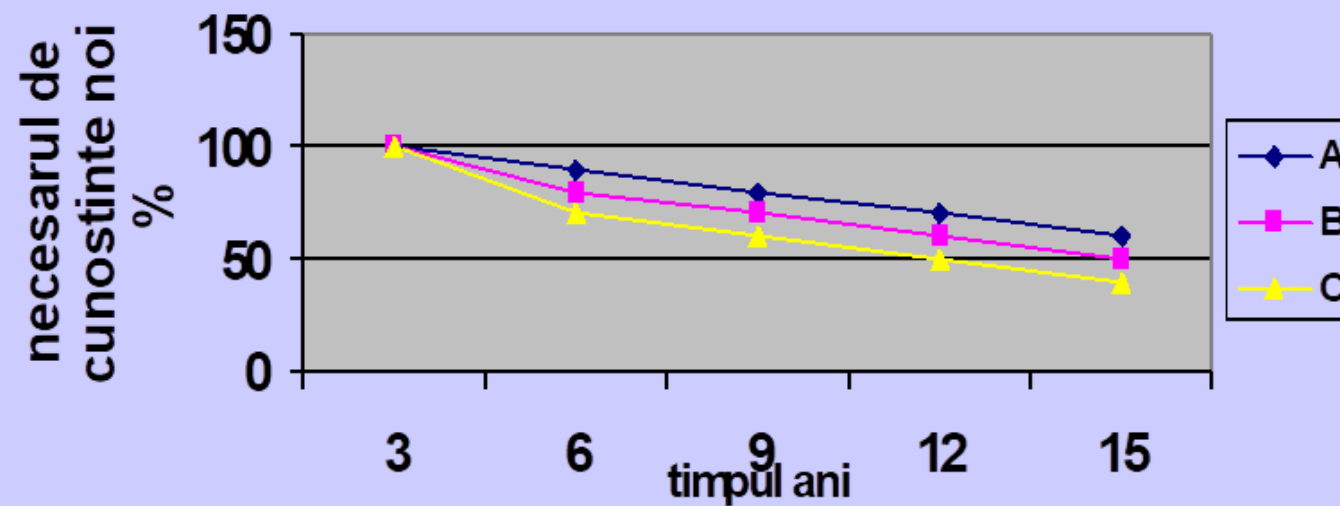


INSTRUIREA PERSONALULUI



Necesitatea instruirii

Imbatranirea cunostintelor angajatului

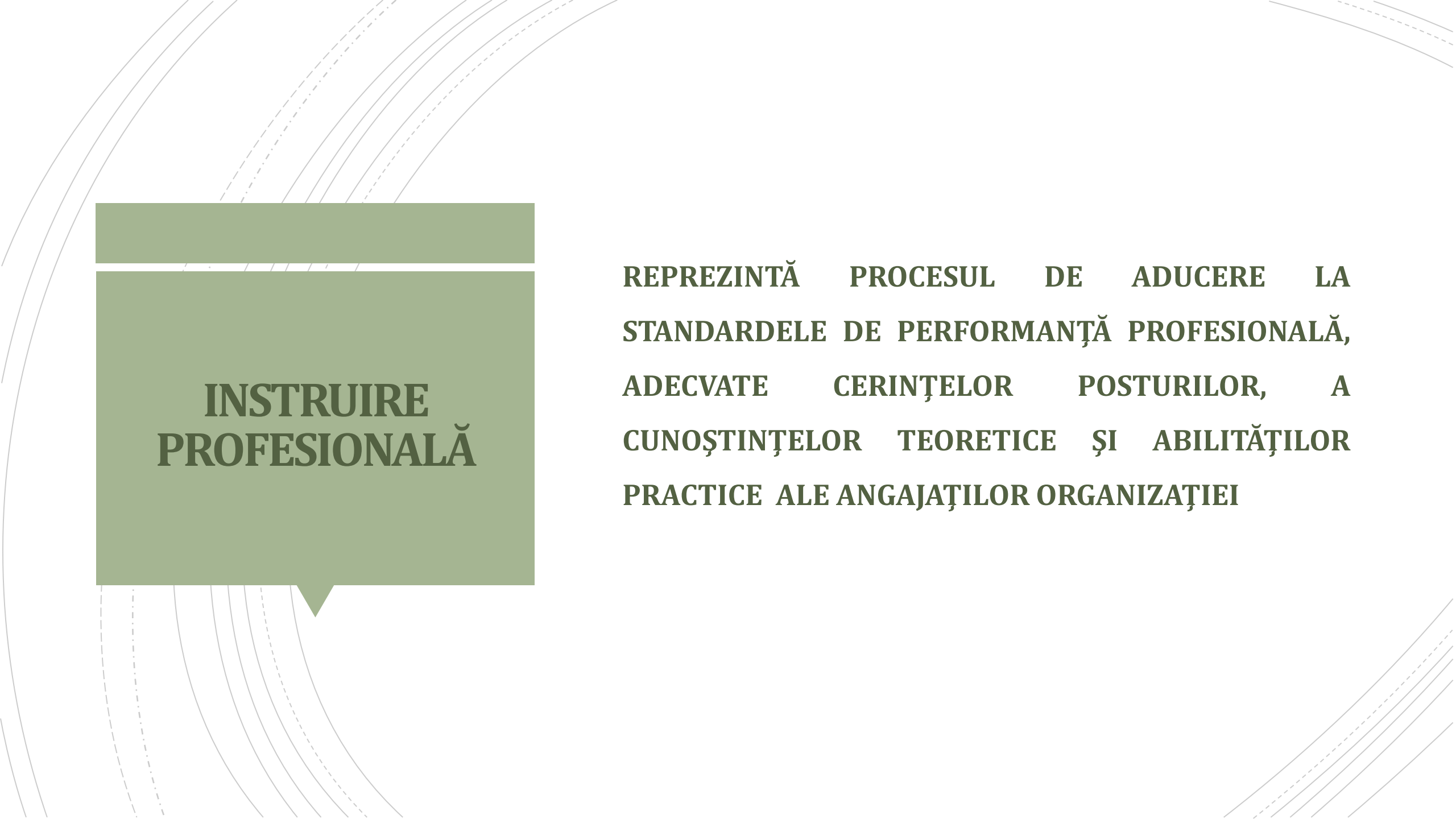


INSTRUIRE

**REPREZINTĂ UN PROCES COMPLEX DE DOBÂNDIRE
A CUNOȘTINȚELOR, ÎNȚELEGERII, CAPACITĂȚILOR ȘI
VALORILOR NECESARE PENTRU A NE PUTEA
ADAPTA MEDIULUI ÎN CARE TRĂIM**

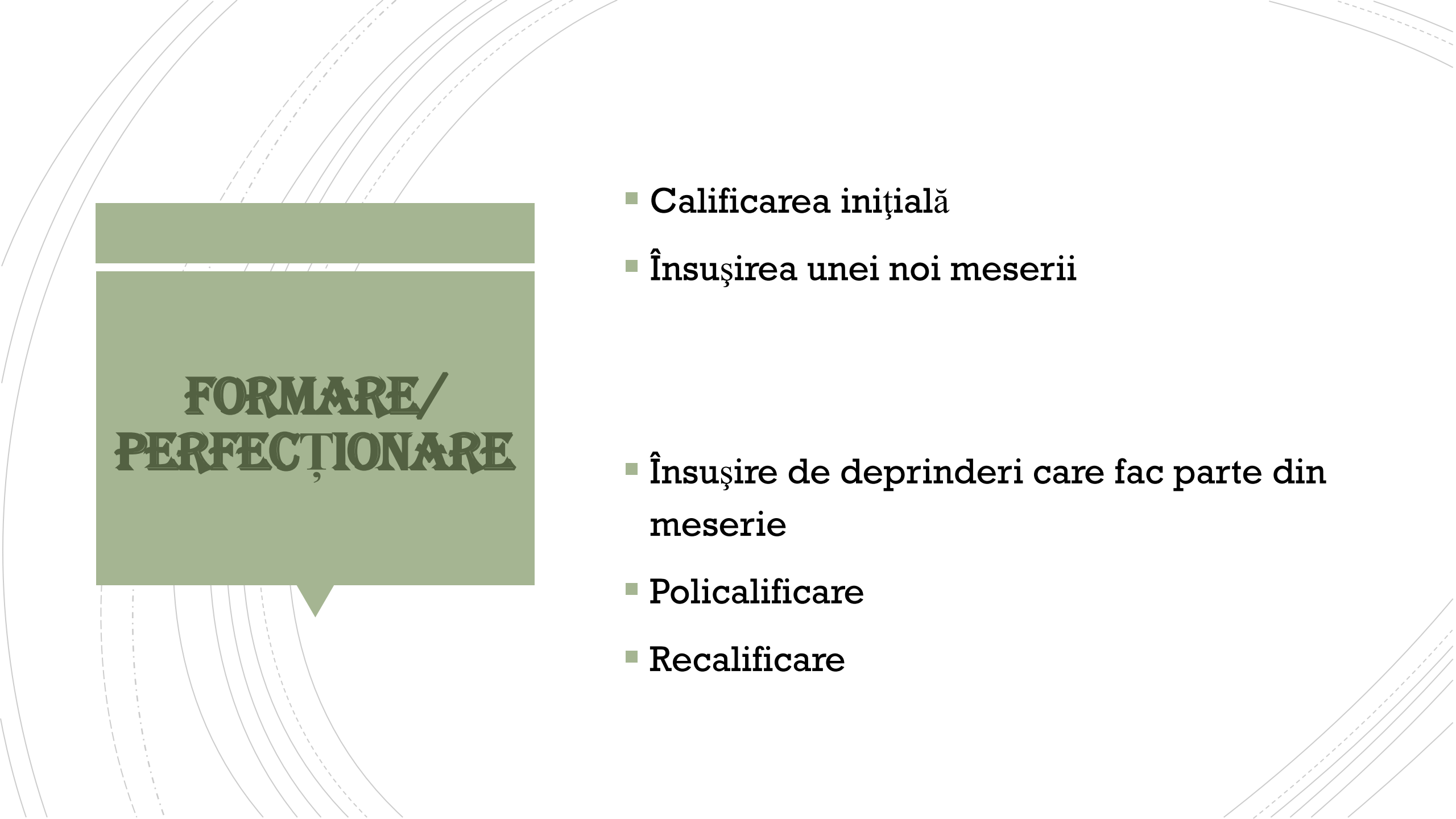
CONCEPTE

- **formare** → dezvoltarea unor capacități noi
- **perfecționare** → îmbunătățirea capacității existente

The background features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion and depth. On the left side, there is a large, dark olive-green shape that resembles a speech bubble or a stylized letter 'C'. It has a small tail pointing downwards and to the left.

INSTRUIRE PROFESIONALĂ

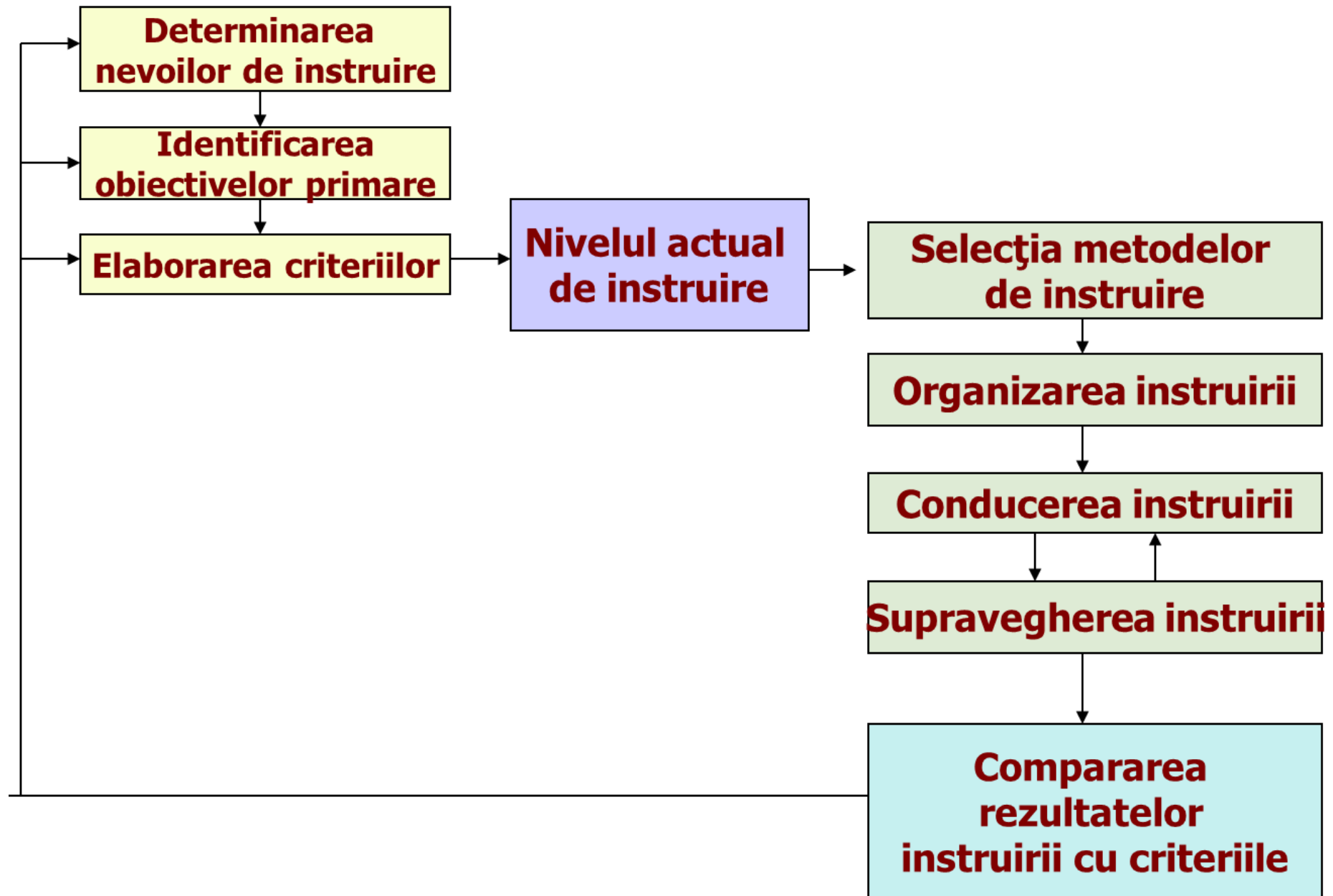
**REPREZINTĂ PROCESUL DE ADUCERE LA
STANDARDELE DE PERFORMANȚĂ PROFESIONALĂ,
ADECVATE CERINȚELOR POSTURILOR, A
CUNOȘTINȚELOR TEORETICE ȘI ABILITĂȚILOR
PRACTICE ALE ANGAJAȚILOR ORGANIZAȚIEI**



FORMARE/ PERFECTIONARE

- **Calificarea inițială**
- **Însușirea unei noi meserii**

- **Însușire de deprinderi care fac parte din meserie**
- **Policalificare**
- **Recalificare**



OBJECTIVE

perfecționarea
capacității de rezolvare
a problemelor

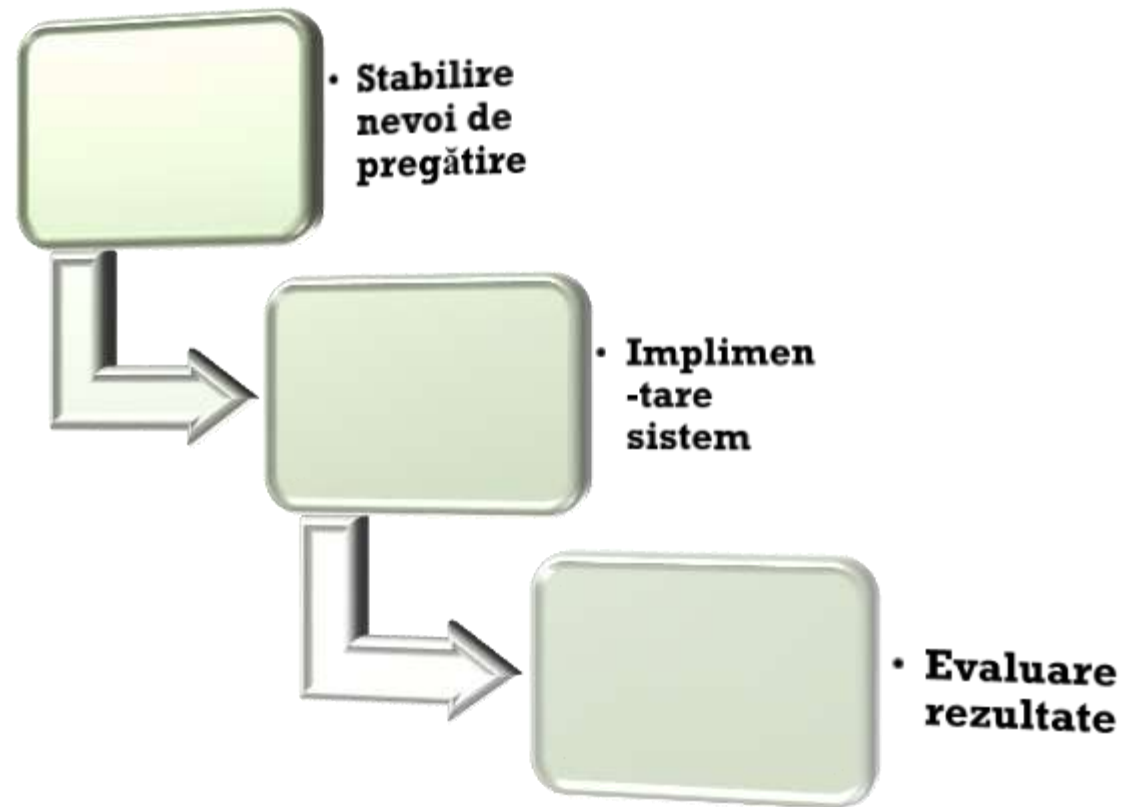
executarea unor lucrări
specifice

rezolvarea unor sarcini
noi

îmbunătățirea
capacității de
comunicare

pregătirea unor
schimbări

FAZE



NECESITATE

BENEFICIILE ORGANIZAȚIEI

- dezvoltarea unui nivel adecvat de cunoștințe
- valorificarea experienței în activitatea profesională
- obținerea performanțelor îmbunătățite în activitate
- creșterea motivației angajaților

BENEFICIILE INDIVIDULUI

- diversificarea gamei de deprinderi deținute
- creșterea satisfacției în muncă
- creșterea valorii angajatului pe piața forței de muncă
- creșterea șanselor de promovare

Necesități de instruire profesională la nivel individual

Exigențele postului

Cunoștințe:

Teoretice;
Profesionale.

Abilități:

Profesionale;
Manageriale;
De comunicare etc.

Aptitudini:

Manuale;
Sociale;
Intelectuale.

Atitudini

Exigențele impuse de
schimbările din cadrul
întreprinderii

Nivelul cunoștințelor,
abilităților și
aptitudinilor de care
dispune angajatul la
momentul respectiv.

Gradul în care angajatul
este dispus să se
adapteze.

**Necesitățile
de instruire**

ÎNTREBĂRI:

- *Cine are nevoie de pregătire?*
- *De ce este necesară pregătirea?*
- *Care este nivelul de pregătire al participantilor?*
- *Ce resurse sunt disponibile în acest sens?*

METODE

METODE DE PREGĂTIRE LEGATE DIRECT DE FUNCȚIE

- **Meditația**
- **Rotația personalului**
- **Asistența pe post**
- **Simulare**

METODE INDIRECT LEGATE DE FUNCȚIE

- **Cursuri**
- **Studii de caz**
- **Joc de rol**
- **Mijloacele audio-vizuale**

<i>Tehnica</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>	<i>Observatii si recomandari</i>
<i>Casete video</i>	Fac apel la cele 2 simturi principale prin care se produce invatarea: vazul si auzul.	Nu sunt interactive.	Trebuie combinate cu sesiuni scurte de discutiile intre cursanti si cu o forma scrisa de fixare a cunostintelor.
<i>Casete audio</i>	Ofera flexibilitate celui instruit, care le poate asculta in conjuncturi prielnice.	Memoria auditiva nu este punctul forte in procesul de invatare.	Sunt utile doar pentru fixarea unor cunostinte si nu sunt recomandate ca tehnica de baza.
<i>Caiete de lucru</i>	Ofera un suport cu care cursantul poate interactiona, precum si exemple. Pot fi folosite oricand pentru improspatarea cunostintelor.	Solicita mult instructorul in verificarea completarii si utilizarii corecte a acestor material.	Trebuie inventate exercitii care sa necesite lucrul indelungat si obligatoriu cu aceste instrumente – sunt tehnici de baza.
<i>Carti</i>	Ofera perspective vaste si profunde asupra subiectului de interes si bibliografii consistente pentru studiul individual.	Sunt putini cei care au abilitatea de a extrage informatiile esentiale si de a le pune in practica. In plus, lipsa de timp este o scuza frecventa pentru a justifica neutilizarea lor.	Trebuie alese capitolele importante si captivante pentru domeniul instruirii. Trebuie oferit un model de extragere si utilizare practica a informatiilor.
<i>CD-ROM-uri</i>	Ofera o mare cantitate de informative intr-o forma flexibila, adesea interactiva.	Pot exista cursanti care nu sunt inca familiarizati cu utilizarea computerului.	Trebuie rugat un coleg cu abilitati in utilizarea computerului sa asiste cursantul mai putin familiarizat pana cand aceștea din urma capata abilitatile necesare.
<i>Conferinte video</i>	Permit conexiunea la distanță cu persoane competente, a caror prezenta in companie ar costa mai mult. Participantii pot trimite in avans intrebari sau pot adresa intrebari pe parcursul conferintei.	Presupun existența in firma a dotarilor necesare, care sunt foarte scumpe si nu sunt la indemana oricui.	Pot fi inlocuite cu conferinte inregistrate pe casete video, cu conditia interventiiilor active pe durata vizionarii.
<i>Conferinte audio</i>	Aduc lamuriri importante si permit fixarea cunostintelor dobandite.	Pentru a fi eficiente, numarul cursantilor trebuie sa fie restrains. Presupun un control strict al intrebarilor care se pun, pentru a nu genera divagatii.	
<i>Intranet</i>	Este o tehnica excelenta pentru sesiunile de invatare individuală si ofera posibilitatea de a stoca acele cunostinte si informatii pe care firma le considera cu adevarat importante.	Folosirea acestei tehnici depinde de marimea serverului si e conditionata de prezenta in firma a cel puțin unui specialist web.	Daca exista o strategie viabila de crestere si dezvoltare, se recomanda initierea unei retele intranet din prima zi de existență a firmei.
<i>Internet</i>	Este unica sursa care ofera, la preturi convenabile, posibilitatea de a sustine sesiuni individuale sau colective de invatare prin accesarea de site-uri, descarcarea de	Pot exista angajati care sa nu fie familiarizati cu programele si sistemul de explorare. Exista pericolul consultarii de site-uri in alte	Este bine sa fie asumate toate costurile si riscurile legate de accesul nelimitat la internet. Avantajele depasesc cu mult dezavantajele. Trebuie cumparat un program care sa monitorizeze accesul angajatilor pe site-uri si sa fie chemati la discutii individuale daca depasesc o anumita

Nivele de evaluare a pregătirii

Reacția

cât de mult le place și agreează cursanții pregătirea

Învățarea

extinderea de către cursant a faptelor, principiilor și abordărilor, care au fost incluse în pregătire

Comportamentul

cât de mult acesta este schimbat ca urmare a programului urmat

Rezultatele

măsurarea efectelor pregătirii asupra îndeplinirii obiectivelor organizației

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Costul

$$C/Ph = CT/Ni \times Th,$$

unde **C/Ph** - cost per persoană instruită/oră

CT- cost total al instruirii

Ni – număr de oameni instruiți

Th – ore de instruire

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Schimbarea

a) Schimbarea de cunoștințe

$$KC = K_{di}/K_{pi},$$

unde **KC** – schimbarea de cunoștințe

K_{di} – nivelul de cunoștințe după instruire

K_{pi} – nivelul de cunoștințe până la instruire

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Schimbarea

b) Schimbarea de comportament (aptitudini)

$$SC = C_{di} / C_{pi},$$

unde **SC** – schimbările observabile în aptitudini ca rezultat al instruirii

C_{di} – aptitudini demonstrate după instruire prin rezultatele muncii, incidente critice în relații interpersonale

C_{pi} – nivelul aptitudinilor existent înainte de instruire utilizând aceleași criterii

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Schimbarea

c) Schimbarea de atitudine

$$SA = A_{di}/A_{pi},$$

unde **SA** – schimbarea de atitudine

A_{di} – atitudinea după instruire

A_{pi} - atitudinea până la instruire

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Schimbarea

d) Schimbarea de performanță

$$SP = P_{di} / P_{pi},$$

unde **SP** – schimbarea de performanță în muncă, măsurată prin sistemul de măsurare a performanței organizației

P_{di} – ultimul scor al unei evaluări realizate la cca 90 zile după instruire

P_{pi} – scorul de performanță provenit dintr-o evaluare a performanței efectuată anteor instruirii.

INSTRUMENTE DE MĂSURĂ A INSTRUIRII

■ Impactul

$$I = \Delta \text{Efect} / \Delta \text{Efort},$$

unde **ΔEfect** – presupune diferența dintre efectul de după instruire și cel dinaintea ei

ΔEfort – diferența de efort/efortul depus în conformitate cu instruirea

ELEMENTE

COSTURI

- salariile instructorilor și alte cheltuieli legate de acestea
- cheltuieli cu materialele și echipamentele folosite pentru pregătirea și realizarea procesului de pregătire profesională
- salariile celor care se instruiesc și alte cheltuieli legate de acestea
- eventuale probleme cauzate de absența celor care participa la programul de pregătire

BENEFICII

- creșterea eficienței activității absolvenților cursului
- reducerea erorilor în desfășurarea activității profesionale
- reducerea cheltuielilor materiale, financiare și umane datorită îmbunătățirii sistemului de organizare
- reducerea caracterului birocratic al activității
- îmbunătățirea climatului organizațional

MRU intalnire

Meeting start time: 29 aprilie 2020 11:57:07

Organizer: Monica-Aniela Zaharie

Studiu de caz:

*"Alegerea metodelor
de pregătire a
personalului"*

Metoda de pregătire	Achiziționa- rea de cunoștințe	Schimba- rea atitudinii	Dezvolta- rea abilităților de rezolvare a problem- lor	Relații interperso- nale	Fixarea de cunoștin- țe
1. Lectura(cu întrebări)					
2.Conferința (discuții)					
3.Pregătire în laborator					
4.Observarea					
5.Cursuri înregistrate (video)					
6.Cursuri prin corespondență					
7.Studiu de caz					
8.Jocul de rol					
9.Jocuri de afaceri					
10.Exerciții în clasă					
11.Rotația posturilor					
12.Pregătire la locul de muncă					

SARCINI:

- Care sunt principalele categorii de metode de pregătire profesională? Dați câteva exemple prezentând principalele lor avantaje și dezavantaje.
- Care sunt cele mai importante aspecte de care trebuie să se țină cont în conceperea programului de pregătire profesională?
- Descrieți câteva cauze ale ineficienței unui program de pregătire profesională. Încercați să le indicați pe cele care credeți că sunt caracteristice proiectelor de acest gen realizate în R.Moldova.