

## Căutând succesul formării în noua lume a afacerilor<sup>1</sup>

Lect. univ. dr. *Nadia Carmen ENE*



De-a lungul timpului, planificarea și dezvoltarea carierei a fost privită de către majoritatea managerilor ca fiind o activitate pe care firma o realizează pentru angajații săi. Experiențele recente arată însă că planificarea carierei nu generează beneficii doar în favoarea angajaților, ci și a firmei însăși. Formarea profesională este o investiție profitabilă în resursele umane ale unei organizații ce conduce la creșterea performanțelor salariaților și la adaptarea acestora la schimbările structurale și tehnologice ce apar pe toată durata de viață a unei organizații.

**Juan Monreal**

*Formación y cultura empresarial en la empresa española,*

Madrid, Editura Thomson Civitas, 2004

**P**lanificarea carierei prin formare continuă reclamă un efort conștient din partea angajatului (care trebuie să își evalueze abilitățile de care dispune), dar și din partea firmei care trebuie să analizeze căile de realizare a propriului interes și mijloacele efective de care dispune pentru aceasta.

Importanța formării profesionale continue a determinat în ultimii ani preocupări din ce în ce mai intense pentru crearea unui cadru legislativ adecvat, înființarea unor structuri instituționale specializate, diversificarea ofertelor și dezvoltarea unei „piețe a programelor de educație continuă”.

<sup>1</sup> La traducción es “*Buscando el éxito de la formación en el nuevo mundo de los negocios*”....para mis amigos españoles.

Politicile educaționale moderne tind spre extinderea conceptului de *learning society*, caracterizată, în principal, de trecerea de la paradigma educației centrate pe școală la cea bazată pe educația permanentă, prin programe de reconversie profesională și formare profesională continuă.

Nu întâmplător, *formarea continuă* reprezintă cel mai important aspect surprins în ultimul deceniu în proiectele de reformă a tuturor țărilor dezvoltate. Aceste țări au conștientizat faptul că educația trebuie să se situeze în avanpostul progresului, să analizeze semnalele pe care ni le trimite viitorul și să-și pregătească resursa umană de o manieră compatibilă cu exigențele acestui viitor.

Numeroasele proiecte naționale și internaționale încearcă să găsească soluții la problemele particulare sau generale pe care le ridică acest proces într-o țară sau alta.

Astfel, încă de la constituire, Uniunea Europeană manifestă un interes sporit față de educație și formare datorită dimensiunilor schimbărilor economice și sociale cu care se confruntă și a presiunii demografice dată de faptul că populația europeană se află într-un continuu proces de îmbătrânire. Acest interes s-a materializat prin constituirea în cadrul Comisiei Europene a unui organism care monitorizează permanent evoluțiile în acest domeniu din țările membre și cele candidate. Printre mesajele de bază ale acestui organism se află și cel prin care oportunitățile de învățare ar trebui să fie la dispoziția tuturor cetățenilor săi pe baze continue. În practică, acest lucru înseamnă că fiecare cetățean trebuie să aibă propria sa posibilitate de învățare, adaptată nevoilor și intereselor proprii în toate fazele vieții sale. Conținutul învățării, modalitățile de acces la aceasta și locul în care se desfășoară poate să difere semnificativ, depinzând exclusiv de cerințele celui care accede la ea.

Integrarea în Uniunea Europeană modifică fizionomia economiei naționale și antrenează noi abordări, atât în plan teoretico-metodologic, cât și în cel strategico-operațional. În aceste condiții, tendințele majore care se manifestă la nivelul organizațiilor se constituie în:

- necesitatea de a-și spori capacitatea de adaptare și de inovare precum și viteza de procesare a informațiilor în condițiile liberalizării circulației forței de muncă în ambele direcții (de la și către celelalte țări din Uniunea Europeană);
- creșterea preocupărilor despre măsura în care cunoașterea specializată din procesele rutiniere va rezista presiunii globalizării;

- alegerea unor programe de formare continuă care să răspundă unor exigente specifice referitoare la necesitățile organizației, gradul de cunoaștere al fiecărui angajat, bugetul disponibil etc.

Cerința majoră de a face față schimbărilor care au loc în mediul social, politic și economic, schimbări generate de globalizarea economiei și revoluția managerială au definit noi direcții de dezvoltare socială la nivel macro și microeconomic.

Se recunoaște din ce în ce mai mult faptul că organizațiile se află în fața celor mai competitive medii economice în care, pentru a supraviețui, trebuie să-și reducă mereu costurile și să adopte cele mai inteligente strategii de afaceri.

Managerii sunt, în primul rând, „lucrători cu cunoștințe” (*knowledge workers*). Deci este normal ca ei să încorporeze cunoștințe în procesul decizional. Dar, în general, acumularea de cunoștințe necesită o perioadă îndelungată de timp, iar accesul la cunoștințe devine din ce în ce mai dificil pe măsură ce numărul surselor de cunoștințe crește, ceea ce conduce la amplificarea nevoii de formare profesională permanentă.

O astfel de evoluție a mediului afacerilor a reprezentat o provocare pentru sistemele de învățământ și pentru cercetătorii din multe țări ale lumii care au tratat pe larg (și continuă să o facă) problema formării în cadrul firmelor.

Cartea ***Formarea și cultura organizațională în firma spaniolă*** (în original *Formación y cultura empresarial en la empresa española*), apărută în anul 2004 la editura Thomson Civitas, Madrid și coordonată de profesorul Juan Monreal de la Universidad de Murcia, tratează pe parcursul a 652 de pagini aspecte variate ale situației prezente ale formării continue în firmele spaniole, elementele strategice ale acesteia, tendințele și provocările formării continue în perspectiva „noii societăți”.

Contribuția celor 19 autori din zece universități spaniole la realizarea acestei cărți este rezultatul participării în perioada 2000 – 2003 la proiectul de cercetare cu titlul „Formarea ca factor strategic al culturii organizaționale în regiunile spaniole Obiectiv nr. 1”, finanțat de Ministerul Științei și Tehnologiei din Spania.

Lucrarea se centrează, în principal, pe analiza formării și a culturii organizaționale din firmele spaniole amplasate în regiunile clasificate ca obiectiv

numărul 1 de către Uniunea Europeană<sup>2</sup>, dar orientarea fiecăruia din cele 18 capitole oferă o perspectivă generală cu scopul de a pune în valoare rolul pe care îl are în prezent și îl va avea în viitor formarea și capitalul uman în orice tip de firmă.

Cartea este structurată în trei părți. Prima parte, intitulată *Situația și evaluarea comparativă a formării și culturii organizaționale în firma spaniolă*, prezintă o analiză a stadiului formării și a trăsăturilor culturii organizaționale pe baza opiniilor formulate de agenții sociali responsabili cu formarea și de către managerii firmelor spaniole prin intermediul a 48 de interviuri și a unui amplu chestionar cu 32 de întrebări.

Modelele de formare continuă sunt abordate diferențiat pe categorii socioprofesionale și tipuri de firmă, precum și pe grupe de vârstă și sex.

Importanța formării pentru piața muncii, ca instrument ce oferă stabilitate profesională și acces la locuri de muncă, este susținută de necesitatea de a răspunde schimbărilor rapide ale cererii de noi calificări. Procesul de trecere de la școală la piața muncii se bazează pe o formare generală, profesională (specifică) și de învățare adaptată la exigențele acestei piețe. În acest sens, autorii tratează ideea conform căreia angajatorii sunt împotriva specializării academice preferând absolvenți cu pregătire generală (limbi străine, informatică sau tehnici generale de management) pe care să îi specializeze în cadrul firmelor conform caracteristicilor reale ale postului ocupat<sup>3</sup>.

Organizațiile europene solicită din ce în ce mai multe cunoștințe pentru angajații lor și sunt dispuse să se implice în atingerea acestui obiectiv. În aceste condiții, asociațiile patronale din Europa au solicitat Comisiei Europene de Educație și Cultură ca toate nivelurile educative din vechiul continent să răspundă noilor necesități ale firmelor și ale societății bazate pe cunoaștere.

În cadrul summitului de la Lisabona s-a recunoscut că cel mai mare „activ” al Europei sunt cetățenii săi. Capacitățile și calificările europenilor sunt principala

---

<sup>2</sup> Clasificarea este realizată cu scopul alocării fondurilor structurale și de coeziune pe regiuni. Caracteristicile principale ale regiunilor Obiectiv 1 sunt: nivelul relativ scăzut de dezvoltare socio-economică materializat într-un venit pe cap de locuitor mai redus și unele deficiente în ceea ce privește infrastructura economică și echipamentele sociale de bază. Acest aspect crește utilitatea rezultatelor studiilor cercetătorilor spanioli pentru domeniul formării continue din România, care va beneficia după aderarea la Uniunea Europeană la fondurile structurale și de coeziune.

<sup>3</sup> Această constatare făcută încă din anul 1984 s-a concretizat de curând în practică, majoritatea universităților europene și, implicit, din România adaptându-și planurile de studii la acest deziderat.

resursă și un element-cheie pentru ca economia europeană să se convertească în 2010 în *economia bazată pe cunoaștere*, cea mai competitivă și mai avansată economie din lume. Pentru aceasta este esențial ca **fiecare cetățean să obțină capacități fundamentale pentru viață și muncă** pe care să le dezvolte constant. Educația și Formarea Profesională constituie principalul vehicul pentru a ajunge la acest obiectiv.

În ultimii ani, în domeniul managementului se acordă din ce în ce mai multă atenție gestiunii elementelor intangibile; în acest context este crescător interesul pentru gestionarea „capitalului intelectual al firmei”, unul dintre elementele acestuia fiind capitalul uman compus de valorile și aptitudinile personalului. În gestiunea capitalului uman se consideră că formarea și dezvoltarea profesională, alături de acumularea de noi cunoștințe și competențe, dețin un rol cheie. În acest sens, autorii dezvoltă o serie de *etape ale procesului de formare* structurate în așa fel încât să contribuie efectiv la îmbogățirea cunoștințelor angajaților. Pentru aceasta se pornește de la o analiză sistematică a necesităților de formare pe trei niveluri: organizare, activități și persoane. Odată acestea identificate trebuie elaborat planul de formare specificând obiectivele și conținutul, durata, momentul și locul unde se vor desfășura activitățile formative, formatorii și metodele de formare. În final este foarte important să se evalueze în ce măsură acțiunile de formare au contribuit real și eficient la îmbunătățirea activității firmei.

Cea de a doua parte a cărții, intitulată *Domenii strategice ale formării* abordează diferite aspecte relevante de mare actualitate care prezintă interes pentru a fi analizate din perspectiva relației dintre firmă și formare, respectiv rolul practicii de specialitate în formare, adaptarea politicii educaționale la evoluțiile mediului economico-social, formarea oferită imigranților, relația formare – calitatea vieții.

Organizațiile nu solicită sistemelor educaționale produse „finite”, ci doresc ca produsul acestora să dețină, alături de cunoștințele de bază, spirit intraprenorial, flexibilitate în pregătire, competente evolutive și diversificate, capacitate de a învăța și abilitatea de a stabili și menține relații sociale. În acest context, formarea trebuie să aibă un accentuat caracter practic. Autorii analizează scopul și conținutul practicii de specialitate în cadrul universităților, (pe cazul concret al unui program de practică pentru cadre didactice denumit *Practicum*), și evaluează calitatea programului prin intermediul chestionării studenților beneficiari.

Programul *Practicum* se desfășoară pe trei ani de studii și însumează 32 de credite împărțite pe cei trei ani, ceea ce reprezintă 15% din totalul creditelor

academice care compun formarea academică a unui student. Sub aspectul perioadei, aceasta înseamnă câte patru săptămâni de practică în primii doi ani și șase săptămâni în al treilea an în centre educative primare. Prima fază a lui *Practicum* urmărește ca studentul să cunoască modul de organizare și funcționare a centrului școlar și implică responsabilitatea unui tutor din partea facultății, un tutor din partea colegiului și un coordonator de practică. În fazele următoare cursantul desfășoară activitate de predare și își probează calitățile de cadru didactic.

Atenția acordată practicii de specialitate sub aspectul atingerii scopurilor pentru care a fost creată este un exemplu demn de urmat de universitățile românești, în special cele de profil economic.

Nevoia organizațiilor de a avea personal bine pregătit, cu un nivel de cunoștințe permanent actualizat, pe de o parte, nevoia guvernelor de a reduce rata șomajului, dar și nevoia individului de a-și dezvolta propriul destin profesional, pe de altă parte, au condus la reevaluarea unor modalități de educație sau chiar la implementarea unor noi. Ca membră a Uniunii Europene, Spania și-a adaptat permanent politica în domeniul educației la cerințele și reglementările UE, păstrând totuși și elementele de specificitate (precum recunoașterea, pe lângă limba spaniolă, a limbii fiecărei Comunități Autonome ca limbă ce trebuie cunoscută de candidații la un loc de muncă).

Cartea oferă și un studiu demografic și social prin tratarea situației imigranților și a educației și formării acestora în Spania. Numărul de imigranți a cunoscut creșteri spectaculoase în ultimele trei decade, între aceștia cei provenind din România deținând o pondere din ce în ce mai mare. Statisticile pe ani, zone geografice și grupe de vârstă sunt completate cu o analiză a opiniilor spaniolilor referitoare la imigranți și exprimate prin interviu. La momentul redactării materialului, Spania mai avea încă un număr foarte ridicat de imigranți cu situații neregularizate, dar situația a fost în mare parte rezolvată la sfârșitul anului trecut și în primele luni ale acestui an. În aceste condiții, statisticile s-au schimbat semnificativ, dar concluziile rezultate în urma interviului continuă să rămână valabile, ca și ideea conform căreia orice țară considerată „atractivă” de către imigranți trebuie să își adapteze cât mai rapid politicile în domeniul educației la acest fenomen.

La preocuparea privind crearea unui cadru adecvat de formare și dezvoltare pentru imigranți se adaugă cea referitoare la îmbunătățirea calității vieții prin intermediul formării pe teme specifice mediului ambiant și a sănătății la locul de muncă. Autorii constată că există o carență formativă în ceea ce privește mediul

ambiant, la care se adaugă nerespectarea normelor privind obligativitatea formării personalului de către angajatori.

Cartea depășește abordarea clasică a politicilor de formare ce doar evaluează situația existentă în scopul corectării, echilibrării și activării unor măsuri de îmbunătățire. Autorii subliniază necesitatea identificării noilor domenii emergente în care firma trebuie să acționeze și să concureze pentru ca formarea să ofere resurselor umane condițiile necesare pe care le solicită noile scenarii.

În a treia parte a cărții, intitulată *Către o perspectivă a formării*, se analizează rolul formării în societatea viitorului pornind de la premisa că ne aflăm într-o schimbare continuă și că timpurile în care trăim sunt marcate de transformări ce impun poziționarea formării în aceeași dinamică cu ansamblul societății.

Universitățile și celelalte instituții și firme ce acționează ca „furnizori de programe de formare continuă”, se confruntă cu provocări cum ar fi:

- internaționalizarea cunoașterii, ceea ce înseamnă că deprinderile, cunoștințele și competențele reprezintă principalele resurse ale dezvoltării economice și principalele criterii ale competiției;
- globalizarea problemelor legate de dezvoltarea durabilă, ceea ce generează o competiție mondială între cele mai bune universități și instituții;
- expansiunea învățământului deschis și la distanță, motivată de activitățile umane care au devenit uzuale, adică inovația, creativitatea, munca în echipă, comunicarea, cooperarea transfrontalieră și multidisciplinaritatea.

Un mijloc prin care organizațiile, dar și angajații lor, se vor menține pe piața fie a produselor și serviciilor, fie a forței de muncă îl reprezintă accesul la o bază științifică în domeniul managementului tranziției spre o societate bazată pe cunoaștere. Problema formării în contextul societății bazate pe cunoaștere și a prezenței noilor tehnologii în domeniul informației și comunicației este pe larg abordată de autorii cărții *Formarea și cultura organizațională în firma spaniolă*. Încorporarea tehnologiei informației în procesul de producție prezintă caracteristici care au fost prezente întotdeauna în dezvoltarea și aplicarea tehnologiei în producție, dar efectele produse prin difuzia pe scară largă, capacitatea enormă de a dezvolta activități de codificare ce solicită procesarea a unei cantități mari de informații și rapida sa evoluție provoacă un salt calitativ foarte diferit de dezvoltările tehnologice anterioare.

În toate țările și sub multe aspecte ale vieții umane există o mondializare în creștere a pieței, a cărei dinamică este, în general, pozitivă. Aplicarea acestei

dinamici în educație poate conduce la un model nou al educației superioare în care statul se „retrage”, iar piața va fi însărcinată cu „modelarea” cursurilor și specializărilor. În acest model care a început deja să se contureze, universitățile se convertesc în „firme” în căutarea de clienți, situație care se manifestă deja în cazul cursurilor de master și a celor postuniversitare. Clienții, studenți cu un înalt nivel educațional și solvabili economic, profesorii și sursele de finanțare vor fi în concurență pe piața mondială. În acest model, învățământul superior nu va avea doar repercusiuni asupra societății, ci se va transforma într-o sursă de venituri pentru firme. Acest model funcționează deja în unele țări ale lumii și cuprinde un învățământ de lux (pentru cei care dispun de suficiente resurse financiare), foarte îndepărtat de conceptul de serviciu public, și un învățământ de calitate mai redusă pentru cei care au mai puține opțiuni personale, familiare sau economice.

Pentru a putea menține natura și calitatea modelului educațional de învățământ superior universalist este important să se aibă în vedere noile provocări ale educației superioare. Va fi necesar să se accepte o competitivitate controlată și o evaluare științifică și pedagogică între distinctele centre de învățământ. Trebuie acceptată posibilitatea de a răspunde necesităților pieței formării permanente prin integrarea noilor tehnologii și prin crearea unor instituții eficiente pentru a organiza gestiunea fondurilor publice, așa cum se face în unele țări ale Uniunii Europene.

Formarea în Uniunea Europeană este abordată sub aspectul politicii în domeniul educației pe categorii (profesională și continuă), al conținutului și al timpului alocat în diferite țări. Se afirmă că, alături de circulația capitalului și a mărfurilor, trebuie să se ajungă la libera circulație a persoanelor și a ideilor, dar este inacceptabil faptul că încă nu se poate compara valoarea diplomelor sau titlurilor pe care le acordă universitățile din diferite țări ale Uniunii Europene.

Țările europene manifestă, încă de la constituirea Uniunii, un interes deosebit față de formarea continuă a resursei umane, în special datorită diferențelor specifice existente între resursa umană a țărilor membre. Se poate constata astfel că există o tendință crescândă de a stabili sisteme complexe de educație și instruire în cadrul conceptului de formare continuă. Deși în aceste țări se constată abordări, structuri, probleme și tendințe diferite, toate tind către atingerea aceluiași scop, și anume construirea unei „societați deschise către educație” care să conducă spre o forță de muncă educată și instruită profesional, în concordanță cu cerințele dezvoltării economice a mileniului trei.