

## EVALUAREA POLITICILOR DE RESURSE UMANE. CALITATEA INSTRUIRII

**Mirela PUȘCAȘU,**

**Ec. Lect.univ.dr., Universitatea Națională de Apărare “Carol I” București**

*Abstract: Human resource policies are constant guiding lines in any organization working in the field of human resource management. They define both the „philosophy”, and the values of the respective organization in the field.*

*The training process must be motivating; it must have well-settled standards of performance; it must be an active process using various study methods; and it must have a certain amount of time well allocated.*

*Any evaluation of training policies must have in view how well they constitute solid investment, how well they reflect a positive philosophy, and how they make up an integral part of the process of managing human resources.*

Politicile de resurse umane sunt repere importante în elaborarea practicilor de management al resurselor umane și în luarea deciziilor de personal. Pentru că au valoare normativă, nu pot fi confundate cu procedurile de resurse umane, care explicitează clar și concret activitățile întreprinse în relație cu politicile adoptate.

Procesul de evaluare a calității politicilor de resurse umane impune ca acestea:

- să cuprindă în sfera lor toate domeniile importante ale organizației;
- să fie expresia valorilor organizației. În acest sens, T. Petros și Waterman R. spun „Definiți-vă sistemul de valori. Hotărâți în ce crede organizația”<sup>1</sup>;
- să reflecte creșterea calității vieții profesionale;
- să reflecte principiul reciprocității avantajelor organizație-personal;
- să reflecte spiritul de echitate și egalitatea șanselor;
- să fie concentrate pe succes și judicios determinate economic/financiar;
- să asigure un mediu de muncă fără riscuri pentru personal;

Aceste cerințe trebuie, totodată, să reflecte consecvență, să fie explicite, să fie flexibile și nu restrictive, să fie atent formalizate dar, în egală măsură, exprimate în termeni abstracti, pentru a oferi celor interesați toate indicațiile necesare înțelegerii și transpunerii corecte în practică.

Penică Pușcașu propune un model al politicilor de personal, incluzând: scopul, anticiparea evenimentelor, identificarea marilor inițiative, precizarea cadrului de acțiune și nominalizarea valorilor de conservat<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> T. Peters, R. Waterman, Managing Change for Competitive Success, Blacqwel, 1991, Oxford, citați de M. Armstrong în lucrarea Managementul Resurselor umane - manual de practică, Editura Codecs, 2003, București, p. 258.

<sup>2</sup> Cpt.cdor. ing.ec.dr. Penică Pușcașu, Problema actuale ale managementului resurselor umane în armată, Editura Academiei Tehnice Militare, București, 2003, p. 188.

Cunoașterea și înțelegerea culturii organizației; analiza influențelor interne și externe asupra organizației; evaluarea domeniilor în care sunt necesare politici noi sau se impune îmbunătățirea celor existente; consultarea largă și solicitarea opiniilor tuturor categoriilor de personal din organizație sunt cerințe care, atunci când sunt respectate în elaborare, asigură, de asemenea calitatea politicilor de resurse umane,

Comunicarea și suplimentarea comunicării prin formarea și instruirea personalului reprezintă, de asemenea, un criteriu important de evaluare a calității politicilor de resurse umane.

Nu putem să nu avem în vedere faptul că nivelul calității politicilor de resurse umane se reflectă în realizarea obiectivelor organizației.

În esență, calitatea politicilor de resurse umane depinde de modul în care reușesc să răspundă și să rezolve una din marile dileme ale formulării acestora, prezentată de M. Armstrong în următorii termeni: „Cum putem să ne propunem politici determinate economic, concentrate pe succes și în același timp să ne îndeplinim obligațiile față de angajați în privința echității, considerației calității vieții profesionale și calității condițiilor de muncă”<sup>1</sup>.

#### Evaluarea calității instruirii

Instruirea, înțeleasă ca „modificare formală și sistemică a comportamentului prin învățare, survenită ca rezultat al educației, al activității de învățământ, al dezvoltării și al unei experiențe practice planificate”<sup>2</sup>, are scopul fundamental de “a ajuta organizația să-și atingă obiectivele prin adăugare de valoare la principala sa resursă...”<sup>3</sup>, cea umană.

În evaluarea politicilor de instruire trebuie urmărit ca acestea să constituie o investiție rentabilă și să reflecte o filozofie pozitivă, să constituie o parte integrată a procesului managerial al resurselor umane. Totodată, trebuie să reflecte necesitățile de instruire și de dezvoltare, ca rezultat al analizei pe termen lung, a aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor necesare personalului, luându-se în calcul clasificarea metodelor și tehnicilor de evaluare a performanțelor personalului. Conform dr. Carmen NOVAC, Evaluarea Performanței Angajaților, Note de curs – 2006 - Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice acestea sunt:

- Scalele de evaluare:
  - scale de evaluare grafice;
  - scale de evaluare cu pași multipli;
  - scala standardizată;
  - scala pe puncte;
  - scale de evaluare axate pe comportament;
  - scale de observare a comportamentului.
- Metodele comparative de evaluare a performanței:
  - compararea simplă sau ierarhizarea;
  - compararea pe perechi;
  - compararea prin distribuție forțată;
- Managementul prin obiective sau evaluarea prin rezultate;
- Analiza unui anumit domeniu;
- Eseurile scrise;
- Metoda listelor de verificare sau de control;
- Testele de aptitudini, de personalitate sau de performanță;
- Tehnica incidentelor critice.

De asemenea, politicile de instruire trebuie să reflecte necesitățile de instruire și

---

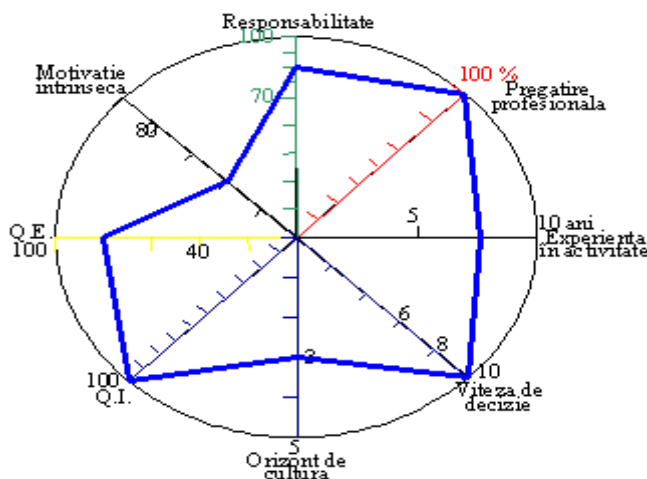
1 M. Armstrong, Managementul Resurselor umane - manual de practică, Editura Codecs, 2003, București, p. 259.

2 M. Armstrong, Managementul Resurselor umane - manual de practică, Editura Codecs, 2003, București, p. 491.

3 Idem.

de dezvoltare, ca rezultat al analizei pe termen lung, a aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor necesare și ale personalului de management. Conform Florentinei RADU, Gheorghitei PESCARU, Relația decizie – decident și rolul ei în managementul militar. Evaluare psihologică, factori constituenți ai deciziei manageriale și harta grafică a deciziei manageriale (fig. nr. 1) apar astfel:

- Factori constituenți ai deciziei manageriale:
- Responsabilitate (grad de)
- Coeficientul de inteligență cognitivă (Q.I.)
- Motivația intrinsecă (sistemul motivațional al individului)
- Coeficientul de inteligență emoțională (Q.E.)
- Pregătirea profesională (teoretică și practică) în domeniul pentru care se emit decizii
- Viteza de reacție (promptitudinea)
- Experiența în activitate
- Orizontul de cultură.



**Figura. 1. Harta grafică a deciziei manageriale**

Observăm că decizia are viteza de reacție maximă, are inteligența standard, are un grad ridicat de responsabilitate, are un nivel optim de inteligență emoțională, are o motivație intrinsecă relativ scăzută, integrează la maxim cunoștințe specifice profesionale, nu are un nivel ridicat de strategie și are un orizont de cultură "mediu", comunicarea ei putând să-i compromită realizarea obiectivă.

Cele două aspecte, mai sus amintite trebuie să satisfacă necesități reale și corect identificate. Instruirea trebuie „să fie îndreptată spre soluționarea problemelor organizației”<sup>1</sup>.

Avantajele unei instruirii eficiente sunt reprezentate de creșterea flexibilității operaționale, îmbunătățirea performanțelor individuale și ale organizației, minimizarea costurilor de învățare

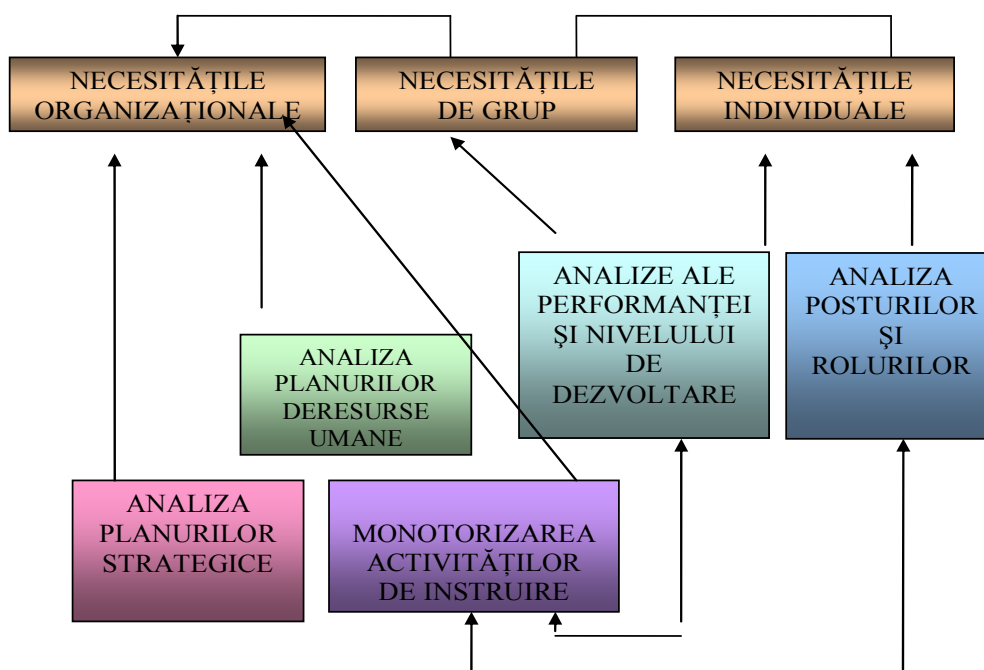
Principalele repere ce pot fi avute în atenție pentru evaluarea calității instruirii sunt: politicile de instruire; planificarea instruirii; modul de identificare a necesităților de instruire; procesul de instruire; responsabilitățile pentru instruire; desfășurarea instruirii; organizarea și desfășurarea autoevaluării instruirii.

Procesul de instruire trebuie să fie motivant, să aibă stabilite standarde de performanță, să fie un proces activ, care să utilizeze metode de învățare variate, să dispună de un timp judicios alocat.

<sup>1</sup> M. Armstrong, Managementul Resurselor umane - manual de practică, Editura Codecs, 2003, București, p. 493.

În evaluarea planificării se urmăresc obiectivele instruirii, conținutul instruirii, durata instruirii, tehnicile de instruire. Conținutul instruirii trebuie să reflecte o analiză riguroasă a necesităților de instruire, iar durata trebuie să fie optimă în raport cu conținutul instruirii, trebuie corelată cu eficiența, reflectată, în primul rând, în folosirea mijloacelor moderne de instruire, precum computerele. Obiectivele instruirii trebuie să definească ce trebuie să fie capabil să facă personalul instruit la încheierea programului de instruire.

În ceea ce privește evaluarea modului de identificare a necesităților de instruire, trebuie avute în vedere necesitățile individuale, necesitățile de grup și necesitățile organizaționale. Astfel, conform M. Armstrong, Managementul Resurselor umane – manual de practică, Editura Codecs, București, 2003, analiza necesităților de instruire pe domenii și metode (fig. nr. 2) se poate prezenta astfel:



**Figura 2. Analiza necesităților de instruire**

- domenii și metode -

Pentru fiecare categorie de necesități de instruire se va urmări modul în care acestea reflectă conținuturile planurilor de activitate și planurilor de resurse umane, analiza posturilor și specificațiile de instruire, în sensul descompunerii îndatoririlor generale și sarcinilor specifice în cunoștințe, aptitudini, competențe, atitudini și standarde de performanță.

Evaluarea competențelor departamentelor de instruire, a instituțiilor de învățământ implicate, competențelor personalului implicat reprezintă, de fapt, evaluarea responsabilității pentru instruire.

Nivelul de autoevaluare poate urmări evaluarea modului în care organizația a reușit să organizeze și să realizeze autoevaluarea instruirii. Pot fi autoevaluate eficiența autoevaluării, precum și modul în care au reacționat participanții la procesul instruirii, gradul în care s-au schimbat comportamentele în direcția dorită, estimarea beneficiilor obținute prin procesul de instruire.

În evaluarea politicilor de instruire trebuie avut în atenție măsura în care acestea reflectă o filozofie pozitivă și constituie o investiție rentabilă, ca parte integrată a

procesului managerial al resurselor umane, măsura în care reflectă necesitățile de instruire și de dezvoltare, ca rezultat al analizei pe termen lung a aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor necesare personalului, măsura în care satisfac necesități reale și corect identificate.

### **Bibliografie**

1. Armstrong M., Managementul Resurselor umane, manual de practică, Editura Codecs, București, 2003.
2. Peters T., Waterman R., Managing Change for Competitive Success, Blacqwel, 1991, Oxford.
3. Pușcașu P., Probleme actuale ale managementului resurselor umane în armată, Editura Academiei Tehnice, București, 2003.
4. Pușcașu, M., Evaluarea calității managementului resurselor pentru apărare, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2009.