

## IMPORTANTA PREGATIRII PROFESIONALE IN DEZVOLTAREA CARIEREI

Sef lucr.dr.ing. Raluca Grasu, UTCB

**Abstract:** This article has as the main purpose to show the importance of the professional training in the future career of the employees. Starting from the definitions of different concepts in the specialised literature, this paper emphasis the stages of the training for the personnel and the way to follow to get a success career.

Resursele umane reprezinta cea mai importnata si complexa dintre toate resursele pe care le detine orice organizatie. De aceea acestea au nevoie sa li se acorde o atentie deosebita din partea conducerii daca aceasta doreste sa o exploateze la capacitatea ei maxima in cadrul activitatii profesionale. Exista doua activitati cu rol deosebit de important pentru managementul unei companii de succes: pregatirea profesionala si dezvoltarea carierei.

In literatura de specialitate am intailnit cateva definitii interesante in ceea ce priveste aceste doua concepte de baza. Perry Moore defineste distinct cele doua concepte: "Instruirea se refera la predarea unui material relativ restrans si structurat care are o aplicare imediata la locul de munca. Dezvoltarea se refera la intentia de a imbunatati deprinderile de luare a deciziilor, aptitudinile referitoare la relatiile interpersonale, auto-cunoasterea si motivarea angajatilor." Malcolm W. Warren spune "Participantii sunt alesi pentru pregatire profesionala din cauza lipsei aptitudinilor, cunostintelor si deprinderilor necesare satisfacerii cerintelor postului; pentru dezvoltare manageriala, ei sunt alesi datorita performantelor lor ce demonstreaza existenta unui potential util pentru responsabilitati viitoare." La randul sau, Gerald Cole ofera urmatoarele definitii: "Pregatirea profesionala - aceasta implica de obicei pregatirea pentru o ocupatie sau pentru obtinerea unor aptitudini specifice; este mai restransa in conceptie decat dezvoltarea; este mai degraba orientata (sau centrata) pe post (sau sarcina) decat pe persoana. Dezvoltarea - aceasta sugereaza de obicei o viziune mai larga asupra acumularii de cunostinte si aptitudini decat pregatirea profesionala; este mai putin orientata spre post decat este orientata spre cariera; este preocupata mai mult de potentialul angajatului decat de aptitudinile de moment; vede angajatii ca fiind resurse adaptabile."

Formarea profesionala reprezinta un ansamblu logic si sistematic de cunostinte teoretice si deprinderi practice acumulate, prin pregatirea profesionala, supuse procesului de extindere si innoire permanenta prin perfectionarea pregatirii profesionale. Rezulta deci faptul ca acest concept, de formare profesionala, imbraca doua forme si anume: pregatirea profesionala si perfectionarea profesionala.

Pregatirea profesionala poate avea obiective si continut specific si anume:

- pregatirea generala, care are in vedere asigurarea cunostintelor de baza necesare pentru integrarea in munca sau pentru aplicarea unei metode de munca;
- pregatirea specifica si necesara postului.

Pregatirea profesionala se realizeaza in principal prin sistemul de invatamant sau prin cursuri de calificare sau recalificare. Cursurile de calificare si recalificare sunt organizate de fiecare unitate dupa o analiza atenta a necesarului propriu de resurse umane, in baza unui program de pregatire profesionala. Ele mai pot fi organizate si de unele institutii autorizate in acest sens, conform legii.

Perfectionarea profesionala este un proces de insusire, imbogatire, extindere si consolidare sistematica a cunostintelor si deprinderilor dobandite prin profesiunea realizata.

Scopul perfectionarii profesionale este de a aduce angajatii, in cel mai scurt timp si cu cele mai mici costuri posibile, la anumite niveluri de performanta cerute in activitatea lor. Altfel spus, perfectionarea resurselor umane reprezinta dezvoltarea abilitatilor acestora cu scopul de a le imbunatati performantele si de a le pregati pentru a face fata unor responsabilitati mai mari in viitor.

Perfectionarea profesionala este o actiune planificata, organizata si care trebuie fundamentata stiintific, deoarece modelarea factorului uman este o problema pretentioasa pentru care conlucreaza un personal cu specializari variate.

Abordarea sistematica a pregatirii profesionale implica urmatoarele etape:

- Stabilirea modului de organizare a pregatirii profesionale
- Identificarea nevoilor de pregatire profesionala
- Planificarea pregatirii profesionale
- Realizarea pregatirii profesionale
- Evaluarea pregatirii profesionale

Avantajele pe care le castiga organizatia si angajatul pe baza abordarii sistematice a pregatirii profesionale.

Beneficiile organizatiei:

- dezvoltarea si mentinerea unui nivel adecvat si suficient de cunostinte, aptitudini si deprinderi la nivelul angajatilor;
- valorificarea in mod planificat a experientei in activitatea profesionala si a altor forme de pregatire si dezvoltare profesionala la locul de munca;
- obtinerea unor performante imbunatatite in activitate;
- imbunatatirea serviciilor prestate;
- cresterea motivatiei angajatilor.

Beneficiile angajatului

- diversificarea gamei de deprinderi detinute;
- cresterea satisfactiei in munca;
- cresterea valorii angajatului pe piata fortei de munca;
- cresterea sanselor de promovare.

Nevoia de instruire este reprezentata de orice fel de deficiente sau lipsuri in ceea ce priveste cunostintele, nivelul de intelegere, aptitudinile si deprinderile angajatului raportate la cerintele postului ocupat si la schimbarile organizationale.

Cand o echipa realizeaza o analiza a nevoilor de pregatire, trebuie sa colecteze informatiile de baza de la 3 nivele: nivel organizational, nivelul postului si nivelul individual: date despre angajat, cu

Colectarea informatiilor pentru analiza nevoilor de pregatire profesionala poate fi realizata cu ajutorul uneia dintre urmatoarele metode:

- analizarea datelor cu privire la organizatie, posturi si indivizi

- analizarea rezultatelor chestionarelor aplicate angajatilor
- interviuarea managerilor si supervizorilor in legatura cu nevoile lor si ale subordonatilor lor de pregatire si dezvoltare profesionala
- observarea modului de indeplinire a sarcinilor de catre personal
- monitorizarea rezultatelor discutiilor de grup cu privire la problemele cotidiene de serviciu
- analizarea jurnalelor sau agendelor de lucru completate de catre manageri, specialisti sau oricare alti angajati.

Una dintre cele mai obisnuite metode este utilizarea informatiilor colectate in documente deja existente, cum este fisa de evaluare a performantelor individuale.

Obiectivele sistemului formal de evaluare a performantelor sunt multiple si variate. Printre acestea putem regasi cateva dintre cele de mai jos: identificarea nivelului actual al performantelor in munca, identificarea punctelor slabe si tari ale angajatului, facilitarea imbunatatirii performantelor actuale ale angajatilor, identificarea nevoilor de pregatire si dezvoltare profesionala, identificarea performantelor potentiale, asigurarea unei baze de revizuire a salariilor, incurajarea si motivarea angajatilor, asigurarea informatiilor necesare planificarii fortei de munca.

Cu cat este mai complexa fisa de evaluare a performantelor individuale, cu atat sunt mai mari sansele identificarii cat mai complete si exacte a nevoilor de pregatire profesionala.

Programele de pregatire profesionala pot fi formale sau informale si pot sa se desfasoare in timpul sau in afara orelor de serviciu. Cele care se desfasoara in afara programului de munca pot avea loc in cadrul organizatiei sau in afara ei.

Cauze ale ineficientei unui program de pregatire si dezvoltare profesionala

- nu exista o sustinere suficienta a punerii in practica a noilor cunostintedobandite; multi angajati intorsi de la cursuri renunta la aplicarea celor invatate datorita obstacolelor si dificultatilor ce apar la fiecare pas
- programele de pregatire si mai ales cele de perfectionare profesionala nu tin cont de particularitatile mediului cultural in care unele organizatii isi desfasoara activitatea; este o situatie foarte des intalnita in Romania, unde se aplica retete de succes straine, care, nefiind adaptate, dau rezultate deosebit de modeste, nu dau deloc rezultate sau chiar dau rezultate negative
- tratare de o maniera strict formalista a problemei pregatirii profesionale din partea cursantilor (care sunt obligati sa participe la programe), din partea persoanelor sau organizatiilor responsabile cu desfasurarea acestor programe (care la randul lor sunt fie obligate sa le sustina, fie nu urmaresc decat interese financiare) sau de catre ambele parti (cea mai nefericita situatie).

Evaluarea face parte din procesul de control al pregatirii. Metodele ei urmaresc sa obtina feedback-ul legat de rezultatele obtinute si sa stabileasca cu ajutorul acestuia valoarea pregatirii, in vederea unei eventuale imbunatatiri, in cazul in care aceasta aceasta este necesara.

In volumul "Managementul resurselor umane", aparut la Editura Economica in anul 1998 ( Monica Voicu si Bogdan Rusu), evaluarea pregatirii profesionale poate fi conceputa si ca un proces in care se pot masura urmatoarele aspecte:

- reactia sau atitudinea celor instruiti fata de structura si calitatea programului de instruire;

- cunostintele acumulate in procesul de pregatire;
- modificarea comportamentului celor instruiti;
- rezultatele ce se obtin ca urmare a pregatirii.

In conformitate cu art. 149 din Codul muncii, angajatii au dreptul sa beneficieze, la cerere, de concedii pentru formare profesionala.

Concediile pentru formare profesionala se pot acorda cu sau fara plata.

Concediile fara plata pentru formare profesionala se acorda la solicitarea salariatului, pe perioada formarii profesionale pe care salariatul o urmeaza din initiativa sa. Cererea de concediu fara plata pentru formare profesionala trebuie sa fie inaintata angajatorului cu cel putin o luna inainte de efectuarea acestuia si trebuie sa precizeze data de incepere a stagiului de formare profesionala, domeniul si durata acestuia, precum si denumirea institutiei de formare profesionala. Angajatorul poate respinge solicitarea salariatului numai cu acordul sindicatului sau, dupa caz, cu acordul reprezentantilor salariatilor si numai daca absenta salariatului ar prejudicia grav desfasurarea activitatii.

Efectuarea concediului fara plata pentru formare profesionala se poate realiza si fractionat in cursul unui an calendaristic, pentru sustinerea examenelor de absolvire a unor forme de invatamant sau pentru sustinerea examenelor de promovare in anul urmator in cadrul institutiilor de invatamant superior.

In cazul in care angajatorul nu si-a respectat obligatia de a asigura pe cheltuiala sa participarea unui salariat la formare profesionala in conditiile prevazute de lege, salariatul are dreptul la un concediu pentru formare profesionala, platit de angajator, de pana la 10 zile lucratoare sau de pana la 80 de ore.

Perioada in care salariatul beneficiaza de concediul platit se stabileste de comun acord cu angajatorul. Cererea de concediu platit pentru formare profesionala va fi inaintata angajatorului in conditiile prevazute pentru concediul fara plata.

Ca si in cazul indemnizatiei pentru concediul de odihna, salariatul beneficiaza de o indemnizatie de concediu pentru formare profesionala care nu poate fi mai mica decat salariul de baza, indemnizatiile si sporurile cu caracter permanent convenite pentru perioada respectiva, prevazute in contractul individual de munca. Si in acest caz, indemnizatia reprezinta media zilnica a acestor drepturi salariale din ultimele 3 luni anterioare celei in care este efectuat concediul, multiplicata cu numarul de zile de concediu. Indemnizatia se plateste de catre angajator cu cel putin 5 zile lucratoare inainte de inceperea concediului pentru formare profesionala.

Durata concediului pentru formare profesionala nu poate fi dedusa din durata concediului de odihna anual si este asimilata unei perioade de munca efectiva in ceea ce priveste drepturile convenite salariatului, altele decat salariul.

Carierea reprezinta un aspect important din viata unui angajat.

Angajatii sunt, de obicei, dornici sa-si dezvolte cariere care tin cont atat de nevoile personale si familiale, cat si de carierele partenerilor sau de calitatea vietii.

Dezvoltarea carierei profesionale nu este o problema de sine statatoare, ci trebuie privita in contextul dezvoltarii de ansamblu a unei persoane si nu numai in calitatea sa de angajat.

In literatura de specialitate, conceptul de cariera are mai multe intelesuri :

- avansare - ascensiunea intr-o organizatie sau in ierarhia profesionala;

- profesie - anumite ocupatii constituie prin ele in se sine o cariera (manageri, militari, profesioniști etc.) spre deosebire de alte ocupatii considerate "posturi".
- succesiune de posturi ori functii de-a lungul vietii, in ordinea crescatoare a prestigiului prin care trece angajatul in mod ordonat;
- serie de roluri de-a lungul vietii legate de experienta, o succesiune de roluri in munca ale unui individ, o succesiune de experiente individuale legate de munca si castigate de-a lungul vietii;
- percepere individuala a succesiunii de atitudini si comportamente, asociata cu experientele si activitatile de munca de-a lungul vietii personale;
- cadrul dinamic in care o persoana isi percepe viata in intregul ei si interpreteaza semnificatia diferitelor calitati personale, actiuni si lucruri care i s-au intamplat.

Managementul carierei planifica si modeleaza progresul indivizilor in cadrul unei organizatii in concordanta cu evaluarile nevoilor organizatorice, precum si cu performantele, potentialul si preferintele individuale ale membrilor acesteia.

Planificarea carierei presupune :

- procesul de identificare a nevoilor, aspiratiilor si oportunitatilor privind cariera in cadrul unei organizatii, precum si acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane, in scopul sustinerii carierei respective;
- procesul de alegere a ocupatiilor, organizatiilor si cailor de urmat in cadrul unei cariere;
- procesul continuu de descoperire in care o persoana dezvolta lent un concept propriu ocupational, ca rezultat al capacitatilor sau abilitatilor, nevoilor, motivatiilor si aspiratiilor acestora, precum si al propriului sistem de valori;
- procesul prin care angajatii individuali identifica si traduc in viata pasii pentru atingerea scopurilor carierei.

Planificarea carierei constituie un proces complex si sistematic de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare si implementare a strategiilor, de evaluare si analiza a oportunitatilor, precum si de evaluare a rezultatelor.

Procesul planificarii carierei angajeaza atat responsabilitatea individului, cat si a organizatiei. Individul trebuie sa-si identifice aspiratiile si abilitatile sau capacitatile, iar prin evaluare si consiliere sa inteleaga care sunt eforturile necesare sau cerintele de pregatire si dezvoltare.

Organizatia trebuie sa-si identifice nevoile si oportunitatile, sa-si planifice personalul si sa asigure angajatilor sai informatiile necesare si pregatirea corespunzatoare dezvoltarii carierei.

Nevoile organizationale nu pot fi satisfacute daca nevoile individuale sunt neglijate.

In acest sens, planificarea carierei trebuie sa aiba in vedere aspecte cum sunt :

- membrii organizatiei trebuie sa fie recunoscuti si tratati ca indivizi cu nevoi, dorinte, si abilitati unice;
- indivizii sunt mult mai motivati intr-o organizatie care raspunde aspiratiilor lor;
- indivizii pot dezvolta, schimba si descoperi noi directii de actiune daca le sunt aratate cat mai exact oportunitatile sau daca sunt incurajati si indrumati.

Planificarea carierei este un proces – cheie în managementul carierei, deoarece utilizează datele și informațiile privind nevoile și oportunitățile organizatorice, precum și potențialul sau performanțele angajaților, pe care le traduce, în cele din urmă, în programele de dezvoltare a carierei.

Planificarea carierei poate fi : voluntară (practicată de angajații care doresc o promovare sau o nouă orientare a carierei) sau impusă sau necesară (inițiată de un angajat pentru a evita unele situații nedorite ca, situația de somer).

Planificarea carierei poate fi tratată la nivel organizatoric sau individual, dar ambele părți trebuie să acționeze având permanent în vedere interesul comun.

Planificarea carierei, în care poate fi cuprins întregul personal al unei organizații se poate face potrivit următoarelor modele : modelul “sansa și noroc”, modelul “organizația știe mai bine”, modelul “autoorientat”.

În cazul modelului “sansa și noroc” individul se bazează exclusiv pe sansa și norocul “orb”; individul trebuie să fie perseverent și să nu piardă nici un prilej pentru a fi în locul potrivit și la momentul potrivit.

În cazul modelului “organizația știe mai bine” angajatul este deplasat de pe o poziție pe alta sau de pe un post pe altul, în funcție de nevoile organizației.

În cazul modelului “autoorientat”, angajații își stabilesc singuri cursul de dezvoltare a carierei proprii, utilizând asistența furnizată de organizație. Acest model duce la performanță și mulțumire.

Planificarea carierei organizatorice implică următorii pași : identificarea angajaților, stabilirea căilor carierei; stabilirea responsabilităților; dezvoltarea planurilor individuale.

Programul de planificare a carierei organizatorice ar trebui să cuprindă toți angajații, dar există angajați care fie nu au șanse de promovare, fie nu doresc să participe, fie sunt chiar ostili organizației; de aceea, organizația trebuie să identifice angajații care doresc să-și dezvolte cariera.

Calea unei cariere se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă pentru a progresa către nivelurile ierarhice superioare.

Caile carierei reflectă oportunitățile oferite de organizație pentru realizarea unei cariere.

Calea unei cariere constituie modelul succesiunii de posturi care formează cariera.

Caile individuale ale carierei indică mobilitatea ascendentă într-o singură ocupație, într-un singur domeniu funcțional sau de pregătire profesională.

Dezvoltarea căilor carierei implică următorii pași : determinarea deprinderilor, cunoștințelor și a altor calificări sau cerințe necesare diferitelor posturi; identificarea posturilor similare pe baza conținutului lor precum și a calificărilor și cunoștințelor necesare; gruparea posturilor similare în familii de posturi; identificarea direcțiilor posibile de progres logic între aceste familii de posturi care reprezintă caile carierei.

Un instrument important al managementului carierei este bilanțul profesional individual care permite organizației să anticipeze evoluția carierei profesionale a unui angajat și poate fi folosit de fiecare angajat pentru a-și orienta eforturile, în vederea realizării unei cariere prin activitatea depusă, calitățile de care dispune, pregătirea profesională viitoare.

Evoluția carierei profesionale poate fi stabilită fie în același domeniu, fie în domenii diferite.

Tendinta generala este ca, de la un anumit nivel ierarhic, sa se prevada o evolutie profesionala prin trecerea dintr-un domeniu in altul, deoarece asigura o motivare superioara pe plan profesional angajatilor si este profitabil pentru organizatie, avand in vedere experienta profesionala multisectoriala a lucratorului.

Planificarea carierei individuale se concentreaza indeosebi, asupra capacitatilor, abilitatilor sau calificarilor angajatului si asupra nevoilor sau aspiratiilor acestuia.

Individul trebuie sa-si identifice abilitatile si aspiratiile, iar prin consiliere sa inteleaga care sunt cerintele de pregatire si dezvoltare pentru o anumita cale a carierei sau pentru o anumita ruta profesionala.

Principalii factori care pot influenta alegerea carierei sunt :

- autoidentitatea (modul in care ne intelegem pe noi insine si imaginea noastra despre sine);
- interesele (oamenii tind sa aleaga acele cariere pe care le pricep sau le inteleg ca fiind cele mai potrivite intereselor lor sau sistemului lor propriu de valori);
- personalitatea (reprezinta orientarea noastra personala spre un anumit domeniu si care poate fi : orientare realista – spre activitati fizice; orientare privind cunoasterea – spre activitati care implica gandire, organizare, intelegere; orientare sociala – spre activitati de informare ajutorare si dezvoltarea altora; orientare conventionala – spre activitati ce implica o anumita structura, legi si reglementari; orientare intreprinzatoare – spre activitati al caror scop este influentarea celorlalti; orientarea artistica – spre creatie artistica sau activitati individuale).
- mediul social (tehnica si tehnologia, educatia si pregatirea, nivelul ocupational).

Dezvoltarea carierei este un proces lung care acopera intreaga cariera a unui individ si care cuprinde programele si activitatile necesare indeplinirii planului carierei individuale.

Dezvoltarea carierei este rezultatul interactiunii dintre aptitudinile si dorinta de realizare a individului si oportunitatile oferite de organizatie.

Orice individ isi dezvolta o strategie proprie in general si un concept propriu al carierei.

Din perspectiva organizatiei, dezvoltarea carierei are in vedere printre altele stabilitatea, angajamentul sau implicarea si loialitatea membrilor acesteia.

Dezvoltarea carierei trebuie integrata in sistemul de evaluare a performantelor la nivel organizational.

Prin programele de dezvoltare a carierei se urmareste armonizarea permanenta a nevoilor individuale si a oportunitatilor organizationale in continua schimbare.

Organizatiile care au preocupari in domeniul planificarii resurselor umane initiaza si programe de dezvoltare a carierei.

Specialistii subliniaza necesitatea cunoasterii si intelegerii cat mai corecte a urmatoarelor cerinte ale carierei : performanta; rezistenta vizibila; dorinta pentru schimbare; descoperarea unui mentor; conducerea propriei cariere; educatia continua.

Este bine sa ne construim un plan al carierei pe masura ce apar noi sanse si oportunitati pentru a continua dezvoltarea propriei cariere si a evita ori dupa caz amana plafonarea carierei.

Eficacitatea carierei este apreciata atat din perspectiva angajatului cat si a organizatiei.

In literatura de specialitate sunt mentionate urmatoarele criterii de apreciere a eficacitatii carierei : performanta carierei; atitudinile fata de cariera; adaptabilitatea carierei; identitatea carierei.

Marimea salariului si pozitia avansata in ierarhie reflecta in majoritatea cazurilor masura in care individul contribuie la realizarea performantei organizationale.

Adaptabilitatea carierei implica aplicarea ultimelor cunostinte, deprinderi sau calificari si tehnologii in realizarea unei cariere ca urmare a numeroaselor schimbari si dezvoltari ale profesiilor sau ocupatiilor actuale.

Nerealizarea adaptabilitatii carierei risca invecchirea prematura a cunostintelor dobandite, care duce la pierderea posturilor ocupate.

### **Bibliografie :**

- [1] Armstrong M. *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura Codecs, București, 2003
- [2] Cole G. A. - *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000
- [3] D. A. Constantinescu - *Managementul resurselor umane* , Ed Naționala , București, 2002
- [4] Monica Voicu, Bogdan Rusu - "*Managementul resurselor umane*", Editura Economica, 1998
- [5] Bibu N. A. - *Management comparat*, Ediția a III-a, Editura Mirton, Timișoara, 2003
- [6] Țăran N. - *Managementul resurselor umane*, Editura Augusta, Timișoara, 1998
- [7] Manolescu A. - *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2001
- [8] Lefter V., Manolescu A., Deaconu Alexandrina, Rașca Lavinia, Popa I., Mihalache V. - *Managementul resurselor umane: studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, 1999