

**Strategia
de resurse
umane**

Majoritatea cercetărilor de piață reliefează faptul că în condițiile de astăzi există o relație strânsă între **performanța afacerii și politicile de dezvoltare și învățare** ale firmelor.

Atunci când elaborați filozofia, practicile și politica firmei dvs. în domeniul instruirii trebuie să le corelați cu celelalte elemente ale strategiei de resurse umane, și anume:

- relațiile cu angajații;
- beneficiile firmei;
- dezvoltarea personală a angajaților;
- dezvoltarea organizațională.

Cine se ocupă de formarea profesională

Responsabilitatea asigurării formării profesionale revine deopotrivă **conducerii, șefului ierarhic și departamentului de resurse umane**.

Conducerea ierarhică are, de regulă, următoarele responsabilități:

- furnizează informații privind pregătirea angajaților;
- supervizează derularea pregătirii profesionale;
- coordonează pregătirea la locul de muncă;
- urmărește evoluția performanțelor angajaților și se implică în procesul de evaluare a lor;
- susține și se implică în procesul de schimbare organizațională;
- asigură resursele necesare instruirii.

**Conducerea
ierarhică****Departamen-
tul de
resurse
umane**

Responsabilitățile ce revin **departamentului de resurse umane** privind formarea profesională a angajaților sunt:

- concepe și elaborează programele de formare și perfecționare;

- furnizează date și oferă sprijin pentru dezvoltarea profesională;
- coordonează programele de pregătire;
- asigură resursele necesare pregătirii;
- concepe și coordonează planurile de carieră.

Dacă doriți ca firma dvs. să fie cât mai eficientă, **formarea și dezvoltarea angajaților** trebuie să facă parte din **responsabilitățile zilnice ale managerilor**. Aceștia trebuie să identifice nevoile de instruire, în acest scop putând apela și la servicii de consultanță externă.

Este foarte important ca angajatul să conștientizeze **oportunitatea instruirii** și, de asemenea, să-i asigurați suportul necesar pentru **punerea în practică la locul de muncă** a cunoștințelor și deprinderilor nou-dobândite. În caz contrar, valoarea instruirii este pierdută.



Obiectivele formării profesionale

Prin programele de formare profesională se urmăresc:

- **obiective de formare profesională** – ce anume va fi capabil să facă angajatul în timpul activității lui în firmă, după ce a urmat un stagiul de pregătire;
- **obiective pedagogice** – ce aptitudini va dobândi cursantul în timpul ciclului de formare profesională.

**Obiectivele
formării
profesionale**

Formularea obiectivelor formării este de mare importanță în evaluarea eficienței procesului și pentru construirea unei programe corespunzătoare.





Un obiectiv corect formulat trebuie să cuprindă:

1. Acțiunea care va fi realizată de participant

Cursantul va fi capabil să descrie elementele definitorii ale programului...

2. Condițiile în care cursantul își va manifesta performanța

Cursantul va fi capabil să efectueze operația... solicitată.

Este necesar să i se indice documentele pe care le va avea la dispoziție și cât timp i se alocă pentru această operație.

3. Criteriile de performanță pentru a aprecia rezultatele ca fiind acceptabile.

Cursantul va efectua operațiunea fără greșală, în... minute, potrivit criteriilor standard pentru această operațiune.

Nu puteți obține o formare profesională eficace dacă nu vă stabiliți niște **obiective clare**.

În formularea oricărui obiectiv va trebui să țineți cont de următoarele **criterii**:

- ✓ rezultatele instruirii trebuie să fie vizibile;
- ✓ rezultatele instruirii trebuie descrise din punctul de vedere al celui ce urmează să fie format;
- ✓ activitățile pe care le va putea realiza persoana formată trebuie definite în termeni preciși și măsurabili;
- ✓ obiectivul trebuie să fie foarte realist.



Cum să identificați dacă angajații dvs. au nevoie de formare profesională

– Plan de acțiune –

Pentru ca procesul de formare profesională să



aibă succes, atunci când **elaborați un plan** în firma dvs. trebuie să găsiți răspunsurile la următoarele întrebări:

- Cine are nevoie de pregătire?
- De ce este necesară pregătirea?
- Care este nivelul de pregătire al participanților?
- Ce resurse sunt disponibile în acest sens?
- Care sunt barierele reale care pot apărea?

Puteți obține răspunsurile adecvate doar în urma unei analize concrete, care trebuie făcută pe trei niveluri ale firmei:

● Nivelul organizațional

- ☞ Corelați nevoile de pregătire și resursele cu obiectivele firmei.
- ☞ Identificați barierele și constrângerile ce pot apărea în interiorul firmei și în mediul exterior (legislație, probleme sociale, probleme economice, concurență etc.).

● Nivelul departamental

- ☞ Corelați nevoile de pregătire și resursele cu nevoile specifice ale departamentului (trebuie să țineți seama și de nivelul organizațional).

● Nivelul individual

- ☞ Identificați persoanele care au nevoie de pregătire, precum și metodele ce trebuie utilizate pentru fiecare în parte (porniți de la evaluarea performanțelor și a potențialului indivizilor).

Cum să stimulați formarea profesională

Nu este suficient să elaborați un **plan de formare profesională** care să răspundă tuturor cerin-



telor prezentate la pag. F 54/005; trebuie să **stimulați procesul de formare** în rândul angajaților dvs.

Vă prezentăm în continuare câteva **modalități** prin care puteți realiza acest lucru:

- Motivarea**
- ✓ **Motivarea.** Este foarte importantă pentru a influența pozitiv gradul de asimilare a cunoștințelor. Motivarea poate fi **intrinsecă** – situație în care angajatul este direct interesat să-și îmbogățească cunoștințele proprii – sau **extrinsecă**, dacă le oferiți participanților la formare posibilitatea de a obține recompense superioare.
- Recompensa**
- ✓ **Recompensa.** Asigurați-le participanților la formare posibilitatea de a aplica la locul de muncă cele învățate. Acest fapt va conduce la creșterea performanțelor și deci la creșterea satisfacției în muncă. De asemenea, oferiți-le angajaților respectivi un atestat sau o diplomă care să le certifice pregătirea.
- Modificarea comportamentului**
- ✓ **Modificarea comportamentului.** Se poate realiza în urma unei **motivări pozitive** (obținerea unei recompense sporite) sau a unei **motivări negative** (sanțiuni) ca urmare a lipsei unor cunoștințe de specialitate; în acest ultim caz, angajatul se află în dificultate, el neputând să-și îndeplinească sarcinile fără o pregătire corespunzătoare.

Cum să proiectați programul de formare profesională

În procesul de **proiectare a formării profesionale** trebuie să stabiliți **activitățile** care urmează să fie efectuate și **metodele** ce vor fi folosite.

Întrebările la care trebuie să răspundeți în această etapă sunt următoarele:

- Ce aspecte trebuie să abordați?
- Cât timp este necesar?
- Ce resurse ar putea fi utilizate?
- Cum pot fi utilizate cât mai eficient aceste resurse?

Puteți organiza formarea profesională în propria firmă sau în instituții specializate. În funcție de **obiectivele** pe care vi le-ați propus, va trebui să stabiliți următoarele:

- conținutul programului de formare;
- durata programului de formare;
- locul de desfășurare a programului de formare;
- ce instructori veți folosi;
- metodele de instruire;
- criteriile de evaluare a cursurilor.

Pentru a vă bucura de un **program de formare eficient**, vă sugerăm câteva din **condițiile** ce trebuie îndeplinite:

- ✓ Cursurile trebuie să ofere participanților cea pregătire de care au realmente nevoie, iar aceștia trebuie să fie conștienți de utilitatea cursurilor.
- ✓ Cursurile trebuie să se deruleze în condiții optime și cu materiale didactice adecvate.
- ✓ Cunoștințele dobândite trebuie să poată fi aplicate imediat în practică, la locul de muncă.
- ✓ Instructorii trebuie să aibă o pregătire adecvată și experiență în comunicarea cunoștințelor teoretice și practice.

Programul
de formare
profesională



Cum să evaluați activitatea de formare și dezvoltare profesională

Deși aduce avantaje considerabile firmei, formarea și dezvoltarea profesională este o **activitate costisitoare și necesită eforturi apreciabile**.

De aceea, este bine să faceți o **evaluare a acestei activități** și să determinați în ce măsură instruirea și-a atins obiectivele cât mai economic și eficient sub aspectul raportului timp, bani și resurse umane.



Evaluarea înainte de derularea programului de instruire

– Listă de control –

Pentru a verifica toate aspectele legate de conținutul cursului de formare profesională și de derularea lui, vă recomandăm să utilizați următoarea listă de control:



- Ați consultat tot personalul din firmă?
- Scopul și obiectivele instruirii corespund nevoilor reale din firmă?
- Conținutul programului de instruire corespunde grupului-țintă de cursanți?
- Metodele de instruire sunt cele adecvate conținutului?
- Instructorii/lectorii au pregătirea și cunoștințele corespunzătoare?
- Locul de desfășurare a instruirii este corespunzător programului de instruire și nevoilor cursanților?

- Există toate echipamentele și facilitățile de instruire?
- Sistemul de evaluare este adecvat obiectivului instruirii și tipului de cursanți?
- Elementele de validare și de evaluare a programului de instruire au fost discutate și agreate de management?

Evaluarea în timpul derulării programului de instruire

– Listă de control –

Pe durata instruirii, trebuie să existe o modalitate de estimare cât mai obiectivă a corespondenței dintre conținutul instruirii și scopul inițial.

Sfatul nostru este ca, având în vedere și următoarea listă de control, să urmăriți **aspecte legate de conținutul și utilitatea cursului** pentru participanții la program:

- Cunoștințele dobândite de cursanți în cadrul programului de instruire
- Gradul de atingere a obiectivelor propuse
- Relevanța conținutului cursului pentru activitățile prezente sau viitoare ale cursanților
- Eficiența metodelor de instruire, a resurselor utilizate și a metodelor de evaluare continuă
- Utilitatea instrumentelor de instruire și a echipamentelor de instruire
- Dificultăți apărute pe parcursul derulării programului de instruire.



Evaluarea după derularea programului de instruire

În această etapă, evaluarea se va efectua în trei direcții principale de performanță:

1. Performanța de însușire a cunoștințelor

Aspectele pe care trebuie să le evaluați sunt următoarele:

- Gradul de realizare de către cursanți a obiectivelor programului de instruire
- Cât anume s-a realizat din totalitatea aspectelor legate de proiectarea și desfășurarea programului conform planului inițial.

Performanța de însușire a cunoștințelor



Ca să aflați dacă va fi nevoie să modificați pe parcurs unele programe similare de instruire sau care urmează să se deruleze, țineți seama de răspunsurile la următoarele întrebări:

- Care a fost impresia cursanților referitoare la conținutul programului de instruire?
- Care a fost impresia lor referitoare la conținutul cursului (suportul informativ)?
- Care au fost aspectele/părțile mai interesante și mai utile ale programului de instruire și care nu?
- Ce a lipsit din program și ar fi fost necesar pentru atingerea obiectivelor?
- Ce metode de instruire au fost apreciate de cursanți?
- Procedurile de evaluare au fost utile?

2. Performanța la locul de muncă

Aspectele pe care trebuie să le evaluați sunt următoarele:

- Ce anume din program a fost pus efectiv în practică de către cursanți
- Cât de mult s-a îmbunătățit performanța cursantului la locul de muncă
- Care a fost utilitatea programului după întoarcerea la locul de muncă, din punctul de vedere al cursanților.

**Performanța
la locul
de muncă**

3. Performanța organizației

Aspectele pe care trebuie să le evaluați sunt cele legate de realizarea obiectivelor organizației și de eficiența instruirii, și anume:

- Creșterea eficienței organizației (cu mai puține resurse)
- Creșterea eficacității organizației (s-au realizat mai multe lucruri cu ajutorul acelorași resurse)
- Creșterea productivității muncii (cu mai puține resurse)
- Rezolvarea unor probleme specifice organizației privind performanțele actuale sau previzionate.

**Performanța
organizației**

Tehnici utilizate în formarea și dezvoltarea profesională

Cele mai uzitate tehnici în procesul instruirii sunt următoarele:

- casetele audio și video;
- caietele de lucru și cărțile;
- CD-ROM-urile;

**Tehnici în
procesul
instruirii**