

TEMA: INSTRUIREA/PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI

Natura și conținutul pregătirii personalului

Pregătirea sau instruirea profesională este un proces de învățare prin care oamenii își însușesc deprinderi și cunoștințe noi, care îi ajută în îndeplinirea sarcinilor de muncă. Pregătirea are atâtea implicații actuale cât și viitoare pentru succesul organizației. O problemă importantă este pregătirea personalului actual ale cărui cunoștințe și îndemânări au devenit învechite sau depășite. Pregătirea profesională poate contribui la creșterea productivității muncii, la îmbunătățirea calității produselor și diminuarea erorilor, la satisfacție în muncă și reducerea fluctuației.

De asemenea o bună pregătire profesională ajută angajații să facă mai bine față unor dificultăți organizaționale, sociale, și schimbărilor tehnologice.

Pregătirea personalului poate fi privită într-un *sens mai restrâns sau limitat* și într-un *sens mai larg*. În sens limitat pregătirea asigură angajaților cunoștințe și deprinderi specifice necesare îndeplinirii funcțiilor lor actuale. Se face distincție între pregătire și dezvoltare, acesta din urmă având o accepțiune mai largă în sensul obținerii de către individ a unor cunoștințe și deprinderi noi folosite atât pentru actuala funcție, cât și pentru funcții viitoare. Componentele procesului de pregătire profesională sînt: formarea și perfecționarea profesională.

Prin **formare** se urmărește dezvoltarea unor capacități noi în timp ce prin **perfecționare** se vizează îmbunătățirea capacității existente. Perfecționarea poate fi considerată și ca stadiu al formării, care constă în acumularea cunoștințelor referitoare la profesia de bază.

Formarea și perfecționarea profesională se interpenetrează, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sînt de formare sau de perfecționare. (Tabelul nr. 1)

Tabelul nr. 1 Deosebiri între formarea și perfecționarea profesională

Formarea profesională	Perfecționarea profesională
- Calificarea inițială - Însușirea unei noi meserii	- Însușirea de către lucrătorii deja calificați într-un anumit domeniu, a unor noi cunoștințe, priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute ca făcând parte din conținutul meseriei - Policalificare - Recalificare

Scopul pregătirii este ca angajații să folosească ceea ce au învățat la locul lor de muncă.

Obiectivele pregătirii profesionale pot fi constituite din: perfecționarea capacității de rezolvare a problemelor; executarea unor lucrări specifice; rezolvarea unor sarcini noi; îmbunătățirea capacității de comunicare; pregătirea unor schimbări.

Stabilirea cerințelor de pregătire profesională presupune parcurgerea următoarelor etape:

- precizarea obiectivelor pe total organizație, pe componente structurale, și pe fiecare salariat;
- stabilirea noilor cunoștințe care sînt necesare salariaților pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient;

- stabilirea metodelor de pregătire, a instituțiilor la care se va apela și inventarierea resurselor disponibile;
- elaborarea programului de pregătire profesională.

Un model al sistemului de pregătire

Succesul oricărei pregătiri profesionale poate fi măsurat prin volumul și nivelul de cunoștințe și deprinderi însușit și care se aplică în îndeplinirea funcției.

Adesea eforturile de pregătire neplanificate, necoordonate reduc semnificativ învățarea. Vom arăta un model al sistemului de pregătire (Fig.10.1). Acest sistem este compus din 3 faze componente:

1. Stabilirea nevoilor de pregătire;
2. Implimentarea sistemului;
3. Evaluarea rezultatelor.

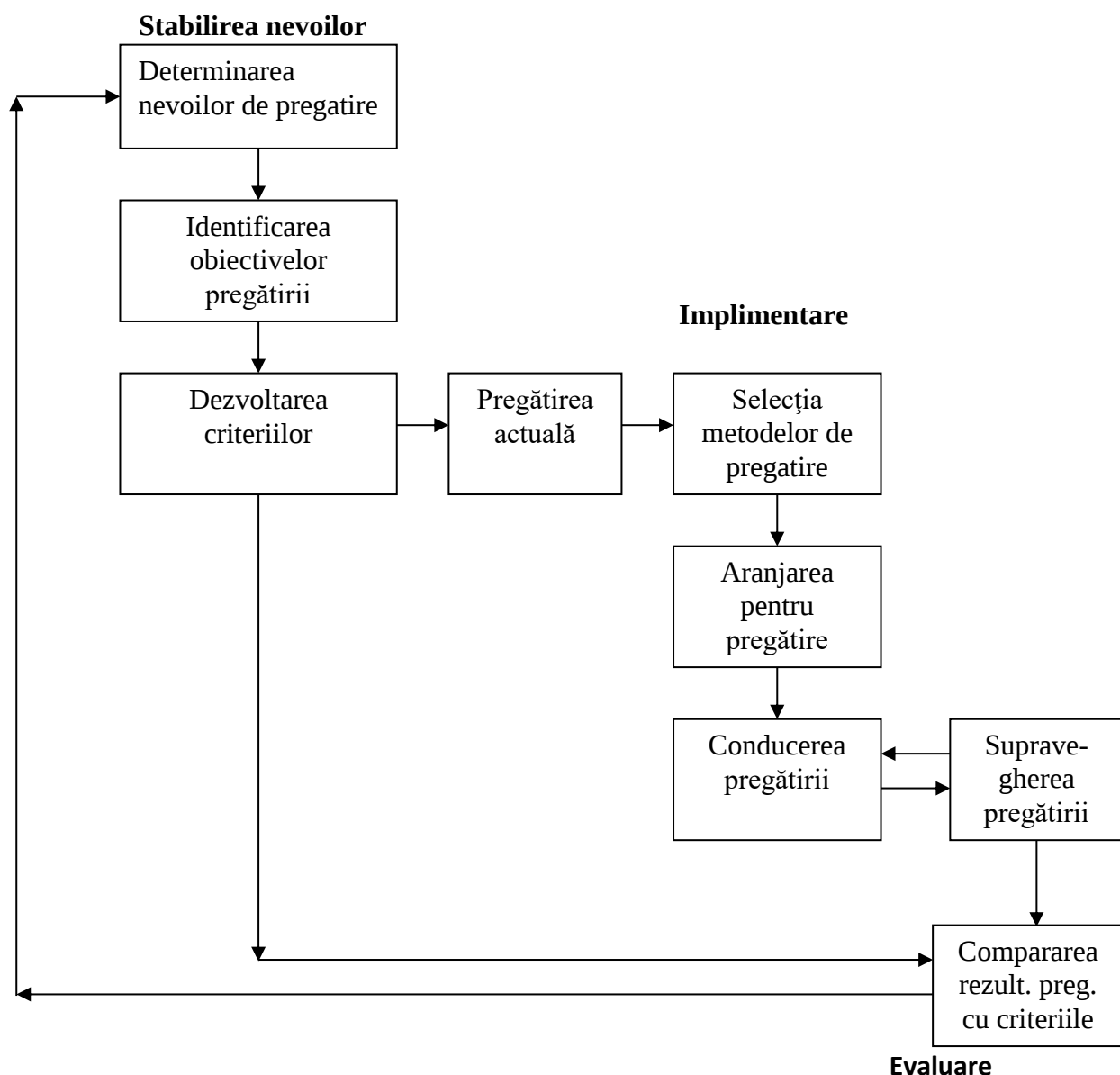


Fig. 1. Model al sistemului de pregătire

În prima fază se determină nevoile de pregătire, se stabilesc obiectivele efortului de pregătire și se stabilesc criteriile.

În cea de a doua fază se implementează sistemul de pregătire. Iar în cea de a treia fază se evaluează rezultatele în raport cu criteriile și obiectivele stabilite. În prima fază se determină nevoile de pregătire a personalului, având la bază ideea că o bună pregătire profesională contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației. Aceasta este o fază de diagnostic și de stabilire a obiectivelor pregătirii. Managerii pot identifica nevoile de pregătire prin trei tipuri de analize:

1. Analiza organizațională;
2. Analiza sarcinilor;
3. Analizele individuale.

1. Analiza organizațională

Îmbunătățirea pregătirii profesionale are ca scop principal prevenirea “învechirii tehnice” a angajaților existenți, înainte ca nevoia de pregătire să devină critică. Analizele organizaționale pot fi făcute pe baza unor măsurări parțiale ale performanțelor organizației. Pe această bază se pot identifica punctele slabe în domeniul pregătirii personalului, cum ar fi: circulația și fluctuația mare a personalului; absențe la lucru; performanțe individuale și de grup, slabe etc. Sursele de informare pentru stabilirea nevoilor și obiectivelor pregătirii profesionale la nivel organizațional pot fi: nemulțumirile angajaților; accidente de muncă; observații directe și interviurile de plecare; reclamații de la clienți ș.a.

2. Analiza sarcinilor (de muncă)

Este o altă modalitate de diagnosticare a nevoilor de pregătire profesională. Prin aceasta se poate stabili care sînt cerințele funcțiilor existente în organizație. Descrierea și specificația funcției oferă informațiile necesare despre performanțele așteptate și calificarea necesară pentru ca angajații să îndeplinească munca cerută. Identificarea nevoilor de pregătire se realizează prin compararea cerințelor și exigentelor funcției cu îndemânarea, obligațiile și cunoștințele angajaților.

3. Analiza individuală

A treia modalitate de diagnosticare a nevoilor de pregătire sînt analizele individuale respectiv cercetarea modului în care fiecare angajat își îndeplinește sarcinile funcției pe care o ocupa. (Fig.2)

O altă modalitate de a stabili nevoile de pregătire individuală este și discutarea directă cu angajații, superiorii lor și cu managerii, pentru a identifica ceea ce ei consideră că este necesar. Scopul unor asemenea acțiuni este de a culege informații asupra problemelor percepute de persoanele implicate. Ca surse de informare pot fi chestionare, cunoștințe despre instrumentele funcției, teste de îndemânare, studii de atitudine, înregistrarea incidentelor critice și alte surse și date.

În afara analizelor organizaționale, și individuale, pentru determinarea nevoilor de pregătire se poate face apel și la examinarea unor factori demografici cum sunt: vârsta, sex, nivelul de educație ș.a. Având în vedere bugetul limitat și nevoile multiple de pregătire în cadrul organizației, este necesar a se stabili anumite priorități.

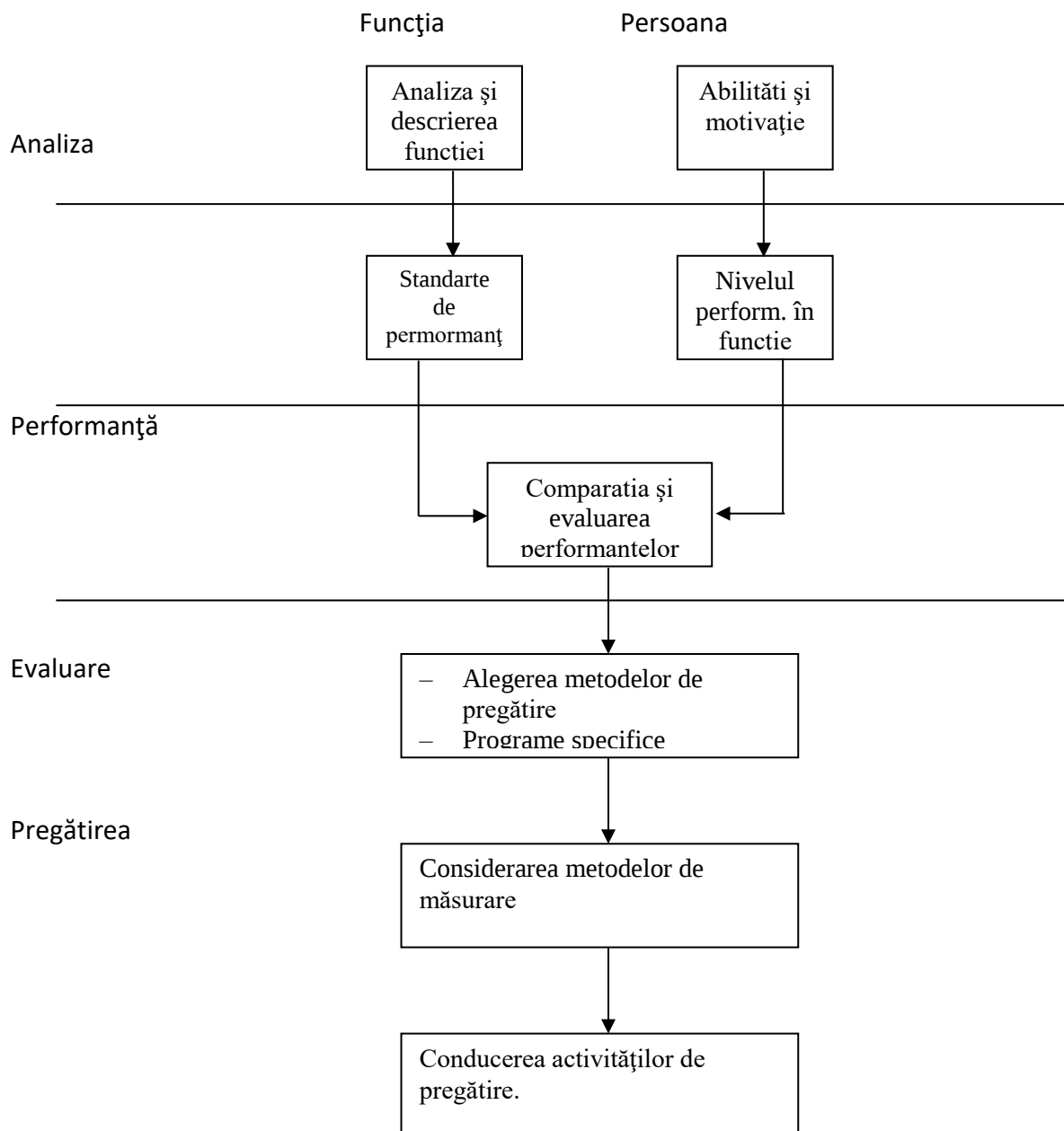


Fig.2 Folosirea performanțelor funcției în analiza nevoilor de pregătire profesională

Metode de pregătire a personalului

Metode de pregătire legate direct de funcție

1. Meditația

Este cea mai veche metodă de pregătire a personalului și constă în instruirea zilnică făcută angajatului de superiorul imediat. Este un proces continuu de învățare prin activitate. Planificat sau nu, angajații învață prin experiența în cadrul îndeplinirii funcției. Pentru o meditație eficientă, trebuie să existe relații deschise între angajat și superiorul său sau manager. De asemenea, managerii și superiorii trebuie să aibă o anumită pregătire pentru a fi eficienți ca meditatori. Dezavantaj: dacă cineva a fost bun într-o funcție sau latură particulară a funcției, aceasta nu este o garanție că persoana respectivă va fi capabilă să mediteze pe cineva pentru a îndeplini funcția bine. Există și posibilitatea ca cei ce meditează să nu o facă în mod sistematic sau chiar să nu dorească să participe

la procesul de pregătire. De asemenea multe îndemânări profesionale au o componentă intelectuală, care poate și trebuie învățată dintr-o carte înainte de meditare.

2. Rotația personalului

Japonia – firmele Europene.

Rotația în funcție a personalului, înseamnă trecerea angajatului de pe o funcție pe alta și este larg folosită ca tehnică de pregătire și dezvoltare a personalului. De exemplu, un tânăr cu perspective de realizare în profesie, poate trece pentru o anumită perioadă limitată prin diferite compartimente (secție, birou, serviciu, etc.), ceea ce poate conduce la dezvoltarea cunoștințelor și a deprinderilor sale profesionale. Când este efectuată corect, rotația pe funcție încurajează o viziune mai profundă și mai generală asupra organizației.

3. Repartizarea / asocierea la un comitet

Aceasta presupune repartizarea unui angajat, care “promite” sub aspect profesional, pe lângă un comitet/comisie, ceea ce poate contribui la o extindere a experienței. Angajații care lucrează în cadrul unui organism care elaborează planuri și decizii importante poate câștiga o creștere reală a personalității, a rezultatelor și a proceselor lor care guvernează organizația.

Repartizarea unui angajat pe lângă organul de protecție și securitate din organizație îi poate asigura însușirea fundamentelor de care are nevoie pentru a ocupa o funcție superioară. De asemenea, el capătă experiență în problemele implicate de menținerea conștientă a protecției și a siguranței angajatului.

4. Asistența pe post

Este o poziție de consultant imediat subordonată unui manager. Prin această metodă cel ce se pregătește poate lucra cu manageri remarcabili / excepționali pe care altfel nu-i poate întâlni.

Unele organizații pot avea “ Comitete ale tinerilor directori” sau “ Cabinete de management”, în care angajații se pot întâlni și dezbate aspecte ale funcției pe care o efectuează.

5. Pregătirea prin simulare înseamnă a folosi un model, un “duplicat” al activității reale de muncă. În acest fel cursantul se poate pregăti, poate învăța în condiții similare, apropiate de cele reale, dar fără presiunile determinate de îndeplinirea sarcinilor concrete de producție. Pregătirea prin simulare ușurează pregătirea pentru funcție, fără elemente stresante ale condițiilor reale de muncă, cu un număr mai mic de greșeli și cu cheltuieli scăzute. Pregătirea prin simulare se poate folosi pentru variate funcții/ profesii cum sânt: piloți, astronauți, șoferi, mecanici de locomotivă, operatori de mașini și instalații complexe... O problemă de care trebuie să se țină seama este ca simularea să fie realistă, iar echipamentul utilizat să fie similar celor existente în activitatea practică.

Metode indirect legate de funcție

Asemenea metode pot fi eficiente deoarece un angajat poate avea ocazia să plece de la locul de munca și să se concentreze numai asupra a ceea ce are de învățat. Întâlnirea cu alți oameni care sânt ocupați de aceleași probleme și din diferite organizații poate furniza angajaților perspective noi în probleme vechi. Pot fi folosite metode variate.

1. Cursuri în sala de clasa, constituie o formă de instruire larg folosită și acceptabilă, având avantajul că mulți oameni sânt familiarizați cu ea. Specialiștii din cadrul sau din afara organizației, pot efectua o asemenea pregătire. Un dezavantaj al instruirii în sala de clasa este sistemul de prelegeri, care încurajează ascultarea pasivă și absența participanților. Uneori participanții au puține ocazii să

întrebe, să clarifice și să discute materialul prezentat. Eficiența cursurilor în sala de clasă depinde de mărimea grupului și de dificultatea subiectului.

Patronii pot să trimită angajații la sesiuni științifice, seminarii sau cursuri pe scurtă durată. Unele organizații mai mari pot organiza centre de pregătire exclusiv pentru angajații proprii. Multe universități și școli de afaceri efectuează pregătirea salariaților diferitelor organizații.

Există unele aspecte negative comune referitoare la programele externe, printre care de multe ori un procentaj ridicat din participanți nu sînt interesați pentru cursurile pe care le urmează, unele persoane pot fi aproape de pensionare, mulți participanți la cursuri nu au o pregătire preliminară în management. Aceste probleme pot fi depășite cu o anumită planificare și atenție.

2. **Pregătirea relațiilor umane.** Scopul acestei metode este de a pregăti personalul de conducere pentru “problemele oamenilor” legându-i de angajații lor. Acest tip de pregătire se concentrează asupra iscusinței unor persoane în domeniul relațiilor umane necesară pentru a lucra bine cu alții. Programele de pregătire în domeniul relațiilor umane sînt adresate superiorilor de la primul nivel și a managerilor de la nivelele medii care sînt noi sau relativ fără experiență. Ele cuprind teme privind motivația, conducerea, comunicația și umanizarea locului de muncă. Dezvoltarea iscusinței în domeniul relațiilor umane este un obiect pe termen lung, iar rezultatele sînt vizibile după câțiva ani.

3. **Studii de caz.** Cazurile prevăd un mediu în care cel ce se pregătește poate studia aplicațiile conceptelor de management sau comportament. O dificultate este aceea că studiile de caz nu pot fi făcute suficient de realiste și utilizabile. De asemenea, cazurile studiate pot conține informații nepotrivite feluritelor decizii care se pot întîlni în situații reale.

4. **Jocul unui rol** cere participantului să-și asume un rol într-o situație dată și să acționeze cu un comportament conform acestui rol.

5. **Simularea.** Unele jocuri de afaceri sau simulări sînt aplicații pe computer în care individul sau echipa elaborează planuri de marketing pentru o organizație pentru a determina astfel de factori ca volumul / cantitatea de resurse de alocat pentru publicitate, proiectarea produsului și vânzării ș.a. participanții iau o decizie și apoi computerul le spune cît de competitivi sînt.

6. **Mijloacele audio-vizuale** (înregistrări audio-video, filme, video-telecomunicații ș.a.)

Evaluarea rezultatelor pregătirii profesionale

Evaluarea rezultatelor pregătirii constă în compararea rezultatelor după pregătire cu obiectivele și standardele stabilite. Deoarece pregătirea este consumatoare de timp și de mijloace financiare este necesar a se face evaluarea rezultatelor eforturilor de pregătire a personalului. O modalitate de evaluare este de a stabili și de a examina costurile asociate cu pregătirea și beneficiile obținute respectiv.

Costuri / beneficii (efecte favorabile)

Este indicat a se compara rezultatele înainte și după instruire. Trebuie avut în vedere că unele rezultate superioare determină îmbunătățirea pregătirii profesionale, dar uneori măsurarea costurilor și a efectelor este dificilă:

Vom prezenta unele costuri și rezultate care se pot obține (Tabelul nr. 2)

Tabelul nr. 2 Natura costurilor și rezultatele pregătirii profesionale

Costuri	Rezultate
- Salariul instructorilor, - Materiale pentru pregătire, - Cheltuieli de întreținere pentru instructori și cursanți, - Echipament, - Transport, - Salariul cursanților, - Pierderile de producție, - Timp de pregătire.	- Creșterea producției, - Reducerea costurilor, - Reducerea fluctuației, - Supravegherea mai mică necesară, - Abilitatea de avansare a angajaților, - Noile îndemânări conduc la abilitatea de a îndeplini mai multe funcții, - Schimbări de atitudine față de sarcini.

Deși aceste elemente sînt greu de evaluat, comparația cost / rezultate este modalitatea cea mai bună de a determina eficiența pregătirii.

Este indicat, a lua în considerație modul în care pregătirea va fi evaluată, înainte ca aceasta să înceapă. Autorul Kirkpatrick, consideră că există patru nivele la care se poate face evaluarea și că pregătirea devine mai riguroasă și specifică pe măsură ce nivelele avansează.

Cele patru nivele spre care trebuie să se concentreze eforturile de evaluare a pregătirii sunt:

1. Reacția;
2. Învățarea;
3. Comportamentul;
4. Rezultatele.

Reacția – presupune a vedea cît de mult le place și atrage cursanții pregătirea. Evaluarea nivelului reacției cursanților se poate realiza prin interviuri sau răspunsuri ale cursanților la anumite chestionare. Totuși, reacția imediată se poate observa prin măsura în care le place oamenilor să se pregătească.

Învățarea – nivelul de învățare se măsoară prin cît de bine cursanții au învățat /însușit fapte, idei, concepte, teorii și atitudini. Teste bazate pe materialele folosite în pregătire sînt utilizate pentru evaluarea învățării și pot fi administrate înainte și după pregătirea profesională, pentru a se putea compara rezultatele. Dacă rezultatele indică unele probleme dificile de învățare, se va realiza corectarea cursurilor pentru ca conținutul lor să fie mai eficient.

Comportamentul – exprimă cît de mult acesta este schimbat ca urmare a programului urmat. Evaluarea nivelului comportamentului constă în a determina efectele pregătirii reflectante în performanțele în funcție. Acest lucru se poate constata prin interviuri cu persoanele instruite sau cu colegii acestora. Comportamentul este mai dificil de măsurat decât reacția și învățarea. Uneori chiar dacă se schimbă comportamentul, rezultatele așteptate pot să nu apară.

Rezultatele sînt evaluate prin măsurarea efectelor pregătirii asupra realizării obiectivelor organizației. În acest scop se pot compara rezultatele privind productivitatea, circulația și fluctuația personalului, calitatea producției, folosirea timpului de muncă etc..., înainte și după pregătire. Există multiple modalități de a proiecta și evalua programele de pregătire. Prezentăm 3 dintre acestea:

- 1 – *Post măsurarea* – este un mod de a evalua eficiența pregătirii profesionale, prin măsurarea în care cursanții își îndeplinesc funcțiile după pregătire în raport cu ceea ce managementul așteaptă.
- 2 – *Pre și post măsurarea* – presupune a determina și compara rezultatele muncii înainte și după pregătire și a constata progresele.
- 3 – *Pre și post măsurarea cu grup de control* – înseamnă că, în afară de compararea rezultatelor proprii ale cursanților înainte și după pregătire, se măsoară și se compară cu performanțele unui grup de control, care nu au urmat vreo formă de pregătire profesională.

