



# Ghid de bune practici

## Formarea și calificarea angajaților



## CUPRINS

1. **Formarea și calificarea angajaților**
  - 1.1 **Eficiența în utilizarea resurselor umane**
2. **Beneficiile formării și calificării angajaților**
  - 2.1 **Beneficii pentru angajați**
  - 2.2 **Beneficii pentru angajatori**
3. **Studiu privind practici actuale în formarea și calificarea angajaților**
  - 3.1 **Rezultat sondaj angajatori - resurse umane**
  - 3.2 **Rezultat sondaj furnizori de formare profesională**
4. **Sprejinierea formării angajaților de către angajatori**
  - 4.1 **Evaluarea nevoilor de formare a angajaților**
  - 4.2 **Elaborarea planului de formare profesională**
  - 4.3 **Pașii planului organizațional de formare a angajaților**

### 1. Formarea și calificarea angajaților

În economia modernă, bazată pe cunoaștere, este necesar ca oamenii să își actualizeze cunoștințele și competențele pentru a rămâne competitivi și pentru a se adapta la schimbările frecvente de locul de muncă. Formarea adulților este considerată crucială pentru angajabilitatea pe termen lung.

Disponibilitatea resurselor umane competente în orice organizație este esențială pentru succesul acesteia, iar educația și formarea joacă un rol important în acest sens. Educația și formarea sunt văzute ca factori cheie în competitivitatea companiilor și organizațiilor, contribuind la angajabilitatea forței de muncă.

În țările membre U.E. în ultimele decenii angajatorii, dar și organizațiile sociale par să recunoască din ce în ce mai mult că educația și formarea fac parte din misiunea lor și, prin urmare acordă o atenție tot mai mare formării profesionale a angajaților. Investiția în formarea adulților crește capacitatea de adaptare a forței de muncă și crește capacitatea de dezvoltare a organizațiilor/ instituțiilor angajatoare.

Cu toate acestea, în România dezvoltarea profesională a angajaților are multe deficiențe. Dovada acestui fapt este lipsa de personal bine pregătit și lipsa de structuri pentru formarea angajaților. Aceste neajunsuri duc, respectiv, la o calitate slabă în producție și servicii, la gestionare inefficientă a resurselor umane și la risipă de resurse.

### 1.1 Eficiența în utilizarea resurselor umane

Introducerea societății cunoașterii, încă din ultimele decenii ale secolului XX ilustrează importanța resurselor umane ca principal factor productiv al economiei moderne implică o revizuire a investițiilor în capitalul uman. Dezvoltarea resurselor umane se bazează acum pe instituirea unei Economii a Managementului Cunoașterii, a cărei caracteristică principală este învățarea pe tot parcursul vieții și formarea continuă.

Investiția în resurse umane și formarea de competențe suplimentare devin instrumente esențiale în ceea ce privește piața muncii și economia într-o lume în care flexibilitatea și calitatea sunt factori critici pentru competitivitatea întreprinderilor și a economiilor naționale.

Consiliul European subliniază că „investiția în educație și formare generează profituri mari care depășesc costurile și vor avea efecte pe termen lung” (2006). În 2008 Consiliul a reafirmat nevoia „de investiții mai mari și mai eficiente în capitalul uman și creativitate de-a lungul vieții” ca o condiție prealabilă pentru succesul Europei într-un mediu globalizat. Prin urmare, obiectivul formării unui angajat ar trebui să fie utilizarea optimă a resurselor umane în vederea creșterii eficienței.

Să considerăm formarea angajaților ca o investiție de valoare. Formarea adecvată a angajaților este probabil cea mai bună modalitate de a ne asigura că își vor face treaba nu numai corect, ci și eficient. Așadar, formarea angajaților nu trebuie privită ca o cheltuială. Este necesară schimbarea perspectivei și abordarea formării ca o investiție valoroasă pentru angajatori și pentru economie. Formarea profesională bine gândită va crea nu numai angajați pricepuți, ci și angajați mai mulțumiți și productivi.

### 2. Beneficiile formării și calificării angajaților

#### 2.1 Beneficii pentru angajați

Calificarea angajaților prin formare profesională oferă numeroase avantaje atât angajaților, cât și angajatorilor lor, dintre care unele sunt de o importanță reală.

În cazul angajaților, obținerea unei calificări contribuie la:

- Completarea și dezvoltarea abilităților și cunoștințelor profesionale, astfel încât acestea să fie actuale, relevante și adaptate la standardele profesionale din domeniu;
- Dezvoltarea încrederii în capacitatea de a îndeplini responsabilitățile profesionale. Prin calificare și dezvoltarea cunoștințelor și abilităților se asigură desfășurarea activității în cel mai eficient mod;
- Creșterea șanselor de angajare și de menținere a locului de muncă. Calificarea ajută și în obținerea unei promovări în domeniul profesional ales. Calificarea deschide noi căi către progresul în carieră sau redirecționarea potențială, inclusiv obținerea salariilor mai mari și o mai bună securitate a locurilor de muncă;
- Îmbunătățirea abilității de a învăța și de a evolua pe plan profesional. Prin participarea la cursuri de calificare procesul de învățare devine mai ușor și poate deveni o activitate independentă obișnuită.

- Demonstrarea determinării, motivației și dedicației pentru îmbunătățirea de sine, în vederea îndeplinirii responsabilităților față de angajatori și clienți;
- Creșterea realizărilor profesionale contribuie implicit la un conținut îmbunătățit al CV-urilor și scrisorilor de intenție;
- Reduce sentimentele de incertitudine sau griji în legătură cu schimbarea. Calificarea oferă certitudine pentru aspirațiile profesionale viitoare și capacitatea de adaptare cu ușurință la schimbările de pe piața muncii;
- Dezvoltarea independenței. Calificarea prin formare profesională necesită angajarea în mod conștient în activități de învățare independentă și urmarea propriului plan de dezvoltare profesională.

Calificarea poate fi un instrument eficient de automotivare. Realizările și progresul obținut datorită noilor cunoștințe și competențe contribuie la creșterea nivelului de implicare în activitatea profesională.

### Principalele beneficii ale calificării pentru angajați:

- **O mai bună adaptare la cerințele pieței muncii;**
- **Promovarea în muncă și dezvoltarea profesională;**
- **Reconversia profesională;**
- **Prevenirea riscului șomajului;**
- **Stimulare mobilității forței de muncă.**

### 2.2 Beneficii pentru angajatori

Forța de muncă este esențială pentru funcționarea companiilor, iar calificarea lucrătorilor este cel mai eficient mod pentru organizație de a oferi produse și servicii de calitate. Investiția în învățare și calificare, are un impact direct și pozitiv asupra satisfacției clienților, angajaților, renumele organizației și calitatea serviciilor și produselor oferite.

O abordare consistentă și clară privind sprijinirea calificării angajaților prin formare profesională în cadrul unei companii va contribui la:

- Recrutarea și reținerea lucrătorilor, oferind un mediu de lucru în care oamenii doresc să rămână. Acest lucru va reduce schimbarea angajaților și costurile;
- Angajați mai competenți care vor putea îndeplini cerințele standardelor și finanțatorilor;
- Îndeplinirea standardelor minime naționale, indicatori de performanță, cerințe de formare și calificare;
- Abordarea nevoilor angajaților care vin din diferite medii și profesii;
- Dezvoltarea unei culturi de dezvoltare profesională, care poate susține diversitatea și un angajament pentru a dezvolta potențialul tuturor lucrătorilor;
- Îndeplinirea responsabilităților ca angajator pentru dezvoltarea angajaților, conform cerințelor legislației;

- Asigurarea faptului că toate calificările prin formare profesională în cadrul companiei sunt eficiente din punct de vedere al costurilor și sunt relevante pentru companie, manageri și lucrători deopotrivă;
- Promovarea unei culturi de dezvoltare profesională a angajaților;
- Crearea unui reper util pentru evaluarea periodică a angajaților.

Sprijinirea calificării angajaților prin formare profesională este esențială pentru a dezvolta o forță de muncă stabilă și competentă. Angajații sunt mai motivați să rămână în companie dacă abilitățile și competențele lor sunt recunoscute și dezvoltate. De asemenea, o firmă care asigură oportunități de formare profesională și un mediu care sprijină învățarea și calificarea este mult mai atractivă pentru cei aflați în căutarea unui loc de muncă.

### **Principalele beneficii ale calificării angajaților pentru angajatori:**

- Creșterea productivității cu un personal motivat și calificat;
- Reținerea angajaților. Șansele sunt mai mari să rămână loiali;
- Asigurarea standardelor de calitate ridicate în companie;
- Adaptarea la tendințele și cerințele noi din industrie;
- Îmbunătățirea reputației companiei în rândul clienților.



### 3. Studiu privind practici actuale în formarea și calificarea angajaților

În perioada iulie-august 2022 s-a realizat un sondaj cu scopul de a:

- Evalua experiența organizațiilor și instituțiilor implicate în formarea profesională și calificarea angajaților;
- Identifica practici ce pot fi transferate și multiplicare de alte organizații.

Grupul țintă a constat din două categorii de respondenți din județele județele Gorj, Dolj, Olt, Valcea, Mehedinți, Mureș, Harghita, Brașov, Sibiu, Covasna și Alba:

- 1) Departamente de resurse umane în întreprinderi;
- 2) Furnizori de formare profesională.

Sondajul a fost realizat în cadrul proiectului de dezvoltare a capitalului uman “Angajați calificați - profesioniști pe piața muncii” cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 implementat de Camera de Comerț și Industrie Gorj în parteneriat cu Camera de Comerț și Industrie Harghita și Camera de Comerț și Industrie Mureș în perioada ianuarie 2021 – ianuarie 2023.

### 3.1 Rezultate sondaj angajatori – departamente resurse umane

Dintre cei 60 de angajatori care au răspuns la întrebările din chestionarul pentru identificarea de practici privind formarea și calificarea angajaților fiecare asigură participarea angajaților la programe de formare organizate de alți furnizori de formare.

Firmele respondente au între 1-49 angajați, cu excepția unei companii multinaționale care are peste 250 de angajați. Aceasta din urmă, pe lângă programele organizate de furnizori de formare, dezvoltă programe de formare profesională personalizate conform nevoilor în parteneriat cu aceștia.

Cursurile asigurate de angajatori au loc cel mai des la sediul firmei și sunt organizate de furnizori de formare profesională sau uneori de către companie, însă sunt și cazuri când cursurile sunt organizate la sediul furnizorului de formare sau alte locații neutre sau în mediul online.

**Principalele motive pentru care angajatorii decid să sprijine formarea profesională/ calificarea angajaților includ: adaptarea angajaților la cerințele locului de muncă sau postului, creșterea competitivității și productivității companiei, motivarea și calificarea angajaților.**

**Un alt motiv menționat este retenția angajaților.** În general angajatorii sunt foarte mulțumiți de rezultatele cursurilor la care participă angajații.

**Printre dificultățile identificate de angajatori privind formarea profesională a angajaților se numără:**

- Lipsa unui sistem de învățământ profesional adecvat;
- Lipsa unei curricule actuale a furnizorilor de formare profesională;
- Necorelarea activității de formare cu necesitățile angajaților;
- Costurile ridicate implicate de formarea angajaților;
- Lipsa de motivație, implicare a angajaților;
- Lipsa timpului angajaților pentru a participa la cursuri;
- Lipsa de cursuri în regiune în domeniul solicitat;
- Lipsa de programe educaționale în anumite domenii;
- Lipsa personalului calificat, forței de muncă;
- Migrația forței de muncă.

**Cei mai mulți angajatori se confruntă cu un deficit de personal, în deosebi la nivelul personalului executant necalificat** în domenii precum: lăcătuș mecanic, stivuiorist, preparator produse din lapte, mecanic auto, tinichigiu, electrician, sudor, instalator, excavatorist etc. Conform respondenților motivele principale sunt:

- Lipsa ofertelor de calificare;
- Curricula neadaptată la contextul și nevoia actuală a pieții;
- Lipsa fondurilor pentru formarea profesională a angajaților;
- Salariul foarte mic;
- Reticența și dezinteresul angajaților.

Ca măsuri necesare pentru a soluționa dificultățile/problemele identificate respondenții au specificat următoarele:

- Susținerea furnizorilor de formare pentru organizarea unor programe de formare de actualitate, adaptate la nevoile operatorilor economici;
- Simplificarea procesului de calificare;
- Atragerea de fonduri și realizarea de parteneriate cu formatori din afara țării;
- Promovarea, mediatizarea programelor de formare;
- Măsuri legislative și financiare de sprijinire a formării;
- Corelarea ofertei furnizorilor cu necesitățile firmei;
- Relaxarea legislației muncii și scutiri fiscale (taxe și impozite);
- Acordarea de ajutor de stat, finanțare;
- Cursuri de formare online, la distanță.

Ca posibile soluții pentru motivarea implicării angajaților respondenții au propus următoarele soluții:

- Personalizarea conținutului educațional pe nevoia specifică a angajatului;
- Adaptarea și flexibilizarea curriculei de formare profesională astfel încât să fie actuale și practice;
- Obținerea unei calificări acreditate recunoscute;
- Remunerarea/finanțarea participării la formare;

- Salariu motivant în urma absolvirii;
- Acordarea de facilități, bonusuri, transport, masă;
- Buget anual prevăzut pentru formarea profesională;
- Avansare profesională, post mai bun în urma absolvirii.

### **Cele mai importante concluzii în urma analizei răspunsurilor acordate de angajatori în cadrul studiului realizat sunt următoarele:**

- Angajatorii care sprijină formarea profesională a angajaților o fac în primul rând prin intermediul furnizorilor de formare;
- Principalele probleme privind sprijinirea formării profesionale din perspectiva angajatorilor sunt costurile formării, lipsa cursurilor solicitate în domenii de actualitate, motivația redusă a angajaților și lipsa de timp a angajaților;
- Cele mai importante măsuri de sprijin menționate de angajatori sunt finanțarea externă a formării profesionale a angajaților sau scutiile fiscale, adaptarea ofertei furnizorilor de formare la nevoile de calificare ale angajaților, informarea despre oferte de formare și organizarea de cursuri de formare online;
- Mulți angajatori se confruntă cu un deficit de personal, în deosebi la nivelul personalului executant necalificat, datorită lipsei ofertelor de calificare și curriculei neadaptate la contextul și nevoia actuală a pieții;
- Lipsa motivației angajaților poate fi influențată prin personalizarea conținutului educațional la nevoia specifică a angajatului, prin motivare financiară și avansare profesională.

### 3.2 Rezultate sondaj furnizori formare profesională

Dintre furnizorii de formare profesională care au răspuns la întrebările din chestionarul pentru identificarea de practici privind formarea și calificarea angajaților, 50% au între 0-9 salariați și 50% între 10-49 salariați.

Majoritatea furnizorilor sunt firme private, însă sunt și câteva instituții publice care oferă service de formare profesională sub forma centrelor regionale de formare profesională a adulților. Cursurile oferite de furnizorii respondenți includ atât cursuri de inițiere și calificare, cât și cursuri de specializare și perfecționare, iar unii furnizori oferă și cursuri de competențe profesionale.

Printre **cursurile de inițiere** oferite de respondenți se numără următoarele: Contabil, Designer web, Inspector resurse umane, Operator prelucrare date, Agent vânzări, Barman, Operator calculator, Comunicare în lb. străină (engleză), Tehnician asistență socială, Antreprenor în economia socială, Competențe de bază de matematică, științe și tehnologie etc.

Printre **cursurile de calificare** oferite de furnizorii de formare se numără următoarele: Administrator pensiune, Agent securitate, Cameristă, Ospătar, Tipăritor offset, Confectioner articole textile, Bucătar, Ajutor bucătar, Baby sitter, Brutar, Cofetar – patiser, Dulgher – tâmplar – parchetar, Electrician, Electronist auto, Femeie de serviciu, Frizer, Coafor, Manichiurist, Îngrijitor spații verzi, Instalator, Lucrător comercial, Măcelar, Mecanic auto, Lucrător în creșterea animalelor, Operator la mașini unelte cu comandă numerică, Sudor electric, Tâmplar universal, Montator subansamble, Presator mase plastice etc.

**Cursurile de specializare includ:** Agent de securitate competențe sportive, Cadru tehnic prevenire și stingere incendii, Formator, Receptor hotel, Machior etc.

**Cursuri de perfecționare** organizate de furnizorii respondenți: Manager proiect, Competențe sociale și civice, Competențe digitale, Competențe antreprenoriale etc.

**Principalul motiv pentru care angajatorii decid pentru ce cursuri să obțină autorizare de la ANC este apariția unor cerințe noi pe piața muncii.**

**De multe ori sunt influențați de cereri din partea angajatorilor sau a angajaților privind necesitatea unor noi competențe sau calificări, solicitări ale AJOFM-urilor colaboratoare sau de implementarea unor noi proiecte de dezvoltare a resurselor umane.**

Printre cursurile pentru care furnizorii au autorizare însă cererea este foarte mică se numără: Comunicare în limba germană, Administrator de condominii, Administrator pensiune, Montator de aparataj electric, Tehnician în asistență socială, Confectioner articole textile.

Cursuri pentru care au existat solicitări însă furnizorul nu avea autorizare pentru acestea fiindcă cererea a fost prea mică includ următoarele: Instalator, Dulgher, Manichiurist, Barman, Ospătar, Electrician, Lăcătuș, Agent de pază, Sudor, Maseur, Macaragiu, Mecanic, Mediator social.

Majoritatea respondenților intenționează să organizeze în continuare toate cursurile de formare pentru care au autorizare.

Aproximativ 50% dintre furnizori intenționează să obțină autorizare ANC pentru cursuri noi cum ar fi: Ghid de turism, Competențe digitale, Lucrător comercial, Manichiurist, Zidar – pietrar – tencuitor. Aceștia sunt deschiși să obțină autorizare pentru orice curs pentru care există cerere pe piață.

Dintre furnizorii respondenți 90% oferă cursurile de formare pentru beneficiari în mod gratuit, costurile acestora fiind acoperite din diverse programe de finanțare pentru dezvoltarea resurselor umane. Ceilalți 10% dintre furnizori au specificat că 40% dintre beneficiari își plătesc cursurile pe cont propriu, 30% sunt plătite de firma angajatoare și 30% beneficiază de cursuri gratuite din diverse finanțări.

**Conform furnizorilor de formare profesională principalele motive pentru care cursanții decid să urmeze cursurile de formare profesională oferite de furnizori sunt:** adaptarea la cerințele locului de muncă și ale postului actual, obținerea unei calificări cerute pe piața muncii și îmbunătățirea statutului pe piața muncii (post mai bun sau mai bine plătit), însă în unele cazuri gratuitatea cursurilor și existența unor subvenții, stimulente pentru participare au un rol important în motivarea angajaților să participe la cursuri.

Respondenții colaborează cu firme din domeniile în care organizează cursuri, de cele mai multe ori firmele asigurând participarea angajaților la cursurile organizate și/ sau derularea practicii. Furnizorii ocazional organizează în colaborare cu alte firme (furnizori de formare profesională) cursuri de scurtă durată, cu tematici variate și utile, pentru care firma respectivă are expertiză și formatori profesioniști.



Cele mai mari dificultăți/probleme legate de formarea profesională a angajaților și de implicarea angajaților în aceste programe conform furnizorilor de formare profesională sunt următoarele:

- Legislația care restricționează formarea profesională pentru anumite domenii în care se solicită studii superioare;
- Unele standarde ocupaționale vechi, care nu mai corespund cerințelor pieței muncii și ocupații pentru care nu există standarde ocupaționale;
- Resurse financiare destul de reduse alocate de firmele mici pentru formarea profesională a angajaților;
- Asigurarea prezenței în afara orelor de serviciu;
- Mobilitatea forței de muncă;
- Grupele de lucru sunt foarte eterogene din punct de vedere al educației;
- Timpul alocat formării este insuficient din cauza programului de lucru;
- Lipsa interesului angajaților din firmele mici și mijlocii de a participa la cursuri în afara programului de lucru, generată de lipsa satisfacției la locul de muncă sau avansării în funcție după absolvirea unui curs;

- Lipsa de informare și conștientizare a administratorilor/managerilor firmelor privind importanța formării profesionale și refuzul acestora de a da posibilitatea angajaților să participe la cursuri de formare profesională în timpul programului de lucru;
- Lipsa strategiilor pentru dezvoltarea resurselor umane în firmele private, cu număr mic de angajați, numărul redus de personal constituind unul dintre principalele motive pentru care nu există o strategie de dezvoltare profesională a angajaților;
- Angajarea exclusivă de personal calificat și cu experiență care, în opinia unor angajatori, nu necesită perfecționarea competențelor, dobândirea de competențe profesionale din domenii conexe sau de competențe transversale;
- Nivelul scăzut de trai;
- Durata lungă a programelor de formare, în special a programelor de calificare, reprezintă un obstacol pentru angajați să participe;
- Lipsa de interes manifestată de angajați în privința schimbării, dezvoltării competențelor;
- Permanentă modificare a legislației;
- Standarde ocupaționale insuficiente, raportat la ocupațiile din COR.

### **Pentru soluționarea problemelor, dificultăților identificate, furnizorii de formare propun următoarele tipuri de măsuri:**

- Trecerea ANC în subordinea Ministerului Muncii, care este mai ancorat la realitățile pieței muncii și la nevoia reală de competențe;
- Elaborarea de urgență a unor standarde ocupaționale pentru ocupații solicitate pe piața muncii (de către specialiști);
- Adaptarea legislației referitoare la formarea profesională continuă la nevoia de formare profesională a companiilor (companiile au nevoie de cursuri practice, cu utilitate imediată, oferite de furnizori de programe de formare cu experiență în domeniu, nu de cursuri teoretice, cu durată mare, oferite de instituții de învățământ superior sau de școli postliceale);
- Jumătate din curs să se desfășoare în interiorul orelor de serviciu;
- Selectarea atentă a grupelor de lucru omogene;
- Efectuarea pregătirii practice la locul de muncă, acolo unde condițiile permit;
- Intensificarea sprijinului financiar pentru angajatori și angajați pentru formarea profesională mai ales după contextul pandemic în care majoritatea antreprenorilor au avut de suferit;

- Flexibilitatea angajatorilor în procesul de selecție, recrutare și evaluare a angajaților, evitarea influenței subiectivismului în modul în care antreprenorul/administratorul își motivează colegii/ angajații,
- Conștientizarea angajatorilor privind importanța dezvoltării personale și profesionale și a motivării angajaților;
- Elaborarea de către firme a unei strategii de dezvoltare a resurselor umane;
- Evaluarea nevoilor de formare ale angajaților și susținerea dezvoltării profesionale a acestora, în vederea creșterii productivității, a satisfacției la locul de muncă sau avansării în funcție;
- Accesarea fondurilor europene pentru organizarea gratuită a cursurilor;
- Promovarea dialogului social în domeniul formării profesionale;
- Implicarea UAT-urilor în vederea identificării nevoilor de formare profesională din regiune;
- Identificarea resurselor financiare corespunzătoare pentru ca specialiștii să elaboreze standardele ocupaționale necesare tuturor ocupațiilor, având în vedere că nu se poate desfășura un program de formare în lipsa unui standard ocupațional.

**Fiind întrebați despre programele lor de formare profesională care au avut cel mai mare succes furnizorii au descris următoarele:**

*„Toate programele de formare profesională autorizate au fost solicitate pe piața muncii la un moment dat. Cele pentru care cererea persistă sunt reautorizate după 4 ani. Astfel, oferta noastră de cursuri este diferită în fiecare an. Considerăm un succes orice program de formare profesională la care feedback-urile sunt bune, cursanții sunt mulțumiți iar companiile își trimit angajații și la alte cursuri organizate de instituția noastră, având încredere în calitatea cursurilor. Dacă este să numim programele cu cea mai mare longevitate, am putea menționa: Inspector resurse umane și Contabil.”*

*„Acele cursuri la care angajații au fost motivați să acumuleze cunoștințe în domeniul de activitate”*

*„Cursul de operator introducere, validare și prelucrare date – fiind un curs care este potrivit pentru numeroase domenii de activitate.”*

*„Toate cursurile au fost de succes, motivul fiind calitatea și expertiza formatorilor, metodele interactive de educație folosite și posibilitatea organizării gratuite a cursurilor datorita programelor de finanțare.”*

*„Cursul de Frizer – Coafor – Manichiurist – Pedichiurist, fiind o ocupație atractivă pentru tineri și absolvenți, care permite dobândirea de competențe în 4 domenii de înfrumusețare, crescându-le oportunitățile de a se angaja sau de a-și deschide o afacere pe cont propriu.”*

**Din perspectiva furnizorilor respondenți, cele mai eficiente metode pentru motivarea angajaților să participe la programe de formare și calificare sunt următoarele:**

- Plata cursurilor să fie făcută de către firmă;
- Cursul să fie oferit în urma unor evaluări, pentru a dezvolta competențele angajaților;
- Cursul să se organizeze la sediul firmei, în timpul programului de lucru;
- Pregătirea practică să se desfășoare la firma unde sunt angajați cursanții;
- Stimularea financiară;
- Solicitarea de formare din partea angajatorului;
- Gratuitatea cursurilor și acordarea de subvenții;
- Stabilitate pe postul deținut;
- Dezvoltarea de noi competențe care să crească șansele de avansare în cadrul firmei și creșterea salariului;
- Stabilirea unor obiective profesionale clare pentru a ajunge la potențialul lor maxim de productivitate;
- Organizarea cursurilor gratuite;
- Organizarea cursurilor în regim rezidențial sau cu acoperirea costurilor de transport, cazare, masă;
- Asigurarea de către angajator a încadrării pe o funcție corespunzătoare competențelor după terminarea unui curs și creșterea salariului, respectiv posibilitatea de a oferi stimulente financiare.

### **Metodele recomandate de furnizorii de formare pentru motivarea angajatorilor să sprijine formarea profesională a angajaților:**

- Deducerea cheltuielilor privind formarea profesională;
- Organizarea unor cursuri adresate managerilor care să dovedească eficiența, utilitatea și necesitatea formării profesionale continue a angajaților;
- Costuri mici de formare (gratuitate);
- Formare în afara orelor de serviciu,
- Calificare în domenii cu criză de forță de muncă;
- Calificări potrivite domeniului lor de activitate și unde au deficiențe;
- Oferirea de stimulente financiare sau sprijinirea gratuită a acestora în elaborarea strategiilor de dezvoltare profesională a angajaților;
- Motivarea angajaților;
- Creșterea productivității și a performanței;
- Reducerea timpului necesar realizării sarcinilor.

De asemenea, un alt aspect important menționat de furnizori privind metodele de îmbunătățire a programelor de formare profesională este colaborarea între furnizorii de formare și alți actori în domeniul formării profesionale pentru a purta un dialog, a cunoaște bune practici și tendințele în domeniu, în vederea îmbunătățirii ofertei și calității programelor de formare la nivel regional și național.

### 4. Sprijinirea formării angajaților de către angajatori

Angajatorii sunt încurajați să sprijine întotdeauna dezvoltarea profesională și calificarea angajaților și să asigure un acces egal la oportunitățile de formare. Există numeroase tipuri de programe de dezvoltare profesională, formări și calificări care se potrivesc nevoilor specifice pentru fiecare angajat.

Pentru angajatori este esențială realizarea unui plan de formare profesională, un instrument necesar pentru a asigura managementul eficient al formării angajaților și creșterea performanței acestora. Planul de dezvoltare a angajaților trebuie să fie corelat cu planul de dezvoltare a companiei și să respecte legislația privind asigurarea accesului la formare profesională pentru angajați.

#### 4.1 Evaluarea nevoilor de formare a angajaților

Detectarea și identificarea nevoilor de formare este o activitate foarte importantă pentru planificarea formării și calificării. Este primul pas în crearea unor programe de formare eficiente. Servește ca sursă pentru determinarea obiectivelor de învățare, planificarea programelor de instruire și evaluarea cunoștințelor și competențelor dobândite. Acesta este procesul de culegere a informațiilor asupra nevoii care fie a fost raportată, fie este implicită și care ar putea fi satisfăcută prin intermediul formării profesionale.



Informațiile colectate sunt esențiale și trebuie analizate în vederea stabilirii unui plan de instruire adecvat. Identificarea nevoilor determină nevoia de formare, determină ce formare este necesară și examinează tipul și natura resurselor necesare pentru a sprijini programul de formare. Printr-o evaluare eficientă a nevoilor, verificăm dacă formarea profesională este soluția adecvată pentru un deficit de performanță în muncă.

Pe de altă parte, formarea nu poate rezolva problemele cauzate de deficiențele în structura sistemului, resurse inadecvate sau lipsa de personal. Detectarea și identificarea nevoilor ajută la definirea performanței sau a nivelului de cunoștințe al angajatului înainte de formare și, de asemenea, ajută la determinarea nivelului care trebuie atins de angajat.

Cei care evaluează nevoile de formare ar trebui să cunoască în detaliu problemele abordate și să ia în considerare toate posibilele soluții înainte de a propune programul de formare. Evaluarea nevoilor atunci când este efectuată corect este o investiție înțeleaptă. Economisește timp, bani și eforturi oferind în același timp soluții la problema corectă.

Este aproape imposibil ca un grup de angajați să aibă exact același nivel de calificare. Înțelegând nivelul actual de calificare al angajatului, se poate crea o abordare mai personalizată și mai portivă pentru a oferi fiecăruia o formare adecvată și eficientă. Nu trebuie pierdut timpul predând toate elementele de bază pentru un angajat destul de avansat și calificat chiar dacă este nou în companie. Pentru a ușura procesul de formare, putem separa un grup în grupe mai mici, în funcție de nivelul lor de abilități.

Pentru evaluarea nevoilor este recomandat să alegem o strategie metodologică complexă care să asigure condiții ideale pentru pluralism informațional. Metoda care ar putea fi urmată este cercetarea triunghiulară (după cum sugerează Grounded Theory), care consolidează natura euristică a procesului de evaluare a nevoilor. În această metodă sunt combinate 3 tehnici de colectare a datelor:

- Chestionar (variat în funcție de postul angajatului);
- Interviuri intensive de grup cu elemente ale focus-grupurilor;
- Liste de verificare pentru identificarea și prioritizarea aptitudinilor, abilităților și nevoilor.

Prin aceasta se vor extrage atât date calitative cât și cantitative și vor deveni mai ușor de diagnosticat nevoile cursanților, în timp ce va fi mai ușor să se creeze module pentru programul de formare concentrate asupra rezultatelor de învățare.

### 4.2 Elaborarea planului de formare profesională

Un plan organizațional de formare profesională a angajaților este procesul prin care angajații au ocazia să-și îmbunătățească abilitățile pentru jobul lor actual și să dobândească cunoștințe, abilități și calificări pentru noi roluri și responsabilități într-o organizație. Uneori, asta înseamnă formarea lor să devină lideri, dar nu întotdeauna. Depinde de abilitățile, interesele angajaților și de nevoile organizației unde lucrează. Asta înseamnă că nu funcționează o abordare identică pentru fiecare persoană, nu putem folosi aceeași fișă de dezvoltare pentru fiecare angajat, ci trebuie personalizată pe baza nevoilor.

### Elemente cheie pe care ar trebui să le includă un plan organizațional de formare profesională:

- **Nevoi organizaționale:** Care sunt cerințele organizației angajatoare? Care sunt punctele sale forte și punctele slabe? De ce tipuri de aptitudini și tehnologie are nevoie pentru a rămâne competitiv în industrie?
- **Competențele fiecărui angajat:** Care sunt punctele forte ale angajatului? Cum își pot valorifica abilitățile pentru a aduce rezultate mai bune echipei și organizației? Cum le pot beneficia aceste rezultate cariera și îi pot ajuta să se dezvolte?
- **Domeniile de interes ale fiecărui angajat:** De ce este interesat angajatul? Ce le place cu adevărat să facă și în ce își găsesc împlinirea? Cum se pot alinia mai bine aceste pasiuni cu punctele lor forte și cu nevoile organizației?

Chiar dacă planul organizațional de formare profesională a angajaților afectează întreaga organizație, acest plan funcționează cel mai bine dacă se bazează pe nevoile angajaților.

Abordarea individualizată produce rezultate superioare. Pentru a stabili obiectivele și măsurile adecvate este necesar un dialog între angajator și angajat pentru a identifica pașii dezvoltării individuale și întocmirea unei fișe personalizate.

Trebuie evaluate și nevoile organizației angajatoare, cum dorește să se dezvolte, care îi sunt obiectivele, oportunitățile și provocările și cum trebuie modelată și consolidată forța de muncă pentru ca organizația să-și atingă obiectivele.

**Pentru a identifica nevoile organizației angajatoare se pot folosi următoarele tipuri de întrebări:**

- **Este capabilă organizația să atragă talentul de care are nevoie?**
- **Se aliniază formarea și dezvoltarea profesională cu nevoile strategice ale organizației?**
- **Se aliniază formarea oferită cu prioritățile angajaților?**
- **Cum se va măsura și îmbunătăți satisfacția angajaților?**
- **Ținem pasul cu schimbările din industria respectivă?**

Odată ce obiectivele organizației și angajatului sunt discutate și aliniate există multe moduri posibile prin care aceste obiective de formare pot fi atinse. Cel mai bine este dacă atât angajatorul cât și angajatul fac propuneri pentru a stabili acțiunile concrete de formare profesională.

Fișa de formare a angajatului este indicat să includă și metodele de monitorizare și evaluare a progresului și atingerii obiectivelor de învățare stabilit pentru a putea urmări cu consecvență măsura în care se dezvoltă angajatul.

**Etapele elaborării fișei individuale de dezvoltare profesională a angajatului:**

- **Corelarea fișei postului angajatului cu standardele profesionale naționale relevante și stabilirea competențelor și calificării necesare pentru îndeplinirea postului;**
- **Identificarea nevoilor de învățare, dezvoltare și calificare ale angajatului în raport cu responsabilitățile, preferințele acestuia și competențele necesare, și înregistrarea acestora în fișa individuală de dezvoltare profesională;**
- **Identificarea posibilităților de formare și calificare de care are nevoie angajatul pentru dezvoltarea profesională optimă.**

Uneori angajații pot fi reticenți la oportunitățile de dezvoltare profesională, în funcție de experiențele anterioare legate de acest proces. O abordare centrată pe persoană va analiza ce este necesar pentru ca angajatul să-și depășească temerile legate de acest proces.

De asemenea, se va lua în considerare ce tip de învățare se potrivește cel mai bine nevoilor și stilului de învățare al angajatului. Planul individual de dezvoltare profesională ar trebui să abordeze aceste probleme în moduri care încurajează învățarea și dezvoltă încrederea angajaților.

### 4.3 Pașii planului organizațional de formare a angajaților

În dezvoltarea planului de formare a angajaților se recomandă includerea următoarelor nouă componente:

- **Managementul eficient al programului de formare**

Un program de formare de înaltă calitate începe cu o persoană – un leader. Vom numi această persoană manager de program. În unele organizații, această persoană poate fi managerul de resurse umane, un specialist în învățare și dezvoltare, coordonator de formare, director de educație, există o mulțime de opțiuni. Indiferent de titlul postului, această persoană este cea care gestionează formarea și dezvoltarea angajaților.

Managerii de program sunt responsabili pentru planificarea și executarea tuturor inițiativelor de formare în cadrul unei organizații. Un manager de program de formare ideal este în mod inerent curios, deschis, motivat și investit în dezvoltarea abilităților angajaților pentru a-i ajuta să-și atingă potențialul. Ei sunt hotărâți să învețe și lucrează în mod constant pentru a-și îmbunătăți propriile abilități și competențe.

În plus, această persoană este de obicei în răspundere și de marketingul intern al programului de formare, astfel încât angajații să fie conștienți de oportunitățile de dezvoltare. Alte abilități importante includ rezolvarea problemelor, comunicarea și abilitățile de conducere.

- **Evaluarea nevoilor de învățare**

La început, managerul de program trebuie să fie capabil să identifice nevoile unei organizații. Aici intervine curiozitatea – trebuie să-și ia timp pentru a înțelege direcția din trecut, prezent și viitor. O evaluare a nevoilor poate fi efectuată prin cercetări, interviuri și sondaje interne.

La baza oricărui program de formare eficient este identificarea corectă a cine trebuie să fie instruit și pe ce abilități sau subiecte. O „nevoie de formare” este decalajul dintre performanța actuală și performanța necesară. De exemplu, dacă descoperiți că aveți clienți nesatisfăcuți, ar putea fi nevoie de instruire în serviciul clienți pentru echipele dvs. de vânzări și asistență.

- **Alinierea formării la obiectivele companiei**

Odată ce nevoile sunt identificate, acestea trebuie alinate cu inițiativele organizaționale. Managerul de program ar trebui să identifice inclusiv problemele și nevoile din organizație și să sprijine obiectivele de dezvoltare ale companiei. Urmând acest model, angajații vor avea mai multe șanse să înțeleagă contextul instruirii și programul de formare va fi susținut cu siguranță de manageri și lideri.

Impactul asupra organizației este elementul esențial. Activitatea de formare trebuie să aibă un scop, să aducă rezultate.

Atunci când legați formarea de strategia organizațională, veți putea identifica cu ușurință indicatorii de rezultat, inclusiv indicatori financiari pentru a estima impactul programului de formare asupra organizației.

- **Dezvoltarea obiectivelor și programului de formare**

Rezultatele formării angajaților pot fi dificil de cuantificat. Cu toate acestea, atunci când identificăm nevoile de formare care sunt aliniate cu obiectivele organizației, cuantificarea rezultatelor formării devine mult mai ușoară. Când stabiliți obiectivele, asigurați-vă că includeți rezultatele așteptate cuantificate, inclusiv indicatori privind cantitatea, calitatea, timpul, costul și eficacitatea.

De asemenea, pe baza evaluării nevoilor de învățare și pe baza obiectivelor companiei, va trebui să stabiliți obiectivele și activitățile de formare pentru fiecare angajat în parte și să realizați o fișă personalizată de dezvoltare profesională.

Alocați timp pentru a monitoriza, analiza și revizui progresul către obiective în mod regulat. Acest lucru vă va permite să schimbați strategia după cum este necesar. Înțelegerea modului în care să vă evaluați programele de formare este o parte importantă pentru a le demonstra valoarea și a vedea cum să creșteți eficiența formării.

- **Angajamentul conducerii**

Una dintre elementele cheie ale unui program de formare și dezvoltare de succes este angajamentul conducerii și managerilor. A avea sprijinul conducerii contribuie la stimularea importanței unui program, la responsabilitate și la stabilirea așteptărilor adecvate.

Sprijinul conducerii este mai ușor de obținut atunci când managerul de formare a reușit să identifice și să alinieze nevoile organizației, și să stabilească obiective și valori concrete care vor oferi rezultate.



- **Conținut de instruire modern și relevant**

Furnizarea de conținut relevant de formare este cheia unui program de formare bun, pentru a vă asigura că toți cursanții sunt implicați și continuă să revină pentru mai mult. Elevul modern de astăzi este distras, copleșit și are puțin timp de pierdut. Acordarea conținutului la nevoile lor nu este doar important, ci esențial. Conținutul educațional pe care îl prezentați angajaților dvs. trebuie să fie aplicabil și oportun pentru a-i ajuta să-și îndeplinească sarcinile zilnice și să le ofere informații rapide care pot fi aplicate imediat.

Prin modularizare puteți oferi angajaților mai multă autonomie în configurarea propriilor competențe. Ei ar putea combina unitățile de formare și ajusta timpul alocat conform nevoilor individuale. În formele mai „extreme” de modularizare angajații pot combina teme alese și pot stabili competențele pe care doresc să le dobândească.

- **Elemente creative și inovatoare**

Programele care au un anumit tip de atracție creativă sunt considerate mai apreciate de angajați. Creativitatea poate începe cu lansarea unui program tematic, de exemplu o universitate corporativă, o provocare tematică sau un program de educație online prin noi tehnologii.

Marcarea inițiativei de formare cu un logo sau o mascota poate adăuga un nivel de personalitate, distracție și familiaritate pe măsură ce programul se desfășoară. Alte elemente creative de inclus pot fi anumite jocuri și concursuri.

- **Marketingul constant al programului de formare**

A avea o strategie de marketing este o parte importantă a implementării și o componentă esențială a unui program de formare de succes. Un plan de marketing include nu numai activități inițiale de lansare, ci și eforturi continue pe tot parcursul programului.

Pe măsură ce vă construiți planul, amintiți-vă să țineți cont de obiectivele programului în luarea deciziilor și să desfășurați fiecare activitate în funcție de aceste obiective. Orice comunicare trimisă angajaților ar trebui să includă nu numai o privire de ansamblu și așteptări clar definite, ci să arate și avantajele formării pentru angajat. Trebuie să oferiți un „de ce” în spatele fiecărei părți a formării.

- **Consolidarea competențelor dobândite**

Multe organizații cheltuiesc mii de dolari pe an pentru formarea angajaților, doar pentru a descoperi că aceștia nu aplică aceste concepte noi. Aplicarea celor învățate este o parte esențială și trebuie să ne asigurăm că instruirea este aplicată la locul de muncă. Fără să li se ofere oportunitatea de a-și aminti, angajații vor uita aproape toate lucrurile învățate în mai puțin de o săptămână.

Aplicarea poate fi realizată prin activități practice care sprijină un concept sau o abilitate nou învățată. De asemenea, angajații pot să transmită mai departe ceea ce au învățat către alți colegi. Astfel, cele învățate se vor fixa și mai bine și sunt mai multe șanse ca noile competențe să fie aplicate în munca lor de zi cu zi.

**Ghidul de bune practici “Formarea și calificarea angajaților”** este o publicație editată de Camerele de Comerț și Industrie Gorj, Harghita și Mureș în cadrul proiectului **“Angajați calificați – profesioniști pe piața muncii”**, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020.

Proiectul “Angajați calificați – profesioniști pe piața muncii” se derulează pe parcursul a 24 de luni (ianuarie 2021 – ianuarie 2023), propunându-și să contribuie la creșterea nivelului de calificare a 604 angajați din regiunile Sud-Vest Oltenia și Centru, în special a celor cu nivel scăzut de calificare și a persoanelor cu vârsta de peste 40 de ani, din zone rurale, prin furnizarea de programe de învățare pe tot parcursul vieții corelate cu piața muncii.

## Proiect "Angajați calificați - profesioniști pe piața muncii"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Camerele de Comerț și Industrie Gorj, Harghita și Mureș

Noiembrie 2022

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

Forța de muncă este esențială pentru funcționarea oricărei organizații, iar calificarea angajaților este cel mai eficient mod de a realiza produse și servicii de calitate. Investiția în învățare și calificare, are un impact direct și pozitiv asupra satisfacției clienților, angajaților, renumele companiei și eficienței proceselor de lucru.

Sprrijinirea calificării angajaților prin formare profesională este necesară pentru a dezvolta o forță de muncă stabilă și competentă. Angajații sunt mai motivați să rămână în companie dacă abilitățile și competențelor lor sunt recunoscute și dezvoltate. De asemenea, o firmă care asigură oportunități de formare profesională și un mediu care sprijină învățarea și calificarea este mult mai atractivă pentru cei aflați în căutarea unui loc de muncă.



CAMERA DE COMERȚ ȘI INDUSTRIE GORJ  
IMPREUNĂ PENTRU AFACEREA TA



CAMERA DE COMERȚ ȘI INDUSTRIE HARGHITA  
IMPREUNĂ PENTRU AFACEREA TA