

## Continuing Education in Organizations: Programs for Human Development Educația continuă în întreprinderi și organizații: programe de dezvoltare a resurselor umane

Doina OLTEAN  
Coordonator – Centrul de formare și dezvoltare  
a resurselor umane din domeniul vânzărilor  
S.C. Flex Comp S.R.L., Târgu-Mureș

### Abstract

The requirements of the actual stage – the integration in the European high level standards of the human resources quality – causes the intensification and at the same time the variety of the educational methods and devices. As an answer to these requirements we established **The center of developing and training the human resources from selling**, a Phare project. The project aims at the creating of a centre for developing training services for the human resources employed in SC Flex Comp SRL (company with a selling/distribution profile) and the initiating of a network of providing consultancy and of sharing the good practices in the field of human resources for all the companies with our similar profile. The assessment of the real causes of the problems that have to confront with the Romanian companies, will indicate as a basic level- the human resource and the performance of the management. Understanding that people need to learn all life long to upgrade skills and knowledge to make himself useful and to be able to cope with the very fast changes of the society, will become an assignment- not only for the formal education environment, but for every organization. The organizations have to accept that only the development of a performing department of the human resources, as the most important investment- the human capital, will be the key to open the door of the future success.

### I. Schimbare, management al resurselor umane și educație continuă în organizații

#### Schimbarea: omul schimbă mediul sau mediul îl schimbă pe om?

Trăim într-o lume a cărei primă caracteristică este schimbarea. Câte secole au trecut până la inventarea telefonului ca mijloc de comunicare la distanță și cât a durat de la acel moment până la apariția telefoniei mobile?

A fost denumită de către unii “era informațională”. Informația sau mai exact viteza cu care se poate obține sau disemina aceasta, volumele mari și consistența informației influențează capacitatea de înțelegere – ca mecanism de prelucrare – și a răspunsului dat – ca mecanism de adaptare a individului.

În aceste condiții, este evident că se impune o nevoie acută de creștere a adaptabilității la schimbare.

Cu cât individul percepe mai corect fenomenele sociale, cu atât își poate acorda mai bine propriile nevoi la cele sociale și invers. A ignora sau a respinge schimbarea este periculos. Politica strășului nu va asigura nimănui avantajul de a fi ocolit sau ignorat de schimbările sociale.

Nici teama de schimbare, nici opoziția la schimbare – ceea ce determină cramponarea de strategii pe lungă durată (ce-i drept, consacrate, dar depășite) – nu vor putea oferi altceva decât o relativă performanță de moment, dar foarte multe îndoieli față de reușitele din viitor.

La nivel de individ sau de grup (organizație) vom fi într-o poziție mult mai sigură când, în loc să *reacționăm* la tot felul de evenimente neprevăzute, neașteptate și de cele mai multe ori neplăcute, vom *acționa* conform unui plan care are la bază cunoașterea tendințelor de schimbare exterioare și prevede acele schimbări interne care vor asigura adaptabilitatea și gestionarea eficientă a schimbărilor.

#### Resursa umană și managementul ei – dezvoltare prin cunoaștere

Este cunoscut faptul că în toate întreprinderile sau instituțiile funcționează un serviciu de personal care se ocupă de gestionarea efectivelor personalului angajat și a salariilor – îndeplinirea formalităților de angajare, fișe ale posturilor, normarea, protecția muncii, concedii medicale și de odihnă etc. Schimbarea denumirii din *serviciu de personal* în acela de *departament al resurselor umane*, a *șefului de personal* în *manager de resurse umane* nu a avut loc prin transformarea organică sau mai exact prin dezvoltarea și creșterea rolurilor și statusului pe care aceștia ar trebui să le joace în organizație, ci a fost o simplă schimbare de titlu. Angajatului nu i se mai spune angajat, ci resursă umană, dar în extrem de puține cazuri el este văzut și tratat ca atare. Șefului nu i se mai spune șef, ci manager, dar nici el nu îndeplinește cerințele pentru noua titulatură. Departamentul de resurse umane este același serviciu care execută aceleași sarcini de natură administrativă.

Managementul personalului a fost și în societățile libere **un stadiu** în evoluția acestui domeniu managerial, iar odată cu evoluția societății, cu apariția noilor tehnologii și schimbarea mentalităților, s-a impus o abordare nouă dintr-o perspectivă nouă. Din păcate în societatea românească s-au importat deocamdată numai termenii care nu au un corespondent în realitate. “*Managementul resurselor umane este acea componentă a managementului firmei care se ocupă de direcționarea și dinamizarea resurselor umane în vederea obținerii performanțelor dorite și atingerii obiectivelor organizației.*” (Adriana Prodan, 2002, p. 5).

În firma modernă un obiectiv de seamă al managementului resurselor umane este cel prin care *se ocupă de promovarea dezvoltării individuale și a coeziunii grupului, formarea unei bune culturi organizaționale*. Potrivit acestui obiectiv, angajatul trebuie văzut ca o valoare reală și potențială, un capital prezent și viitor, o resursă cel puțin la fel de importantă ca și cele materiale sau financiare. Așa cum este obligatorie investiția în tehnologie sau programe de exploatare performante, este obligatorie și investiția în formarea celor ce le vor utiliza, iar acolo unde școala nu mai face față, este clar că vor avea un mare avantaj acele organizații care își vor asuma și acest rol de inițiatori de programe de formare și instruire în direcții și domenii mai puțin acoperite de școală.

Angajatorii români se plâng de pierderile pe care le înregistrează datorită calității scăzute a muncii angajaților lor și nici unul nu recunoaște deschis că, dacă există o calitate scăzută a ceva, este vorba de calitatea managementului în general și a celui de resurse umane în special. Așa cum un utilaj performant poate da maximum de randament dacă este exploatat corect de către un operator bine instruit și se poate defecta imediat dacă ajunge pe mâna unui neprinceput, cu atât mai mult în cazul angajatului care, oricât de bine pregătit ar fi, în condițiile unui management slab, incapabil să-l utilizeze valorificându-i și dezvoltându-i aptitudinile și cunoștințele, va fi considerat un angajat cu performanțe scăzute.

Dezvoltarea resurselor umane și promovarea capitalului uman prin creșterea adaptabilității și dobândirea de abilități speciale cerute de locul de muncă sunt cerințe apărute ca urmare a schimbărilor structurale din economia românească. În societatea actuală, formarea continuă reprezintă elementul vital pentru funcționarea și succesul organizațiilor.

### **Formarea continuă în organizații – investiție în resurse umane și factor al eficienței economice**

Problema de la care se pleacă este că sistemele educative formale (școala) nu asigură nici o premisă care să permită individului deschiderea spre o continuare conștientă a formării lui. Din păcate, școala este impusă ca o etapă obligatorie pe un anumit interval de timp (nivelul obligatoriu de școlarizare sau pur și simplu nevoia de a învăța o profesie sau meserie) și nu ca o rampă de lansare sau un educator de abilități creative, este tot mai departe de a fi capabilă să-i asigure individului capacitatea de a se adapta la schimbările sociale, în speță profesionale, prin autocunoaștere, autodezvoltare și autoeducație, adică prin accesarea alternativelor nonformale de educație.

Altfel spus, individul nu mai poate fi redus (dacă a putut fi vreodată) la o sumă de cunoștințe legate de mediul natural în care trăiește sau de o profesie care să-i asigure existența și nici nu poate fi considerat un element singular și independent, ci în orice situație de viață el va fi generatorul și deopotrivă beneficiarul unei rețele de interacțiuni diverse specifice grupului.

Educația adulților (ca element specific al formării continue și ca particularizare în cadrul organizației) reprezintă pentru majoritatea oamenilor din spațiul românesc o necunoscută. Toți se întreabă ce nevoie au adulții să fie educați, majoritatea celor ce exercită o anumită activitate profesională considerând demersurile educației continue pierderi de vreme. Aceasta nu este o sintagmă utilizată pentru a justifica nevoia de educație a adulților, ci este chiar o sintagmă întâlnită chiar și la cei cărora li se oferă posibilitatea desfășurării unor traininguri de formare gratuite la locul de muncă. Majoritatea, indiferent că fac parte dintre cei ce lucrează sau nu, resping ideea de formare pe motiv că nu le folosește la nimic, motivul unei astfel de rezistențe la schimbare fiind de fapt neconștientizarea nevoii proprii de formare.

Problemele și condiționările care apar în educația adulților sunt multiple, ele vizând, în special, lipsa de motivație a persoanei pentru formare. Dacă în cazul studentului sau elevului care vine la orele de curs fără a fi nevoie de constrângeri sau cel puțin nu atât de multe ca și în cazul adultului, deoarece el a fost cel care a ales să urmeze un anumit modul de curs, având pe lângă motivația extrinsecă și o motivație intrinsecă, în cazul adultului care lucrează, este nevoie de o foarte bună justificare și o foarte bună pregătire a formatorului pentru adaptare și readaptare continuă la nevoi diferite și personalități puternice.

Formarea continuă trebuie să contribuie în mod simțitor la pregătirea individului, să-l ajute în primul rând să conștientizeze nevoia de a învăța și de a evolua, pentru a face față tuturor schimbărilor și problemelor care apar zilnic, adică, la o modificare a mentalităților. Formatorul de adulți care se află în câmpul muncii are o misiune de două ori mai dificilă decât formatorul din instituțiile de tip formal. El duce în permanență o luptă de convingere a educaților, de identificare de motive care să-i justifice prezența în fața lor, de găsire a strategiilor de motivare a lor ca să conștientizeze importanța a ceea ce li se transmite pentru practică, pentru eficientizarea activităților ce le desfășoară. Această luptă este cu atât mai dificilă la formatorul de adulți cu cât aceștia din urma au posibilitatea de a alege dacă doresc să obțină informația respectivă sau nu. Complexitatea procesului de educație a adultului este vizibilă în special pentru practician, care se confruntă cu toate aceste refuzuri permanente și modificări de atitudine.

Astfel, formatorilor le revine un rol de mare răspundere în asigurarea educației adulților din organizații. Este de analizat atitudinea lor în raport cu ceilalți actori ai educației, cu procesul de învățare în mod special, dar și mai important este ceea ce se află în spatele acestei atitudini: înțelegerea exactă a problematicei specifice a educației adulților, atitudinea față de situațiile particulare de învățare, adecvarea didactică – metodică – și nu în ultimul rând, o temeinică pregătire științifică.

Stimularea motivației, activarea celor ce învață, conștientizarea succesului și acordarea unei atenții deosebite în realizarea unei construcții a învățării pe bază de pași vizibili, dozarea pretențiilor profesorului și asigurarea clarității în predare, ancorarea permanentă în realitățile practicii zilnice de la locul de muncă, toate acestea au drept scop final optimizarea procesului de învățare, preocupare ce s-ar dori constantă în activitatea formatorilor.

Educația adulților nu e numai proces de asimilare, de interiorizare, de dezvoltare, ci și unul de restructurare, de generalizare, de schimbare în relațiile stabilite între adult și mediu. Totodată, capacitățile, priceperile și deprinderile nu sunt altceva decât învățare realizată. Învățarea la adulți este și un transfer de probleme care implică achiziția de abilitate, de îndemnare, înțelegeri și atitudini ale subiectului în situații tipice de influențare. Orice încercare de prezentare a modului în care se poate înfățișa o situație de educație trebuie să includă toate aceste determinări.

Situația de educație a adultului este un complex de relații educative prin care acesta învață, restructurează, practică și extinde cunoștințele, înțelegerea, priceperile, deprinderile, interiorizarea și modurile de a fi și a lucra.

Dacă pentru persoană lipsa formării continue produce efecte negative doar la nivel individual și cel mult al climatului familial, pentru organizație, lipsa formării continue a personalului conduce la o lipsă de eficiență și o proastă funcționare a tuturor activităților ce se desfășoară la nivelul ei și implicit la nivelul indivizilor. Deși pentru unii critici ai educației continue aceasta reprezintă o pură exagerare, managerii marilor companii recunosc că investiția în resurse umane a fost cea care i-a ajutat să dețină ceea ce au în prezent. În acest context îl amintim pe Bill Gates, președintele fondator al firmei Microsoft, care declara în 1992: *“Dacă 20 dintre cei mai buni oameni cu care lucrez mă părăsesc, în câteva luni nu veți mai auzi de Microsoft”*. Afirmatia reprezintă o recunoaștere fără echivoc a faptului că factorul uman reprezintă, în prezent, elementul strategic de care depinde buna desfășurare a activităților sociale în general.

Așa cum am menționat anterior, educația continuă a devenit un imperativ în special odată cu revoluția tehnico-științifică.

Expansiunea economică, intensificată în anii '50-'65 și aflată, în continuare, într-o mișcare profundă, a determinat modificări în structura și conținutul profesiilor, perimări profesionale rapide ce solicită remedieri și ameliorări prin reciclări, recalificări, reprofilări, învățări rapide. Astfel, punerea în practică a învățării pe tot parcursul vieții este motivată de Uniunea

Europeană ca “o cheie pentru întărirea competitivității Europei, îmbunătățirii gradului de ocupare a forței de muncă, a gradului de adaptabilitate al acesteia”, dar și ca o cheie a învățării și înțelegerii modului în care să abordezi provocările acestei societăți complexe din punct de vedere social și politic.

## Concluzii

Se impun câțiva pași necesari a fi urmați de către organizațiile care percep probleme legate de nivelul scăzut al muncii prestate de către angajații lor.

1. Acceptarea ideii că problema este mai întâi a managementului și nu a angajatului.
2. Înțelegerea – respectiv acordarea statusului și rolului adevărat pe care trebuie să-l dețină în organizație departamentul de resurse umane, prin recunoașterea factorului uman ca valoare și angajarea în funcția de manager a unui specialist în domeniu (și nu a unui simplu funcționar) care să aibă posibilitatea de a-și forma o echipă adecvată.
3. Inițierea de către managerul de resurse umane a unor programe de evaluare și discriminare a problemelor specifice departamentului său de cele ce aparțin departamentelor de producție, financiare sau de alt profil. Evaluarea poate fi făcută prin resursele proprii sau prin încheierea de contracte cu firme specializate și trebuie concretizată prin rapoarte de evaluare (profiluri psihologice ale personalului, evaluarea aptitudinilor, a mediului de comunicare, a gradului de motivare și satisfacție a muncii, a stresului și a potențialului conflictual etc.)
4. Intervenția în scopul eliminării sau al diminuării efectelor problemelor identificate. Etapa de intervenție poate avea în vedere măsuri administrative sau/și programe formative (module de instruire în cadrul sau prin intermediul organizației) care să vizeze individul și toate tipurile de relații pe care acesta le dezvoltă în grup.

Aici se regăsește acel spațiu comun unde se întrepătrund în mod necesar și obligatoriu buna cunoaștere a mediului socio-economic în perpetuă și rapidă schimbare, cu managementul real, modern al resurselor umane și cu înfăptuirea educației continue.

## II. Studiu privind influența stagiilor de formare a competențelor comunicaționale și de dezvoltare a motivației profesionale asupra climatului organizațional

Influența climatului de comunicare organizațională asupra calității și nivelului de motivație pentru muncă a fost și este un subiect de actualitate, dar foarte puțin cercetat în spațiul românesc. Este motivul pentru care am inițiat în luna decembrie 2004 un studiu de caz în cadrul organizației noastre și în urma căruia am putut concluziona, în luna martie 2005, că problemele identificate de noi există și în alte firme adică, în România, o bună parte a problemelor apărute în desfășurarea la parametri de eficiență maximă a activităților se datorează unui flux informațional ineficient sau slabei calități a comunicării (datorită barierelor de natură socială, psiho-lingvistică și fizică, apărute în comunicarea zilnică dintre membrii organizației) și implicit scăderii motivației pentru muncă. Comunicarea ineficientă atât în plan orizontal, între angajați (inter și intra departamental), cât și în planul vertical (între angajați și superiori) are influențe sau determină lipsa sau slaba motivație pentru muncă și implicit insatisfacția profesională a angajaților.

Am putut constata în practică faptul că există foarte mulți angajatori care atribuie ineficiența economică și conflictele de muncă altor cauze – ignorând cu desăvârșire factorul *comunicare*. Ne-am dorit și ne străduim să contribuim la dezvoltarea și conștientizarea importanței unei comunicări eficiente în cadrul organizației, urmată de intervenții formative prin activități de dezvoltare a abilităților de comunicare și interrelaționare, ceea ce ar trebui să reprezinte începutul demersului de implicare a organizațiilor în rezolvarea propriilor probleme de management.

Prin urmare, demersul nostru s-a dorit a fi unul de diagnoză a situației existente la una din firmele mijlocii din Târgu Mureș, diagnoză realizată în funcție de parametri menționați anterior, urmată apoi de intervenții educativ-formative și în plan structural organizațiv.

Într-o descriere pe scurt a acestui demers experimental vom prezenta ipotezele de lucru, lotul de subiecți și un comentariu al rezultatelor.

### *Ipotezele principale*

1. Interrelaționarea dintre membrii organizației în cadrul activităților de comunicare conduce la o îmbunătățire a climatului de comunicare în organizație.
2. Nivelul de suportivitate al climatului de comunicare în organizație influențează nivelul motivației pentru muncă.

### *Ipotezele secundare*

1. Activitățile de comunicare din cadrul organizației determină o îmbunătățire a climatului de comunicare pe orizontală din organizație.
2. Activitățile de comunicare din cadrul organizației determină îmbunătățirea climatului de comunicare pe verticală din organizație.
3. Nivelul de suportivitate al climatului de comunicare verticală din organizație influențează nivelul motivației pentru muncă.
4. Nivelul de suportivitate al climatului de comunicare orizontală din organizație influențează nivelul motivației pentru muncă.

*Lotul investigat* a cuprins un număr inițial de 50 de subiecți adulți, care lucrează la firma de distribuție SC Flex Comp SRL, din Târgu Mureș, subiecți care au participat și la situația experimentală creată. Majoritatea au avut vârste cuprinse între 20 și 40 de ani. Dintre aceștia, la sfârșitul sesiunilor de training incluse în situația experimentală creată, au mai rămas doar

43 de persoane care au fost incluse în reevaluare. Restul subiecților care au mai fost angajați ulterior nu au putut fi incluși în reevaluare, întrucât nu au participat la evaluarea inițială, iar chestionarele completate de cei care au plecat din firmă pe parcursul desfășurării experimentului au fost excluse din analiză.

Prezența noastră referitoare la existența unei comunicări ineficiente și a unui flux informațional deficitar, precum și a unei motivații pentru muncă mai scăzute în cadrul firmei de distribuție luată ca studiu de caz s-a dovedit a fi adevărată, motiv pentru care am intervenit cu o serie de activități săptămânale de comunicare, activități bazate pe metode active de formare care să stimuleze interrelaționarea între angajați.

În urma aplicării unui chestionar de diagnoză a modului de comunicare și informare în organizație, am constatat într-adevăr că angajații în majoritatea lor nu cunosc informații esențiale privitoare la modul de organizare a firmei, ce reprezintă efectul faptului că există probleme în circulația informației pe verticală, dinspre șef spre angajați și dinspre angajați spre șefi.

Astfel, s-a verificat în totalitate *ipoteza* conform căreia *interrelaționarea dintre membrii organizației în cadrul activităților de comunicare conduce la o îmbunătățire a climatului de comunicare în organizație*, întrucât s-a putut constata că există modificări în sens pozitiv ale nivelului de suportivitate al climatului comunicațional, atât pe orizontală, între angajații cu același statut ierarhic, cât și pe verticală, între angajați și superiori, în urma intervenției formative și în plan structural-organizatoric. S-a confirmat parțial *ipoteza* conform căreia *nivelul de suportivitate al climatului de comunicare în organizație influențează nivelul motivației pentru muncă* datorită propagării mai lente a efectelor în zona motivațională.

### III. Proiectul de înființare a centrului de dezvoltare a resurselor umane din domeniul vânzărilor

Ca urmare a rezultatelor obținute în urma acestui demers experimental și mai ales a acelor rezultate care au confirmat importanța și posibilitățile multiple pe care le poate oferi intervenția formativă, am mai făcut un pas prin scrierea unui proiect de finanțare și solicitarea de fonduri Phare în cadrul programului **Coeziune Economică și Socială – Dezvoltarea Resurselor Umane** – PROMOVAREA CAPITALULUI UMAN – Linia de buget: Phare/2003/005-551.05.03.02, etapa actuală fiind cea de implementare.

Proiectul urmărește crearea unui centru care să dezvolte un ansamblu de servicii de instruire pentru personalul angajat în SC Flex Comp SRL (profil distribuție-vânzări) și inițierea unei rețele de furnizare de consultanță și promovare de bune practici în domeniul resurselor umane pentru toți furnizorii de servicii similare. Grupul beneficiarilor direcți este constituit din agenții de vânzări, personalul auxiliar din depozit, cel logistic și managerii de linie. Principalele activități ale proiectului: *amenajarea centrului de resurse umane, testarea psihologică a personalului, proiectarea și implementarea a 3 cursuri, certificarea cursanților, realizarea unei pagini web a centrului, promovarea ofertei de servicii de consultanță în domeniul resurselor umane companiilor de profil din zonă, diseminarea informațiilor legate de proiect cu ajutorul mass-media, realizarea de seminarii și conferințe vizează îndeplinirea cu succes a scopului anterior cu efecte majore asupra perfecționării forței de muncă.*

Proiectul se justifică în urma nevoilor pe care le-am putut identifica atât la nivelul propriei organizații, cât și în alte organizații similare:

- nevoia realizării unei selecții profesionale specializate pentru a angaja resursele umane cele mai potrivite profilurilor posturilor din organizație.
- nevoia dezvoltării aptitudinilor de comunicare și interrelaționare, nevoie stringentă de a corela oferta de pe piața de muncă cu o ofertă formativă adecvată.
- nevoia dezvoltării competențelor profesionale pentru evitarea concedierilor și a fluctuației forței de muncă.

**Obiectivul general:** Stimularea angajatorilor din sectorul privat să investească în resursele umane din organizații prin elaborarea unor strategii de dezvoltare care să asigure adaptabilitatea și flexibilitatea personalului la schimbările structurale și evoluțiilor rapide din domeniul socio-economic.

#### **Obiective specifice:**

O1: Dezvoltarea centrului de resurse umane în cadrul societății, cu accent pe implementarea strategiilor de formare profesională atât pentru angajații societății, cât și pentru a oferi consultanță altor companii;

O2: Perfecționarea competențelor de comunicare și interrelaționare ale angajaților din toate departamentele (Vânzări, Logistic, Manipulare, Administrativ) cu scopul prevenirii conflictelor la locul de muncă și al circulației eficiente a informației la nivelul tuturor palierele din cadrul societății;

O3: Dezvoltarea competențelor necesare activităților de vânzare pentru personalul angajat pe această poziție pentru a se adapta mai bine rolului profesional pe care trebuie să-l îndeplinească;

O4: Dezvoltarea abilităților de leadership ale personalului angajat pe poziții de conducere în scopul creării premiselor pentru o supervizare și o colaborare mai benefice ale acestora cu angajații din subordine;

O5: Evitarea fluctuației forței de muncă în interiorul societății și implicit la nivelul regiunii prin constituirea unor măsuri adecvate de selecție profesională și consultanță vocațională pentru angajați și potențialii angajați;

O6: Dezvoltarea nivelului socio-economic al beneficiarilor ca urmare a îndeplinirii la parametri de eficiență maximă a activităților profesionale în urma programelor de instruire desfășurate;

O7: Diseminarea informațiilor despre activitățile desfășurate și rezultatele obținute în scopul promovării ideii și extinderii parteneriatului;

O8: Inițierea unei rețele regionale care să cuprindă companiile cu același profil în scopul împărtășirii de bune practici și al elaborării și implementării de strategii de dezvoltare a resurselor umane.

Proiectul urmărește îndeplinirea obiectivelor menționate mai sus printr-o serie de activități și măsuri ca:

- dezvoltarea centrului de resurse umane din cadrul societății, cu un grad de autonomie ridicat, pentru a putea oferi consultanță de specialitate pe baza bunelor practici inițiate și a concurenței, evitându-se prin autonomia instituită, apariția conflictelor de interese;
- realizarea planului de instruire, care include cursuri de specialitate, dar și cursuri pentru dezvoltarea competențelor sociale, precum și a unei curricule adecvate fiecărui modul de curs: a. **Cursurile de Comunicare Eficientă și**

**Interrelaționare în companiile cu profil vânzări**, ce reprezintă de fapt o continuare a intervenției inițiată anterior și care va continua atât timp cât încă există o fluctuație destul de mare a personalului; b. **Cursurile de vânzări și mercantizare** încearcă să reducă diferența dintre nivelul și profilul de școlarizare al angajaților și posturile pe care aceștia sunt angajați și totodată să mărească eficiența economică a societății; c. **Cursul de Dezvoltarea leadershipului și managementul diversității** încearcă să îmbunătățească abilitățile managerilor de linie astfel încât să se poată stabili o bună comunicare și colaborare în plan vertical;

- implementarea cursurilor la nivelul societății după un program stabilit astfel încât toate măsurile instructiv-formative să aibă loc în paralel pentru ca impactul să fie mai mare și efectele la nivelul beneficiarilor să reprezinte consecințele conjugate ale influenței exercitate pe mai multe canale (leadership îmbunătățit, comunicare interdepartamentală eficientă, performanță în vânzări, personal motivat și potrivit posturilor amintite), precum și elaborarea de materiale didactice între care: manuale pentru fiecare dintre cursuri pe suport scris și electronic;

- realizarea unei selecții profesionale riguroase pe baza unei testări psihologice care să conducă la angajarea celor mai potriviți oameni pe posturile din organigramă, în acord cu profilurile posturilor respective astfel încât se va evita fluctuația personalului cel puțin pe o durată medie de timp (1 an) și se va asigura o consecvență în cadrul prezenței cursanților la programele de instruire inițiate. Pentru aceasta se vor achiziționa baterii de teste specializate în selecția resurselor umane.

- realizarea unei conferințe naționale cu scopul popularizării ideilor proiectului, cu participarea unor specialiști în domeniul resurselor umane, comunicării și leadershipului și a altor angajatori pentru o dezvoltare a parteneriatului sau pentru implementarea ideilor și în celelalte firme de profil din regiune, cu efecte benefice asupra unui grup mai mare de beneficiari. Diseminarea rezultatelor prin intermediul mass-media.

Programele de instruire și formare proiectate au fost gândite în perspectiva facilitării unei mai bune cooperări și comunicări între angajați și conducere, între angajați și clienți și între conducere și furnizori. Toate măsurile dezvoltate de noi în acest proiect sunt proiectate astfel încât să contribuie la o îmbunătățire calitativă a resurselor umane ce lucrează în această societate comercială, măsuri și practici care pot avea consecințe pozitive pe termen lung și în alte organizații pe măsură ce acestea vor conștientiza beneficiile aduse de această inițiativă. Ca urmare a accesului la formarea continuă și la locul de muncă se vor pune bazele dezvoltării calitative a vieții oamenilor, a performanțelor economice la nivelul companiilor, elemente ce vor conduce implicit și la dezvoltarea socio-economică a comunității prin îmbunătățirea calității vieții cetățenilor, prin activizarea și implicarea oamenilor în propria devenire, prin reducerea șomajului și a fluctuației forței de muncă.

Efectele pe termen lung ale proiectului se înscriu pe linia impusă de standardele europene, în care educația adulților și formarea continuă sunt componente sine qua non ale procesului de evoluție economică și socială în Estul Europei.

Organizațiile de toate tipurile din România ar trebui să conștientizeze din ce în ce mai mult importanța acordării de credit pentru îmbunătățirea randamentului și creșterii economice prin factori ce aparțin domeniului dezvoltării resurselor umane și educației adulților. Astăzi nu mai există în țările dezvoltate societăți care să nu fie preocupate de satisfacerea forței de muncă, prioritatea lor numărul 1 fiind investirea și menținerea resurselor umane. Acest mini-experiment dezvoltat de către noi în această societate comercială se dorește a fi un exemplu pentru toți micii și marii întreprinzători din România, care ar trebui să fie preocupați în egală măsură, și chiar mai mult uneori, de cei răspunzători de activitatea de producție, *personalul propriu*. Se știe că în străinătate, pentru a beneficia de forță de muncă calificată se investesc foarte multe resurse financiare pe selecție și pregătire de personal, iar această investiție este recuperată pe parcurs din câștigurile și randamentul adus de fiecare. La noi, concepția de bază este că: “dacă nu-i convine, poate să plece, că găsim noi altul”. În schimb, această optică se dovedește extrem de dăunătoare dacă avem în vedere greșelile pe care le pot face astfel de angajați aflați în posturi-cheie, dar pentru care contează prea puțin asumarea responsabilității personale, pentru că “oricum nu sunt plătit sau apreciat suficient”. Astfel de greșeli pot atrage pierderi considerabile pentru firmă, ce depășesc uneori sumele investite de alți angajatori în pregătirea și calificarea personalului. Angajatorii aflați în prima categorie își justifică lipsa de preocupare pentru resursele umane din propria organizație prin lipsa de fonduri, însă în realitate, aceasta se justifică prin propria lor ignoranță sau prin lipsa lor de bunăvoință în a analiza balanța pierderilor și câștigurilor aduse de astfel de activități periodice de formare continuă a personalului la locul de muncă.

Toate aceste elemente descoperite atât empiric, cât și prin concluziile analizei cantitative și calitative a rezultatelor cercetării ne ajută să devenim promotorii și susținătorii formării profesionale, desfășurării de traininguri de calificare și recalificare profesională a resurselor umane din organizații și chiar ai desfășurării de activități menite să întărească coeziunea echipei, să îmbunătățească comunicarea în cadrul organizației și să mențină astfel întreg personalul angajat la un nivel de motivare superior care să atragă după sine consecințele pozitive ale acestui fapt la nivelul angajatorului: randament mare, eficiență profesională și personală, autoresponsabilizare și autoimplicare, satisfacție pentru munca depusă.

De aceea, demersul nostru teoretic și practic se dorește a fi un experiment din care se poate învăța, la care se poate reflecta și care poate fi dezvoltat într-o cercetare de mari dimensiuni, ale cărei rezultate să fie reprezentative pentru un întreg spațiu socio-cultural, cel românesc.

## Bibliografie

Cîmpean, E.A., Pastor, I., Stoica, M. (2005), *Managementul firmei și dezvoltarea resurselor umane în organizații*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;

Prodan, A. (2002), *Managementul Resurselor umane*, Ed. Altius Academy, Iași.