

EVALUAREA ACTIVITĂȚII DE INSTRUIRE ȘI DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A PERSONALULUI ÎN CONDIȚIILE ECONOMIEI DE PIAȚĂ

Lect. sup. Lilia SAVA, UTM

In conditions of growing technical level of organizations, training and professional development of employees has become a strategic element and a source for competitiveness advantage for all organizations. Novelty represents an important element in competitions assurance regarding other rival organizations. Organizations can achieve the objectives only if employees have the necessary knowledge and abilities as well as main personal qualities for this.

Necesitatea evaluării activității de instruire și dezvoltare profesională se face cu scopul verificării eficacității, adică în ce măsură această activitate a condus la realizarea obiectivelor planificate.

În opinia savantului *Hamblin*, evaluarea reprezintă încercarea de a obține informații (feedback) privind rezultatele unui program de instruire și de stabilire a valorii instruirii, pe baza acestor informații. În formă simplistă, evaluarea constă în compararea obiectivelor cu consecințele, pentru a se vedea dacă instruirea și-a atins scopul.

Evaluarea activității de instruire presupune măsurarea schimbărilor intervenite în cunoștințele, abilitățile sau comportamentul celor instruiți, precum și în randamentul acestora. Din punctul de vedere al costurilor, evaluarea instruirii încearcă să determine în ce măsură instruirea și-a atins obiectivele sub raportul timp, bani, resurse umane.

În opinia lui *Hamblin*, instruirea poate determina o reacție în lanț în cadrul organizației și

pentru fiecare etapă determinantă se poate alege o strategie specifică de evaluare. În figura 1 sunt arătate efectele instruirii și strategiile de evaluare. Potrivit figurii date, organizația poate adopta diferite strategii de evaluare în funcție de aspectul instruirii. În cazul în care organizația dorește să determine reacțiile cursanților față de instruire, aceasta adoptă o strategie de evaluare concentrată pe reacțiile persoanelor implicate în procesul de instruire. În acest context, savantul în domeniu *Kirkpatrick* menționează că reacțiile măsoară impresiile și trăirile cursanților față de procesul de instruire profesională.

Dacă se dorește să se evalueze însăși învățarea, atunci se poate adopta o strategie orientată spre procesul de studiu. Aceasta va permite managementului superior să evalueze cât de mult s-a învățat, studiind, în același timp, metodele de instruire aplicate, conținutul programelor respective, abilitățile instructorilor în materie de instruire etc.

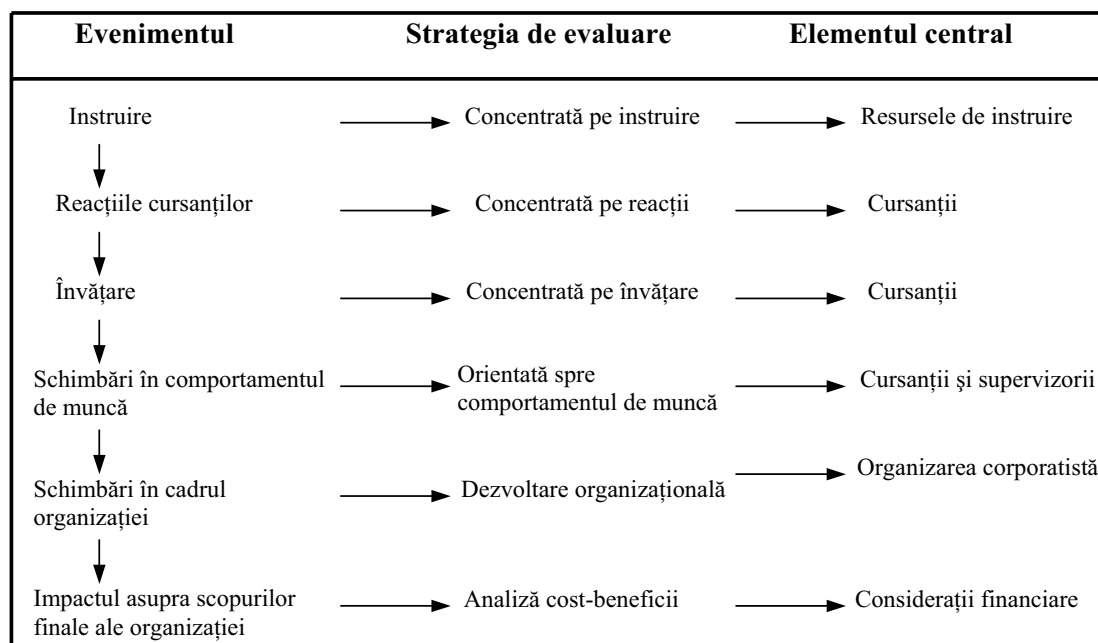


Figura 1. Efectele instruirii și strategiile de dezvoltare

Sursa: preluat după: [4; 412].

În cazul în care managerii superiori doresc să evalueze comportamentul muncii în perioada de postinstruire, ei adoptă o strategie orientată spre comportamentul în muncă, pentru a vedea în ce măsură acesta a evoluat și s-a schimbat comparativ cu perioadele anterioare. Prin evaluarea comportamentului se încearcă a identifica schimbările reale în performanță, după revenirea salariatului la locul de muncă. Dacă scopul programului de instruire este de a spori volumul de producție, atunci comportamentul trebuie evaluat înainte și după instruire, pentru a se vedea clar diferența. Paralel cu aceasta, pot fi evaluate și alte criterii comportamentale care ne pot spune despre eficiența programelor de instruire, și anume: absenteismul la locul de muncă; tensiunile create de cursant în cadrul colectivului de muncă, nivelul accidentelor în muncă etc.

Un rol deosebit al managementului superior constă în aprecierea financiară a activității de instruire

profesională. În acest sens, se impune adoptarea unei strategii axate pe cost-beneficii, pentru a se vedea în ce măsură au fost justificate cheltuielile financiare pentru instruirea profesională. Dacă după instruirea profesională productivitatea muncii a crescut, ceea ce a condus și la sporirea profitului în așa măsură, încât să acopere cheltuielile suportate de organizație cu instruirea, atunci putem vorbi despre un program eficient de instruire profesională.

Elementele procesului de instruire și dezvoltare profesională care trebuie evaluate sunt destul de variate și implică timp și competențe din partea celor care vor realiza această activitate (evaluatori). Fiecare element evaluat implică alte probleme pentru evaluatori, atunci când trebuie să determine eficacitatea activității de instruire și dezvoltare profesională. În tabelul 1 sunt prezentate elementele ce trebuie evaluate în urma aplicării unui program de instruire.

Tabelul 1

Elementele evaluate în procesul instruirii și dezvoltării profesionale a personalului

Elementele evaluate	Varietatea problemelor
Contextul de învățare	<ul style="list-style-type: none"> Atitudinea managementului superior față de instruirea și dezvoltarea profesională. Politica de instruire și dezvoltare profesională a personalului promovată în cadrul organizației. Standardele de comportament pentru diferite categorii de angajați, în funcție de studiile pe care le dețin. Impactul exercitat de ceilalți angajați asupra persoanelor care au participat la instruire.
Personalul de instruire	<ul style="list-style-type: none"> Nivelul de competență în materie de instruire profesională a personalului de instruire (instructorilor). Nivelul de calificare a personalului de instruire. Experiența necesară pentru instruirea persoanelor cu studii superioare.
Managerii subdiviziunilor/supervizorii	<ul style="list-style-type: none"> Cunoașterea responsabilităților acestora cu referire la instruirea profesională a subalternilor. Calitățile de mentor sau consilier ale acestora. Comportamentul acestora față de persoanele instruite.
Cursanții	<ul style="list-style-type: none"> Criteriile de selectare a persoanelor pentru instruirea profesională. Nevoile și motivele pentru participarea la instruirea profesională. Nivelul de cunoștințe ale cursanților înainte de începerea programului de instruire. Stilurile de învățare acceptate de către cursanți. Sistemul de norme și valori ale acestora și racordarea la cultura organizațională.
Conținutul și structura programului	<ul style="list-style-type: none"> Premisele care au stat la baza alegerii conținutului programului de instruire. Coresponderea obiectivelor programului de instruire cu nevoile de instruire ale cursanților. Raportul dintre partea teoretică și cea practică a programului de instruire. Logica și consecutivitatea materialului expus în programul de instruire. Influența programului de instruire profesională asupra programului de dezvoltare personală.
Metodele de învățare	<ul style="list-style-type: none"> Diversitatea programelor de învățare aplicate pe durata programului de instruire. Gradul de eficiență a metodelor selectate pentru instruirea profesională a cursanților. Reușita aplicării metodelor de instruire profesională de către personalul de instruire.
Materialele utilizate	<ul style="list-style-type: none"> Materialele auxiliare folosite în programul de instruire a personalului. Utilizarea materialului auxiliar pentru cursanți.
Schimbările de comportament	<ul style="list-style-type: none"> Diversitatea schimbărilor observate în comportamentul cursanților. Nivelul de schimbare pozitivă a comportamentului cursanților. Metodele aplicate pentru evaluarea progresului individual pe durata programului de instruire.

Costurile pentru instruire	<ul style="list-style-type: none"> • Sumele alocate instruirii externe. • Cheltuielile pentru folosirea spațiilor, echipamentelor și materialelor necesare. • Cheltuielile pentru salariile instructorilor și ale cursanților. • Onorariile pentru consultanță.
Beneficiile rezultate în urma instruirii	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul de sporire a volumului de producție. • Nivelul sporirii productivității muncii. • Nivelul de creștere a calității produselor și serviciilor. • Gradul de îmbunătățire a climatului organizațional. • Gradul de creștere a satisfacției în muncă. • Nivelul de reducere a supravegherii din partea superiorilor.

Sursa: Elaborat de autor

Potrivit tabelului 1, evaluarea programului de instruire profesională a personalului reprezintă o activitate destul de importantă pentru organizație și, în același timp, destul de responsabilă pentru acei care realizează acest lucru. În acest sens, pentru a vedea care este valoarea reală a programului de instruire este necesar să se calculeze:

1. Costurile dacă instruirea nu ar fi avut loc;
2. Costurile propriu-zise ale instruirii, prezentate în tabelul 1;
3. Beneficiile instruirii în termeni de eficiență, eficacitate și productivitate, menționate în tabelul 1.

Așadar,

$$\text{valoarea instruirii} = (1) - (2) + (3)$$

În general, eficacitatea activității de instruire și dezvoltare profesională a personalului poate fi determinată după următoarea formulă:

$$E = P - K * Z, (1)$$

în care,

P – profitul obținut de organizație în perioada respectivă de timp;

K – coeficientul eficacității;

Z – resursele financiare utilizate pentru instruirea și dezvoltarea personalului în perioada respectivă de timp.

Valoarea coeficientului eficacității este stabilită de managementul superior al organizației, pornind de la obiectivele propuse față de programele de instruire.

În condițiile organizațiilor din Republica Moldova, evaluarea instruirii și a dezvoltării profesionale a personalului trebuie să ia în considerare, în afară de acele elemente care au fost menționate deja în tabelul 1, specifice unui program concret de instruire, o multitudine de informații referitoare la cursurile organizate, numărul cursanților instruiți, zilele de instruire, costurile instruirii etc. În tabelul 2 sunt prezentate informațiile necesare pentru evaluarea activității de instruire și dezvoltare profesională a personalului.

Tabelul 2

Informațiile necesare pentru evaluarea activității de instruire și dezvoltare profesională a personalului la nivelul organizației

Elementele instruirii	Conținutul elementelor instruirii
Cursuri organizate	Tipuri de cursuri. Număr de cursuri.
Cursanți instruiți	Număr de cursanți pe intervale de timp. Număr de cursanți pe cursuri specifice. Număr de cursanți pe nivele de salarii.
Zile de instruire	Număr zile-cursant. Zile-cursant pe cursuri specifice.
Instructori	Număr de instructori angajați. Număr de instructori plătiți la colaborare. Număr de instructori angajați pe cursuri specifice. Personal de instruire pe grade didactico-științifice.
Locul desfășurării instruirii	Cursuri interne, în interiorul organizației. Cursuri externe, în afara organizației. Centre specializate de instruire.
Costuri	Costuri detaliate pe cursuri specifice. Salariile instructorilor. Cheltuieli cu instructorii (cazare, transport). Materiale necesare pentru pregătire. Echipamentele folosite în procesul de instruire Salariile cursanților. Cheltuielile efectuate de cursanți.

Sursa: Adaptat după [2; 133].

Pentru ca instruirea și dezvoltarea profesională să fie cât mai eficientă, este necesar, în primul rând, să existe o motivație din partea celor care învață. În cazul dat, este vorba de o automotivare sau de motivarea ca rezultat al încurajării sau stimulării din partea managerilor sau mentorilor. În al doilea rând, cultura organizațională trebuie să încurajeze instruirea și dezvoltarea profesională prin scoaterea în evidență a faptului că organizația trebuie să dezvolte o cultură menită să încurajeze această activitate. În al treilea rând, instruirea și dezvoltarea profesională trebuie să satisfacă necesitățile celui care se instruește. În mare parte, oamenii sunt capabili să învețe

în cele mai diverse circumstanțe, dacă știu că le sunt satisfăcute nevoile de împlinire, creștere, recunoaștere și utilitate socială.

Prin urmare, evaluarea instruirii și a dezvoltării profesionale reprezintă o parte integrantă a procesului de instruire și dezvoltare profesională. În urma evaluării, putem constata plusvaloarea care s-a adăugat la fiecare persoană participantă la instruirea profesională. Plusvaloarea poate fi concretizată prin cunoștințele profesionale însușite, abilitățile profesionale obținute, aptitudinile suplimentare dezvoltate, ceea ce permite sporirea valorii angajatului în cadrul organizației.

Bibliografie:

1. Armstrong, Michael, *Managementul resurselor umane*. Manual de practică, Editura CODECS, București, 2003;
2. Bîrcă, Alic, *Auditul personalului*, Curs universitar, Editura ASEM, Chișinău, 2006;
3. Chivu, I., *Dimensiunea resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003;
4. Коул, Джеральд, *Управление персоналом в современных организациях*, Издательство «Вершина», Москва, 2004;
5. Ivanchevich, J., Glueck, W., *Foundations of personnel: human resource management*, Ed. Business publications, Plano, 1986.