

**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**

**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.

**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 acea 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**