DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ANGAJAȚILOR

EMPLOYEE COMPETENCE DEVELOPMENT

Elena CLIPCĂ,
specialist principal,
Institutul de Administrație Publică

SUMMARY

The most important details in this text are the factors that influence the quality and quantity of employee training and development, which include changes in the internal and external environment, appropriate skills and qualifications, adaptability of the workforce, commitment of the leader, knowledge, and skills of those responding to training. The most relevant specifics here are as follows: the three sources of training need in an organization, but from the individual's perspective too, that take in changes in technology, market conditions, and organizational structure.

Keywords: *strategies, objectives, recommendations, resource requirements, evaluation procedures, action and training plans, identification of responsible persons, data, timeline, cost estimates.*

1. Instruirea și perfecționarea sistematică

Instruirea și perfecționarea angajaților este problema căreia trebuie să-i facă față fiecare organizație. Cantitatea și calitatea instruirii desfășurate variază enorm de la o organizație la alta. Factorii care influențează calitatea și cantitatea activităților de instruire și perfecționare sunt:

a) Amploarea schimbărilor din mediul exterior (schimbările tehnologice, noile prevederi legislative);

b) Schimbările pe plan intern (noi procese de activitate , noi piețe, noi produse, noi proceduri de lucru etc.)

c) Existența aptitudinilor și calificărilor corespunzătoare în rândul forței de muncă disponibile;

d) Gradul de adaptabilitate al forței de muncă;

e) Măsura în care organizația sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;

f) Gradul de angajament al conducerii față de ideea că instruirea reprezintă un element esențial pentru succesul economic;

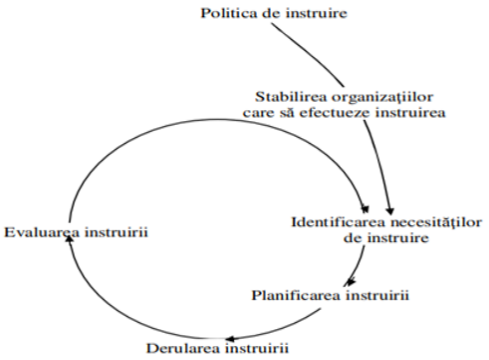
g) Măsura în care conducerea consideră instruirea ca factor de motivare în muncă;

h) Cunoștințele și aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.

Instruirea profesională are un caracter, mai mult sau mai puțin neplanificat și nesistematic. Alte organizații încep prin a-și stabili cerințele de instruire, continuă cu proiectarea activităților de instruire într-o manieră rațională, iar în final efectuează și o evaluare a activităților de instruire. Aceste organizații adoptă o metodologie sistematică de instruire și perfecționare a angajaților lor. Orice abordare sistematică a instruirii și perfecționării urmează, în general o succesiune logică de activități, începând cu stabili-

rea unei politici de principiu și a resurselor necesare pentru susținerea ei, urmată de o evaluare a necesităților de instruire pentru care se asigură programul corespunzător, și terminând cu o formă sau alta de feedback și evaluare. În fig. următoare este prezentată această succesiune elementară, sau ciclul de bază, pentru etapele de instruire.

Fig. 1 Instruire sistematică – ciclul de bază



1.1. Responsabilitatea pregătirii profesionale

Responsabilitatea asigurării cu resurse umane performante revine deopotrivă conducerii, șefului ierarhic si departamentului de resurse umane. Atribuțiile șefilor ierarhici de la toate nivelurile includ prevederi privind perfecționarea profesională a angajaților.

Tabel 1. Repartizarea pregătirii profesionale conform rolurilor

Departamentul de resurse umane	*Conducere ierarhica*
- concepe programul de pregatire - furnizeaza date si efectueaza expertize pentru dezvoltarea profesionala - coordoneaza programele de pregatire - asigura mijloacele necesare realizarii pregatirii - coordoneaza planurile de cariera	- furnizeaza informatii privind pregatirea angajatilor - asigura supravegherea pregatirii - conduce pregatirea la locul de munca - urmareste evolutia potentialului angajatilor - sustine si participa la schimbarile structurale

1.2. Strategia de îndeplinire a obiectivelor departamentului de instruire

Formularea unei strategii adecvate in domeniul instruirii este condiționată de îndeplinirea a doua condiții:

a) în organizație trebuie sa existe cel puțin un specialist instruit in ceea ce privește conceperea, organizarea si conducerea activităților de instruire;

b) managerii și supervizorii trebuie sa fie dispuși să acorde sprijin total specialistului in probleme de instruire si sa accepte metodele și procedurile necesare.

Strategia formulată trebuie sa aibă ca scop îndeplinirea obiectivului ca toate cerințele de instruire ce apar in interiorul organizației sa fie satisfăcute in întregime. Strategia va consta in punerea la punct a unor mecanisme clare de control care sa asigure o instruire sistematica a oricărei persoane care se afla intr-una din următoarele situații:

a) angajatul este nou pe post – imediat după recrutarea în organizație - după

transferul într-un alt post; după promovarea într-o poziție superioară în interiorul organizației.

b) angajatul este afectat de unele schimbări - postul este afectat de modificări ale produselor și serviciilor, metodelor de lucru, procedurilor, tehnologiei, utilajelor, materialelor, echipamentului sau de orice alta schimbare care impune ca unele aspecte ale activității sa fie altfel executate decât pana atunci.

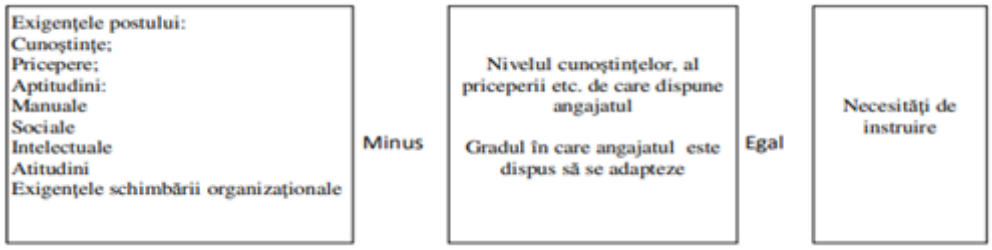
c) angajatului i se cere sa-si îmbunătățească performanta - managerul direct solicita angajatului rezultate mai bune decât cele existente in momentul respectiv, sau după evaluarea performantelor.

2. Identificarea necesității de instruire

Organizațiile care au adoptat o optică sistematică în privința instruirii și perfecționării profesionale caută, de obicei să-și definească necesitățile de instruire din mai multe puncte de vedere: Al organizației; Al departamentului sau funcțiunii structurale; al postului sau al grupului ocupațional; Al angajatului individual.

La ce se referă termenul de „Necesitate de instruire" ? În principiu, este vorba de orice neajuns în performanța efectivă sau potențială a angajatului, neajuns care poate fi remediat cu ajutorul unei instruiri corespunzătoare. Există multe modalități de depășire a deficiențelor apărute în activitatea de muncă a oamenilor , iar instruirea nu reprezintă decât una dintre ele. Este foarte important să reținem acest lucru, deoarece personalului însărcinat cu instruirea i se cere uneori să rezolve cerințele care ar trebui soluționate prin cu totul alte metode, cum ar fi majorarea retribuției, înlocuirea aparaturii sau simplificarea procedurilor de lucru, ca să dăm numai câteva exemple. În fig. de mai jos, este prezentată natura necesităților de instruire profesională, așa cum apare din perspectiva angajatului individual.

Fig. 2 Ecuația necesităților de instruire profesională



Se consideră, că în orice organizație există 3 surse ale necesităților de instruire:

a) Cele cauzate de schimbarea tehnologică, a pieței, legislativă și în structura forței de muncă;

b) Cele derivate din problemele de muncă, de exemplu: utilizarea forței de muncă, utilizarea mașinilor, litigiile, protecția muncii și calitatea;

c) Cele rezultate din pierderile de personal, asociate cu o slabă calitate a activităților de recrutare, inducție (integrare pe post), instruire și altele asemănătoare.

Iată care sunt etapele procedurale ale studiului necesităților de instruire:

a) Etapa pregătitoare - Precizarea ariei de acoperire a studiului(de exemplu: întreaga organizație, un singur departament funcțional); Aprobarea obiectivelor studiului (de exemplu: îmbunătățirea cunoștințelor despre produs ale reprezentanților de vân-

zări, îmbunătățirea capacității de negociere a managerilor).

b) Colectarea de date - la nivel de organizație; la nivel de grup profesional; la nivel de post; la nivelul performanței individuale;

c) Interpretarea datelor - tipul necesității de instruire depistate; amploarea acestor necesități; alte necesități depistate decât cele de instruire (pentru a fi raportate celor îndreptățiți să le rezolve);

d) Recomandări - programul de instruire propus; resursele necesare; durata; procedurile de evaluare necesare; estimările de costuri;

e) Planul de acțiune - identificarea persoanelor responsabile; graficul de derulare în timp.

După stabilirea ariei de acoperire a studiului realizat, precum şi obiectivele concrete şi termenele de timp, următoarea prioritate este de a colecta suficiente informații relevante. În această etapă cele două întrebări de bază trebuie să fie:

Ce anume trebuie să ştim ? De unde putem afla aceste lucruri ?

Răspunsul la prima întrebare rezultă din obiectivele stabilite în etapa pregătitoare. Astfel, dacă principalul obiectiv se referă la îmbunătățirea capacității de vânzare a angajaților, atunci trebuie să aflăm următoarele:

Care dintre angajați se ocupă de vânzări ? Care este nivelul curent de performanțe al angajaților respectivi ? Ce standarde de performanță ar trebui să urmărim ?

Informațiile necesare pentru a răspunde la cea de a doua întrebare pot fi obținute în parte din evidențele documentelor existente, cum ar fi fișe de post, acorduri colective şi manuale pentru activitatea de personal , în parte din rapoartele de evaluare şi în parte din intervievarea angajaților în cauză. Cele mai des utilizate surse sunt următoarele:

a) Evidențe scrise - Statistici de personal; Fișe de post; Fișele de evaluare; Datele din analiza metodelor şi timpilor de lucru; Rapoartele de instruire; Fișele de producție; Statisticile de marketing;

b) Interviuri - Cu angajații în cauza; Cu managerii lor; Cu cadrele de specialitate relevante;

c) Chestionare - Pentru angajații în cauză; Pentru managerii lor;

d) Observații - Făcute de cadre specializate în studiul muncii sau în organizare şi conducere; Făcute de managerii angajaților în cauză; Făcute de instructori sau de alți specialişti;

e) Teste de aptitudine - Pentru grupele de muncă relevante; Pentru membrii potențiali ai grupelor de muncă.

f) Discuții colective - În sesiuni de brainstorming; În alte tipuri de colective profesionale.

Planurile de instruire reprezintă un element central al procesului respectiv, după cum se poate observa şi din fig. următoare:

Fig. 3 Rolul central al planurilor de instruire



Planul de instruire trebuie să conțină următoarele capitole date:

a) Obiectivele programului: o declarație de principiu asupra intențiilor urmărite prin instruire;

b) Grupele țintă: definirea grupului de persoane cărora li se adresează programul de instruire;

c) Conținutul programului: detalii privind tematicile ce urmează a fi abordate, obiectivele de învățare ce urmează a fi atinse, activitățile și metodele de învățare propuse;

d) Administrare și bugete: detalii privind graficul de derulare în timp a programului, localizarea activităților, eliberarea temporară a angajaților de sarcinile care le revin în mod normal, cheltuieli și costuri;

e) Personalul de instruire-identificarea cadrelor ce urmează a fi utilizate, atât instructori specializați, cât și cadre de linie sau departamentale, după caz; de asemenea eventuali lectori externi, ce urmează a fi utilizați.

3. Instruirea în afara locului de muncă

Motivele recurgerii la instruirea în afara locului de muncă sunt, în principal:

- Apariția unei nevoi de instruire care nu poate fi satisfăcută prin instruirea la locul de muncă;
- Dobândirea unor aptitudini elementare, în cazul persoanelor nou angajate sau al celor cărora li s-a modificat postul;
- Dobândirea aptitudinilor necesare pentru utilizarea unor mașini și utilaje care nu sunt disponibile sau nu pot fi scoase din circuitul productiv în vederea instruirii angajaților la locul de munca;
- Existența unui număr mare de angajați, care justifică organizarea unor cursuri speciale, cum ar fi spre exemplu: adoptarea unui sistem de management al calității totale; teambuilding; instruirea vânzătorilor dintr-un magazin nou deschis cu privire la atribuțiile lor etc.

În organizație, în cadrul departamentului care se ocupă cu programele de instruire, trebuie păstrate toate documentele referitoare la cursuri sau orice formă de pregătire ce a fost susținută pe parcursul anului.

BIBLIOGRAFIE

1. Novac, Carmen Managementul RU, MAPN -2003.
2. Chisu, Viorica Ana Manualul specialistului in resurse umane – IRECSON 2001.
3. Chivu, I. Popa, D. Curteanu, "Formarea formatorilor – De la teorie la practică", Ed. Economică, 2000.
4. G. A. Cole, „Managementul personalului", Ed. CODECS, 2000.
5. A. Deaconu „Managementul resurselor umane "– ASE 2005.
6. I. Burtea, O. Muntean, "Managementul resurselor umane", Curs organizat de programul Phare Tempus, 1999/2001.