

FORMAREA PROFESIONALĂ CA RĂSPUNS LA SCHIMBARE

SISTEMUL FP	HILTON-ATHENEE PALACE BUCUREȘTI	AUTOMOBILE DACIA PITEȘTI	ROMTELECOM
RESPONSA-BILITATE	Există un Training Manager în cadrul Departamentului de Operații. Obs.- Există un Departament de RU, care se ocupă de recrutare, selecție, gestiunea personalului.	Departamentul RU se ocupă și de formarea profesională. Este un domeniu în schimbare; experții străini și români au implementat un sistem de formare profesională la Automobile Dacia, care să răspundă nevoilor globale ale întreprinderii.	Dispune de un Centru de Pregătire care răspunde de coordonarea activității de formare profesională în întreaga rețea a RomTelecom-ului. Are și filiale județene, care au un grad ridicat de autonomie. Rezultatele se centralizează.
NECESARUL DE FORMARE	<p>Necesarul de formare este determinat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● integrarea personalului, în urma selecției și recrutării; ● actualizarea competențelor personalului angajat. <p>Identificarea necesarului de formare se face prin metode proactive și reactive (se referă la ansamblul activităților).</p> <p><u>Metode proactive:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● evaluarea anuală a personalului (fișa de evaluare este completată de angajat și de șef au loc discuții pe marginea acesteia); ● de două ori pe an - discuții între șef și salariați "one-to-one communication". Angajatul poate solicita formare. I se poate acorda, dacă este necesară ca motivare sau pentru dezvoltarea carierei); ● lunar - ședințe departamentale - "brain storming" pentru îmbunătățirea calității serviciilor și reducerea costurilor (cea mai bună idee este premiată); ● odată la două luni ședință cu supervizorii din hotel în fluxul informației interdepartamentale: "Stay in Touch" meeting; ● zilnic - discuții cu clienții pentru a prelua sugestiile acestora. <p><u>Metode reactive :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● GSTS - Guest Satisfaction Tracking System – chestionar completat de clienți - rezultă rapoarte statistice. ● Richie Reports -firmă angajată de Hilton, bianual - observații directe, verificare directă. ● Comments Cards - există în camere, în restaurant și sunt completate de clienți. ● editarea unui newsletter/lunar în care sunt prezentate realizările angajaților și premiarea serviciilor de înaltă calitate. 	<p>Necesarul de formare este determinat de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● integrarea personalului în urma selecției și recrutării; ● reconversia personalului, ca urmare a redistribuirii; ● reconversia personalului disponibilizat, care va părăsi întreprinderea; ● actualizarea competențelor personalului angajat; ● asigurarea unor competențe la nivelul furnizorilor. <p>Necesarul de formare se stabilește la nivelul tuturor sectoarelor de activitate din întreprindere: proiectare, fabricație, comercial și sectorul "terțiar" (calitate, RU, financiar, logistică), iar conținutul formării este determinat de schimbările care au loc:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la nivel tehnologic (mașini și instalații, sisteme de gestiune noi etc.); ● la nivelul organizării locului de muncă (repartiția și execuția sarcinilor, integrarea noilor sarcini etc.); ● la nivel relațional (comportament, comunicare etc.). <p>Identificarea necesarului de formare la Automobile Dacia este un proces extrem de complex, care trebuie să ia în calcul un număr mare de parametri. Chiar dacă nevoile de formare se cunosc la nivel global și, pentru anumite cazuri, la nivel punctual, o evaluare exactă a volumului și conținutului necesarului de formare nu poate fi făcută în prezent.</p> <p>Sistemul de formare care este în curs de proiectare va cuprinde și mecanisme de stabilire a necesarului de formare.</p>	<p>Necesarul de formare este determinat de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● integrarea personalului, în urma selecției și recrutării; ● reconversia profesională, ca urmare a redistribuirii; ● actualizarea competențelor personalului angajat. <p>La baza stabilirii necesarului de formare stau:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● direcțiile strategice și prioritățile transmise de la nivelul top-managementului (ex., asimilarea principiilor calității sau schimbările tehnologice importante); ● evaluările anuale ale angajaților; ● sugestiile middle-managementului și ale salariaților; ● analiza eșecurilor (ex., lucrări prost executate); ● mobilitatea internă a personalului; ● teste periodice de cunoștințe. <p>Centrul de Pregătire este inițiatorul planului de formare la nivel central și în teritoriu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● este lansată oferta de instruire, însoțită de de machetele (matricile) pe care le vor completa managerii (angajații pot face propuneri, care sunt filtrate de șefi); ● se verifică dacă cerințele sunt justificate; ● se face o analiză preț/calitate pentru departajarea cursurilor organizate la București sau în teritoriu.

<p>ACȚIUNI DE FORMARE</p>	<p><u>Integrarea</u> - se adresează tuturor angajaților noi</p> <ul style="list-style-type: none"> o zi de orientare (vizitează tot hotelul); traning "on-the-job" în departament, cu un tutore; după trei luni: evaluare. <p>Obs. Dacă nu corespunde, poate renunța sau intra într-o nouă perioadă de formare.</p> <p>Obs. - Conținutul cursurilor de integrare este elaborat de Hilton Internațional, conform filozofiei grupului și reflectă standardele de calitate stabilite pentru fiecare departament, precum și competențele asociate fiecărui post de lucru (conform fișei postului).</p>	<p><u>Integrarea</u> – se adresează noilor angajați, în general cu studii superioare:</p> <ul style="list-style-type: none"> are ca scop familiarizarea acestora cu întreprinderea, cunoașterea obiectivelor și valorilor întreprinderii, a drepturilor și obligațiilor angajaților; se urmărește asigurarea "satisfacției de ambele părți" care se bazează, în primul rând, pe cunoaștere reciprocă; constă într-un stagiul de lucru în uzină și unul "comercial"; Stagiul comercial are ca scop corelarea imperativelor tehnice cu cele economice și financiare (inițial trei săptămâni, apoi câteva zile repartizate pe parcursul a șase luni). 	<p><u>Integrarea</u> - s-a făcut pentru toate categoriile de personal, dar acum se face doar pentru angajații cu studii medii. Integrarea constă într-un an de "practică în tură", în timpul căruia stagiarul:</p> <ul style="list-style-type: none"> este supravegheat de șeful ierarhic direct dă un examen final (caiet de practică, test de cunoștințe, fișă de apreciere); pe perioada integrării are statut de angajat încadrat la bază; după examen, salariul se stabilește în funcție de rezultate.
	<p><u>Formarea managerilor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> două sesiuni de formare pentru top management și o sesiune de formare de formatori (în ultimii 2 ani) - au avut loc în alte țări, conform filozofiei Hilton Internațional; cursuri pentru middle management, în funcție de nevoile care sunt identificate (ca urmare a unor dezvoltări sau schimbări la nivelul departamentelor). 	<p><u>Formarea managerilor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> obiective (conform filozofiei Grupului Renault): spirit de inițiativă, autonomie și creativitate în gestionarea sarcinilor și în "animarea echipei"; este considerată "une formation lourde" (de lungă durată) - ex., 15 șefi de serviciu, de 2 ori câte 3 săptămâni în Franța (în unități ale Grupului Renault), pentru a cunoaște modul de punere în practică a filozofiei și strategiei uzinei și modul de organizare a muncii. La întoarcere, aceștia acționează ca "formateurs - relais", care trebuie să adapteze cele învățate la specificul românesc. Ei devin "responsabili de progres", de asigurarea calității și a performanței. 	<p><u>Formarea managerilor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> mai multe sesiuni organizate în străinătate (sau în țară cu firme străine), inclusiv pentru formarea de formatori (France Telecom, Fundația Antipolis, Temic-Canada, SUA). participarea la diverse acțiuni organizate de UIT (Uniunea Internațională în Telecomunicații), pentru schimburi de know-how în branșă, pentru cunoașterea tendințelor la care trebuie să se alinieze și România.
	<p><u>Formare pentru actualizarea competențelor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Formare "on-the-job": legislație, tehnicile de specialitate etc. Formare "off-the-job": comunicare, atitudine față de clienți și față de muncă, rezolvarea reclamațiilor clienților, protecția muncii, PSI, limba engleză, calculatoare etc. <p>Obs. - Este sarcina Training Managerului de a organiza aceste cursuri. Nu se primesc materiale de la Hilton Internațional.</p>	<p><u>Formare pentru actualizarea competențelor</u></p> <p>În secțiile de fabricație este orientată către:</p> <ul style="list-style-type: none"> asigurarea unui nivel ridicat de calificare în anumite meserii (pneumatică, hidraulică, sudură) (de 2 ori câte 3 săptămâni în Franța, apoi s-a organizat un mic atelier de formare în uzină); asigurarea forței de muncă pentru operarea și întreținerea noilor utilaje (ex., liniile de presaj); policalificarea, în cazul unor meserii (ex., exploatarea și întreținerea podurilor rulante); 	<p><u>Formare pentru actualizarea competențelor</u></p> <p>Există următoarele direcții principale de organizare a formării:</p> <ul style="list-style-type: none"> cunoașterea modului de operare a noilor echipamente (în special pentru centralele digitale); adaptarea la noile modele de organizare a muncii (determinate de noile echipamente, dar și de măsurile de optimizare a personalului); atitudine și comportament în relațiile cu clientul; tehnici de vânzare și de marketing;

	<ul style="list-style-type: none"> ● Periodic - rotație a personalului pe posturi "cross exposure", cu scopul: <ul style="list-style-type: none"> - de a corela competențele cu nevoile posturilor; - de a asigura o rezervă de personal pentru situațiile de criză. 	<ul style="list-style-type: none"> ● dezvoltarea unor competențe legate de organizarea locului de muncă. <p>În domeniul terțiar : implementarea și utilizarea unui sistem de gestiune integral informatizat.</p> <p>Obs. Competențele tehnice se asimilează repede. Mult mai dificilă este asimilarea competențelor legate de organizare și comportament și care conduc spre eficiență și calitate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● managementul stocurilor, managementul achizițiilor.
ORGANIZAREA FORMĂRII	<ul style="list-style-type: none"> ● În funcție de natura cursului și de grupul țintă, formarea are loc "on-the-job" sau "off-the-job". ● Materialele didactice referitoare la filozofia Hilton și la standardele de calitate pentru diferitele departamente și posturi provin de la Hilton Internațional (manuale); ● Statistica conținutului celorlalte cursuri și asigurarea materialelor de curs intră în responsabilitatea Training Managerului. 	<ul style="list-style-type: none"> ● În cazul introducerii de linii tehnologice/utilaje noi, se încheie un contract separat de formare cu furnizorul, care are obligația de a apela la formatori calificați; ● Se investește în formarea de formatori, atât pentru formarea managerială, cât și pentru cea tehnică; ● Are loc un transfer de savoir-faire în domeniul formării. Formatorii trebuie să fie capabili să traducă, să adapteze și să contextualizeze materialele didactice. De asemenea, se face și o analiză a programului de formare, verificând dacă acesta servește scopului și dacă se poate aplica în România. Apoi se alcătuiește un "group-projet" cu care se experimentează cursul; ● Se caută specialiști români în ingineria formării, care să fie capabili să analizeze cerințele, să propună soluții și să pună în practică dispozitive de formare sau specialiști de tip "șef de proiect", care să-i acompanieze în realizarea unor proiecte largi, multocupacionale. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursurile se organizează în București sau în teritoriu, pe baza unei analize cost/calitate. ● O parte din cursuri sunt dezvoltate de specialiștii Centrului, cu consultarea serviciilor pentru care pregătesc personalul. ● Pentru cursurile pentru care nu au personal calificat sau care nu se repetă, apelează la furnizori externi. (ex., pentru pregătirea personalului din Departamentul Vânzări s-a apelat la o firmă care a lucrat și cu British Telecom în perioada de pierdere a monopolului). ● Participă la elaborarea unor studii de caz și sunt consultați atunci când se redactează manualele de instrucțiuni de lucru.

<p>RELAȚII CU SISTEMUL EDUCAȚIONAL ȘI CU ALȚI FURNIZORI DE FORMARE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizează stagii de practică pentru elevii din diferite unități de învățământ: Liceul economic "Viilor", Liceul "Mircea Vulcănescu", Patronatul Român, Fundația pentru ocrotirea bătrânilor și copiilor, liceul Hermes). În anul 2000, a primit 50 de elevi în practică. Câțiva au fost recrutați, alții au fost înscriși pe liste de rezervă. Obs. - Deși toate aceste unități de învățământ eliberează certificate, cursurile sunt de lungimi diferite (între două luni și un an), iar programa analitică nu răspunde decât parțial cerințelor posturilor. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Au relații cu universitățile și colegiile tehnice, dar nu există nici un fel de legături între învățământ și întreprinderi: <ul style="list-style-type: none"> - programa universitară nu este legată de întreprindere; - nu se face practica în întreprindere. ● Sunt deschiși la organizarea de stagii de practică pentru studenții din învățământul superior sau din colegiile tehnice, dar doresc reglementări clare privind statutul acestora în întreprindere (obligații reciproce, protecție socială, protecția muncii etc.). ● Caută furnizori de formare locali, dar aceștia trebuie să ofere o formare apropiată de situația reală a muncii, nu una academică. ● Susține dezvoltarea locală și regională. ● Înființează două unități tehnice de reconversie și recalificare (fiecare cu câte 15 persoane) împreună cu AJOFM și cu asistența cabinetului Brunhis la Pitești și Mioveni. Scopul este de a favoriza transferul de abilități și cunoștințe între întreprinderile din zonă și de a susține integrarea întreprinderilor în contextul economic și social al zonei. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Au legături cu cele 7 licee de telecomunicații din țară. Au dotat unele licee cu echipamente. ● Primesc studenți de la Facultatea de Electronică și Telecomunicații în practică, dar numai cu aprobare specială (datorită statutului special al RomTelecom). <p>Obs. Școala are inerție mare și nu ține pasul cu schimbările. Se predau doar cunoștințe generale și tehnice. Liceele ar trebui să se apropie mai mult de ceea ce se întâmplă în sistem: relațiile cu clienții, atitudinea față de muncă, noțiunile economice (costuri), noțiunile privind piața (competiție) etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se preferă pentru recrutare elevii de la liceele de specialitate, mai puțin cei din școlile profesionale, care sunt mai slab pregătiți (chiar și pentru absolvenții liceelor este nevoie de un an de integrare). ● Apelează la furnizori externi de formare atunci când nu au formatori specializați.
<p>INTENȚII</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizarea unei școli proprii în domeniul hotelier, care să poată elibera certificate. ● Participarea la programe europene în domeniul formării profesionale (Leonardo da Vinci sau alte programe similare). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizarea unui Institut Dacia, în domeniul calității pentru cunoașterea standardelor de calitate specifice mărcii Renault și pentru promovarea tehnicilor de management. Se adresează furnizorilor (în amonte) de piese și servicii care urmează să fie externalizate. ● Profesionalizarea meseriilor formării: responsabil de formare, animator, tutore. ● Sunt favorabili unei colaborări cu CNFPA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participarea la programe europene în domeniul formării profesionale (Leonardo da Vinci sau la programe similare).