătire. Un studiu care a inclus 7 țări a indicat o evoluție situată departe de cele trei instrumente tradiționale ale calității.

Realizând nevoia de a asigura calitatea în pregătire pentru sectoare specifice, în cadrul ISO a fost creat un grup de lucru pentru a realiza un standard-ghid de pregătire. 22 de reprezentanți din diferite țări au elaborat textul ghidului de-a lungul mai multor ani, proces care a culminat cu apariția standardului oficial ISO 10015:2000 – **Managementul calității. Linii directoare pentru formare**” elaborat de secretariatul ISO în Decembrie 1999.

4. Trăsăturile-cheie ale standardului ISO 10015

a) Corelația dintre investiția în pregătire și performanța organizației

În timp ce ar putea fi util să se testeze competența profesională a mentorilor sau să se ateste conceptul pedagogic al programelor de pregătire, cheia evaluării se întoarce la faptul că investiția în pregătire este legată de performanța organizației. Când este ridicată întrebarea de ce se plătește pentru pregătire, o organizație ar trebui să fie în stare să lege decizia care duce la pregătire de nevoile de performanțe concrete ale organizației, cu alte cuvinte, clientul-cheie este organizația, nu doar persoana care a fost pregătită.

Conform figurii 1, o organizație trebuie să recunoască mai întâi care este nevoia de performanță pe care o solicită și care sunt cauzele acesteia. De exemplu, dacă vânzările au scăzut, o organizație ar trebui să afle mai întâi de ce. Este din cauza produselor slabe calitativ sau este vorba despre produse bune vândute pe o piață inadecvată?

Este calitatea produselor deficitară din cauză că mașinile sunt vechi și se strică adesea, este din cauza faptului că compania este insolubilă și nu poate plăti pentru menținerea echipamentului de producție? Este calitatea serviciilor proastă din cauză că personalul nu este echipat de așa natură încât să poată relaționa cu cerințele și plângerile clienților ?

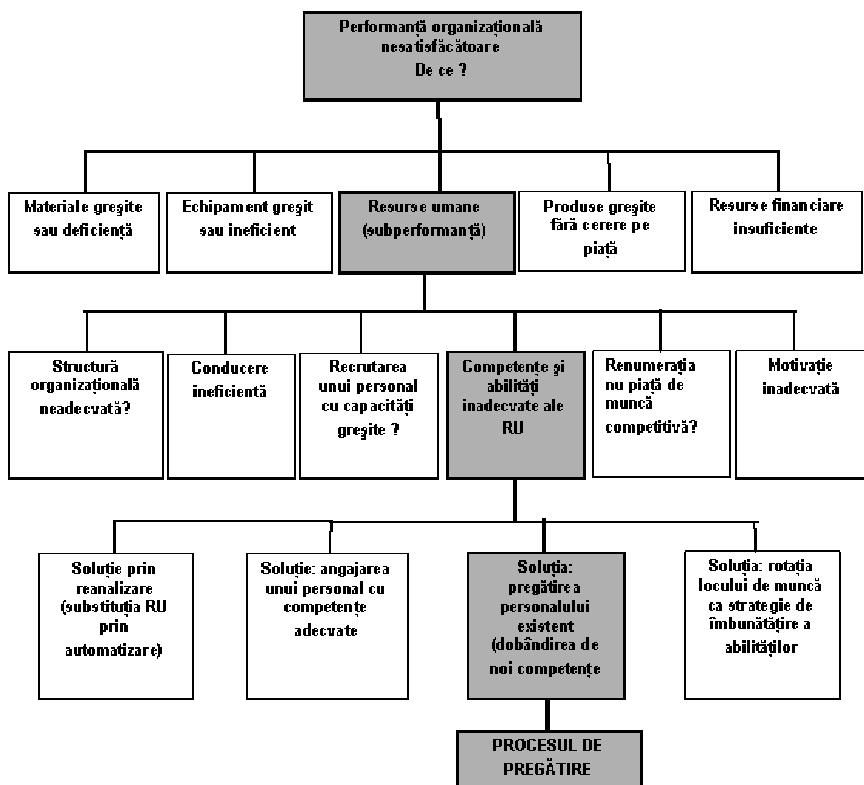


Fig. 1 ISO 10015

Urmărind această diagramă-arbore, dacă lipsa de performanță este legată de resursele umane mai puțin performante, atunci compania ar trebui să se întrebe, de ce oamenii au obținut performanțe reduse. Este din cauza faptului că, competențele lor nu se potrivesc cu cerințele locului de muncă? Sunt ei remunerați sub standardele pieței de muncă și din această cauză sunt nemotivați sau gata să părăsească compania? Este conducerea deficientă și personalul pur și simplu nemotivat? Dacă nici unul din motivele de mai sus nu se justifică, s-ar putea ca slaba lor performanță să fie cauzată de nivelul competențelor de care dispun angajații prezenți. În această situație, pregătirea ar putea fi soluția perfectă, luând în considerare faptul că înlocuirea prezentului personal sau angajarea unui personal nou cu competențe adecvate sunt considerate imposibile.

ISO 10015 oferă organizațiilor un ghid care să le ajute în luarea deciziile de investiție în pregătire prin cerința adresată managementului de a corela pregătirea cu scopurile de performanță și de a o folosi pentru îmbunătățirea performanței individuale și colective. Ca rezultat, succesul pregătirii nu este măsurat doar prin faptul că angajații și-au îmbunătățit competența profesională, ci și prin faptul că ei au contribuit în mod pozitiv la performanța organizației prin participarea efectivă la un stagiul de pregătire.

b) Organizarea instruirii fundamentată pe principii de învățare care asigură alinierea obiectivelor de formare cu cele strategice

ISO 10015 servește ca instrument de management care să asigure faptul că pregătirea este organizată în mod eficient în ceea ce privește resursele financiare, de timp și de energie și eficiență în eliminarea diferențelor de performanță.

Folosind bine-cunoscutul ciclu Deming (plan-do-check-act), ISO 10015 prezintă activitățile de instruire sub forma unui proces în patru pași și anume, ANALIZEAZĂ – PLANIFICĂ – ACȚIONEAZĂ – EVALUEAZĂ. Fiecare pas este legat de următorul într-o relație de tip intrare – ieșire (vezi figura 2).

Ca un instrument managerial al calității, ISO 10015 are rolul de a specifica cerințele operaționale pentru fiecare pas și stabilește procedura de monitorizare a procesului. O astfel de abordare transparentă dă posibilitatea managementului să se concentreze mai

mult asupra problemei principale a fiecărei investiții în pregătire, decât asupra controlului cheltuielilor.

Beneficiile ISO 10015 sunt:

- ușor de asimilat de companiile familiare cu standardele ISO 9001:2000, bazându-și abordarea pe procese;
- accesibile organizațiilor care utilizează un alt sistem de management al calității decât ISO 9001:2000 (un model EFQM, TQM);
- se concentrează pe tehnologia trainingului și a învățării organizaționale, fiind proiectat special pentru a se adresa necesităților de training.

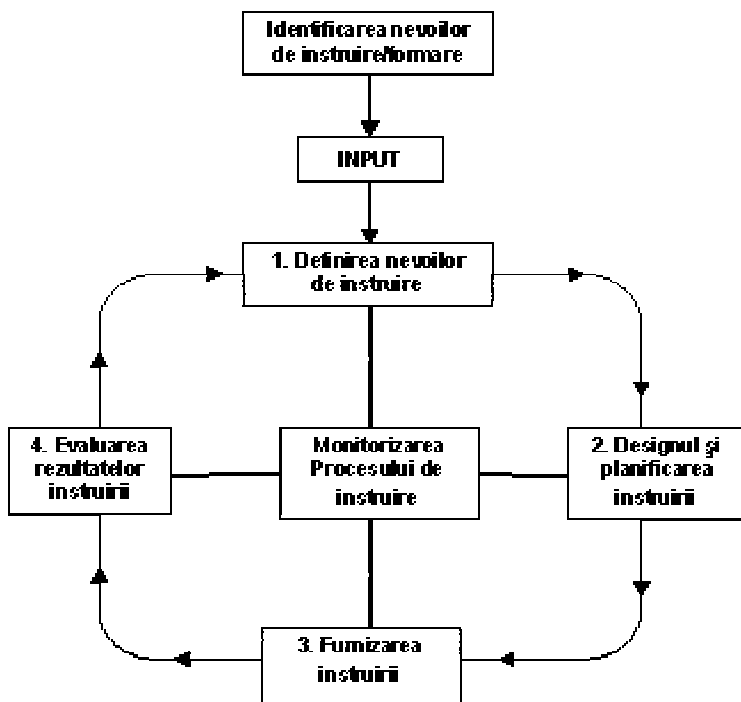


Fig. 2 Procesul de pregătire

5. Concluzii

- În situația macroeconomică actuală, organizațiile ar trebui să își orienteze investițiile spre instruirea și formarea resurselor umane.
- Calitatea capitalului uman poate să asigure avantajul competitiv pe termen lung într-o economie globalizată, bazată pe cunoaștere.
- Instruirea, ca modalitate de a investi în oameni, trebuie condusă rațional, ca orice altă investiție majoră. ISO 10015 oferă un instrument managerial de înaltă calitate și specific pe domenii pentru a asigura legătura dintre instruire și nevoia de performanță organizațională. Oferă, de asemenea, un proces transparent și ușor de urmat în asigurarea unor legături logice între cei patru pași ai procesului de pregătire.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Palos, Ramona, Sava, Simona, Ungureanu, D., *Educația adulților. Baze teoretice și repere practice*, Editura Polirom, 2007.
- [2] * * * www.astd.org
- [3] * * * www.iso.org
- [4] * * * Standardul ISO 10015:2000 – *Managementul calității. Linii directoare pentru formare*.

Lector Alina CRIȘAN

Universitatea Tehnică Cluj-Napoca, DPPD, str. C.Daicoviciu nr. 15, Cluj-Napoca, 400020, România, alina_n_crisan@yahoo.com
Associated Prof. PhD. Roxana CHIVULESCU
Petroleum-Gas University Ploiesti, B-dul București, nr. 39, 100680
Prof.Dr.Ing. Liviu CRIȘAN
Universitatea Tehnică Cluj-Napoca, Catedra MURI,
B-dul Muncii, nr. 103-105, 400641 Cluj-Napoca, România