

formator de adulți a participat la un curs, dovada acumulării de noi cunoștințe și competențe o va constitui certificatul obținut (recompensă externă). Dacă, în schimb, va reuși să și pună în practică, în activitatea cu cursanții săi adulți, ceea ce a acumulat, în același timp obținând un feedback pozitiv de la aceștia, va dobândi mai multă încredere în forțele proprii, deci o recompensă internă.

Modificarea comportamentului angajaților poate constitui atât o modalitate de stimulare a implicării în activități de pregătire profesională continuă, cât și un obiectiv al acestora. O modificare vizibilă a comportamentului angajaților se poate realiza prin motivare pozitivă sau negativă, prin pedeapsă sau diminuarea cunoștințelor de specialitate (Mathis *et al.*, 1997).

Fiecare manager care își cunoaște angajații poate găsi în „arsenalul” de modalități de motivare pozitivă și/sau negativă o formă care să permită atingerea obiectivului de modificare a comportamentului acestora. În schimb, *diminuarea cunoștințelor* de specialitate, sesizată fie de către manager, fie mai ales de către cursanți, în cadrul sesiunilor de feedback și evaluare a cursului, se poate transforma într-un puternic motiv care să determine la formator „diminuarea deficitului de cunoștințe”, prin implicarea în forme de pregătire profesională continuă care să permită acest lucru.

Cele prezentate mai sus îi vizează cu precădere pe angajații permanenți ai instituțiilor de educație a adulților, întrucât aceștia se identifică cu organizația în care își desfășoară activitatea și doresc, prin dezvoltarea lor personală și profesională, să contribuie activ la dezvoltarea organizațională a instituției în care lucrează.

Cea mai mare provocare pusă în fața managerilor de resurse umane este dezvoltarea profesională a angajaților din instituțiile mici de educație a adulților. Am precizat deja, în cadrul procesului de recrutare, selecție și încadrare, faptul că personalul permanentă a personalului și faptul că personalul, constituit în mare parte din cadre didactice, are funcțiile de bază în alte instituții educaționale sunt caracteristici care trebuie să se țină cont în întreaga activitate de management al resurselor umane.

Astfel de angajați nu se identifică cu organizația în care își desfășoară activitatea, întrucât ei înșiși nu se privesc drept formatori de adulți, ci se văd doar într-un context social sau de afaceri (își întregesc veniturile din activitățile didactice în instituțiile de educație a adulților). Din acest punct de vedere, dezvoltarea profesională devine dificil sau aproape imposibil de realizat, întrucât este foarte greu să „descifrezi” care le sunt abilitățile și competențele-cheie și, mai ales, să identifici acele ce ar trebui dezvoltate, pentru că, fără îndoială, activitatea lor este deosebit de importantă crucială pentru instituțiile de educație a adulților, de aceea este destul de multe lucruri (de exemplu, succesul sau insuccesul pe plan profesional al unui curs sau al unui pachet de cursuri).

Astfel că, pentru a putea îmbunătăți activitatea de pregătire profesională a resurselor umane din instituțiile de educație a adulților și, implicit, pentru a realiza obiectivele de dezvoltare profesională, este necesar ca managerii să desfășoare acțiuni care să stimuleze cunoașterea cât mai exactă a cererii de pregătire profesională continuă a angajaților, urmată de informarea acestora despre oportunitățile de dezvoltare profesională continuă a angajaților, interesată cu privire la oferta de pregătire profesională continuă și, în cele din urmă, acțiuni trebuie să fie, în mod obligatoriu, dublate de motivare pozitivă.

sprijinirea acestora pentru a-și îmbogăți cunoștințele profesionale și de a dobândi noi competențe necesare îndeplinirii cu succes a atribuțiilor, mai ales a angajaților în regim part-time, dar și de o coordonare a activităților de pregătire profesională continuă, însă fără a frâna inițiativele. Un ultim pas ce trebuie făcut este acela de a identifica și monitoriza preocupările celor ce au parcurs diferite secvențe de pregătire profesională continuă, de a aplica cele învățate și „sanționarea” pozitivă a bunelor practici, dar și cea negativă a lipsei acestora. Doar în acest fel dezvoltarea resurselor umane dintr-o instituție de educație a adulților poate deveni o reală pârgie a managementului eficient al acestor instituții, ce oferă, la rândul lor, șansa la dezvoltare personală și/sau profesională a adulților, ce vor deveni astfel resurse umane în cadrul organizației.

Evaluarea nevoilor de formare

Ramona Palos

Evaluarea de nevoi la nivel de comunitate

La nivel foarte general, a evalua nevoi (de formare, de învățare, de dezvoltare etc.) înseamnă a surprinde acele arii la nivelul cărora apar discrepante între ceea ce este și ceea ce ar trebui să fie, a defini natura și importanța acestor discrepante și a propune măsuri de acțiune care să conducă la reducerea diferențelor surprinse. Putem defini evaluarea de nevoi la nivel de comunitate – într-un anumit domeniu de activitate – ca fiind o evaluare de nevoi la nivel de organizație, alta decât cea ofertantă de servicii educaționale. În acest ultim caz, derularea procesului poate fi asigurată de responsabilii de învățare continuă la locul de muncă sau poate fi contactată o organizație externă care să realizeze evaluarea nevoilor, urmată de oferta de programe care să răspundă nevoilor sesizate. Deși există aspecte comune întâlnite în cele două etape de derulare, metode de recoltare a datelor, întocmirea rapoartelor etc., încercăm să diferențiem puțin cele două abordări, accentuând specificitatea evaluării de nevoi în comunitate și în organizație.

Conform Warheit, Bell și Schwab, (1977) considera că, în derularea unui proces de evaluare de nevoi, apar două aspecte importante: în primul rând, alegerea metodelor și instrumentelor cu ajutorul cărora va fi definit domeniul de evaluare (localizarea „problemei”, a naturii și a gradului său de generalitate și a importanței informațiilor culese în vederea determinării priorităților de dezvoltare a serviciilor necesare rezolvării problemelor identificate. În al doilea rând, principalele obiective ale evaluării de nevoi constau în identificarea problemelor existente la nivel de comunitate, a acelor alternative posibile de adresare acestora, surprinse și evaluarea acestor opțiuni, urmată de proiectarea planurilor de acțiune care să realizeze obiectivele impune parcurgerea următoarelor etape:

1. Identificarea problemei curente, în vederea identificării nevoilor sau „problemelor” care trebuie rezolvate, în funcție de naturii acestora și a definirii obiectivelor în funcție de datele disponibile.

2. *evaluarea propriu-zisă*, prin colectarea informațiilor necesare de la trei niveluri :
 - *primar*, unde accentul este pus pe cei care beneficiază de servicii (fiind vorba aici despre grupuri-țintă de la nivel comunitar, dar și despre angajați, atunci când evaluarea se realizează într-o anumită organizație);
 - *secundar*, interesând ofertanții de servicii și factorii de decizie de la nivel comunitar sau organizațional;
 - *terțiar*, al resurselor disponibile (facilități, echipamente, tehnologie, timp etc.) și al soluțiilor posibile, în funcție și de condițiile mediului intern (misiune și obiective) sau extern;
3. *utilizarea bazei de date* obținute din fazele anterioare, pentru a stabili prioritățile, pentru a considera alternativele, pentru a dezvolta un plan de acțiune pentru implementarea soluțiilor și îmbunătățirea performanțelor, pentru a evalua analiza de nevoi și a comunica rezultatele tuturor celor interesați.

Scopurile pe care o instituție ofertantă de servicii educaționale le urmărește atunci când demarează un astfel de program sunt : a obține informații cu referire la tipul, gradul de importanță și generalitate a nevoilor existente în comunitate sau organizație ; a-și evalua sistematic propria ofertă pusă la dispoziția comunității sau organizațiilor și a proiecta noi programe în funcție de nevoile nou apărute. Și pentru că aceste programe se derulează atât în organizația care furnizează servicii, cât și la nivelul comunității căreia i se adresează, se impun o serie de alte activități suplimentare, respectiv obținerea de date despre structura comunității, despre aspectele demografice ale populației, despre clienți și despre așteptările lor, despre tipurile de probleme existente și impactul programelor asupra diverselor grupuri-țintă (Warheit, Bell și Schwab, 1977). De asemenea, foarte utilă este și formarea grupurilor de ansamblu asupra ofertanților de servicii educaționale din cadrul comunității. Dimensiunile care interesează în conturarea unui profil al furnizorilor sunt : de : tipul organizațiilor (publice sau private), natura serviciilor oferite (diverse sau specializate), locația lor în funcție de segmentele de piață pe care le acoperă), utilizarea acestor servicii (de către cei care beneficiază de ele și cu ce frecvență), capitalul uman disponibil (resursele financiare, facilitățile și poziția în rețeaua comunitară a organizațiilor).

Complexitatea datelor obținute în urma procesului de evaluare a nevoilor este foarte utilă (Queeney, 1994) :

1. celor care oferă servicii educaționale adulților, care-și vor structura programele astfel încât să conțină acele cunoștințe, deprinderi și activități necesare participanților în vederea satisfacerii nevoilor și să realizeze designul optim și vor alege modalitățile de furnizare corespunzătoare în funcție de grupurile-țintă, și vor elabora materialele de promovare;
2. celor care oferă consiliere și consultanță adulților, dar și organizațiilor, în același timp și informații de actualitate referitoare la sistemul educațional și oportunitățile de formare existente ;
3. celor implicați în politica decizională privind formarea adulților, care vor facilita accesul la programele de pregătire, recunoașterea competențelor dobândite prin urmarea acestora etc. ;

4. *adulților*, care au șansa de a conștientiza oportunitățile de formare pe piața muncii, de a-și aprecia nivelul de pregătire în raport cu alți adulți sau de a-și urmări realizarea planului de dezvoltare personală și profesională ;
5. celor de la nivel academic, *preocupați de procesul învățării la vârsta adultă*.

5.3.2. Etape în evaluarea nevoilor la nivel de comunitate

Pașii de urmat într-un proces de identificare și evaluare de nevoi se stabilesc în funcție de : *cine solicită acest demers* (agenții nonguvernamentale în cadrul diverselor programe comunitare, firme de producție și servicii, agenții finanțatoare - guvernamentale sau publice etc.), *pentru ce anume se solicită o evaluare de nevoi* (pentru a înțelege de ce au apărut anumite probleme și pentru a găsi soluții în rezolvarea lor, pentru a face vizibile nevoile comunității, pentru a îmbunătăți performanțele și a deveni mai competitiv pe piață, pentru a oferi fonduri etc.) sau *cine și plătește* pentru derularea procesului de evaluare.

Affarella (2002, pp. 125-126) ne prezintă un model de proiectare a unui proces de evaluare a nevoilor structurat pe un număr de zece pași ce trebuie urmați, și care (pentru detalii, a se consulta și Paloș, 2007, pp. 65-71) :

1. *decizia de a conduce o evaluare de nevoi* la nivel de comunitate, care poate fi determinată de mai mulți factori (cererea unei organizații, a comunității locale, realizarea unor proiecte de dezvoltare și finanțare etc.) ;

2. *identificarea persoanelor* care vor fi implicate în diferitele etape ale procesului, *elaborarea unui plan managerial* după care se vor derula activitățile necesare și în care sunt distribuite rolurile și sarcinile fiecăruia ;

3. *definirea contextului* care a generat necesitatea declanșării procesului (aspecte politice, economice, demografice, organizaționale), *a scopului* vizat și *a metodelor* procesului de evaluare a nevoilor ;

4. *definirea logisticilor* necesare, a personalului cu care se lucrează, a bugetului disponibil, a termenelor-limită etc. ;

5. *recrutarea respondenților* în cadrul procesului de evaluare a nevoilor, în așa fel încât să fie reprezentativi pentru populația-țintă, să se constituie în surse de informație relevante în raport cu scopul și obiectivele propuse, să fie accesibili și să poată răspunde ;

6. *definirea metodelor și a tehnicilor* ce vor fi utilizate pentru colectarea de date, precum și de avantajele și limitele acestora (anchete pe bază de chestionare și interviuri, focus-grupuri, analiză de documente și indicatori sociali, persoane-cheie etc. de caz ș.a.) ;

7. *organizarea datelor* într-o manieră corespunzătoare (sistematică și coordonată) și *validarea* informației de realizarea unor baze de date care, ulterior, să poată fi utilizate pentru alte studii comparative ;

8. *interpretarea și calitativă a datelor* recoltate și interpretarea acestora pentru a evidenția, pe lângă aspectele specifice, și tendințele generale la nivel de comunitate ;

9. *sortarea și prioritizarea nevoilor identificate*, indicând ordinea importanței lor în ceea ce privește satisfacerea și a nevoilor pentru care există intervenții alternative mult mai potrivite decât proiectarea unui program de formare;
10. *comunicarea rezultatelor*, în cadrul unui raport complet, către acele persoane interesate direct de procesul desfășurat.

Întregul demers este util pentru ca oferta de programe să fie în concordanță cu nevoile reale și pentru a nu irosi resurse prin adresarea unor probleme care, de fapt, nu există.

5.3.3. Metode și tehnici de identificare a nevoilor la nivel de comunitate

Există o mare diversitate de metode și tehnici care pot fi utilizate în vederea recoltării de informații în cadrul procesului de evaluare a nevoilor. Important este însă ca, în alegerea lor, să fie luate în considerare aspecte legate de *populația-țintă* (dimensiunea „eșantionului”, caracteristicile sale demografice, accesibilitatea respondenților etc.), *de costurile* (în timp și bani) pe care le implică aplicarea respectivelor metode, *de gradul de expertiză* al persoanelor responsabile de utilizarea lor, *de nivelul de generalitate al datelor obținute* ș.a. Multe dintre metodele și tehnicile de evaluare a nevoilor amintite pot fi folosite atât la nivel de comunitate, cât și la nivel organizațional (cu adaptările de rigoare), însă noi am optat pentru o prezentare diferențiată în funcție de frecvența lor de utilizare pe cele două niveluri.

1. *Studiul indicatorilor de la nivelul comunității (community study indicator)* realizează pe baza analizei documentelor și a rapoartelor publice, deoarece statisticile descriptive pot fi privite ca indicatori ai nevoilor persoanei și comunității. Cercetarea acestora oferă direcții generale privind structura demografică, economică, oportunitățile educaționale, gestionarea problemelor comunității. Indicatorii pot fi *sociali* (de exemplu, caracteristici demografice ale populației, calitatea vieții/starea de bine, gradul de dezvoltare al comunității și servicii în cadrul acesteia etc.), *educaționali* (cum ar fi investițiile în educație, oportunități de formare, programe vocaționale etc.) și *economi* (veniturile la nivel de comunitate, structura forței de muncă, oferta de servicii etc.) (Warheit și Schwab, 1977).
2. *Analiza structurii de putere (power structure analysis)* din comunitate este o tehnică specifică de analiză a nevoilor, permite o radiografiere a structurii de conducere, oferind informații utile pentru înțelegerea nevoilor de planificare a programelor proiectate și derulate, a rezistenței la schimbare din partea diverselor grupuri etc. (Hiemstra și Sisco, 1990).
3. *Forumurile comunitare* (asemănătoare ca procedură cu abordarea „soarele-cheie”) constau în întâlniri publice în care rezidenții au ocazia să-și exprime părerile vizavi de nevoile și serviciile din cadrul comunității.

înregistrate toate ideile, punctele de vedere, sugestiile și atitudinile participanților. Informațiile obținute provin de la segmente populaționale variate, dând posibilitatea identificării, în același timp, a cetățenilor care pot contribui la implementarea ulterioară a programelor (Warheit, Bell și Schwab, 1977).

4. *Studiile panel* sunt studii longitudinale, în care se lucrează cu același grup de respondenți în diferite momente, ceea ce permite surprinderea schimbărilor intervenite la nivel de atitudini și comportamente, ce ar putea trece neobservate altor metode. De asemenea, pot fi utilizate pentru studiul nevoilor și al intereselor sau pentru evaluarea programelor (Hiemstra și Sisco, 1990). Datele obținute pot fi supuse analizelor statistice complexe, dând posibilitatea unor predicții privind relația dintre cauză și efect.

Ancheta la nivel de comunitate este utilă în surprinderea aspectelor legate de comportamentele și interacțiunile sociale, a relațiilor dintre diferite grupuri, a mobilității populației, a schimbărilor tehnologice cu impactul lor asupra forței de muncă și serviciilor, a schimbărilor la nivel de statut și valori comunitare (Hiemstra și Sisco, 1990).

Metoda Delphi este un exercițiu de comunicare în grup, ce urmărește obținerea de date de la un număr de experți din diferite zone geografice, utilizând o serie de chestionare, fiecare derivând din răspunsurile chestionarului precedent. Este generată atunci când se urmărește surprinderea unor perspective multiple asupra singure dimensiuni și a unor idei noi sau când resursele disponibile sunt foarte limitate.

Este bine cunoscut faptul că nu se poate lua o decizie pe baza informațiilor dintr-o singură sursă și, de aceea, este indicată utilizarea de surse și metode multiple. Pe lângă cele prezentate în această secțiune, se mai poate face apel la ancheta la nivel de comunitate (în echipă, informal, telefonic) și de chestionare (expediate clasic sau electronică), focus-grup, grup nominal, persoane în poziții de conducere la nivel de comunitate, observații, analize de conținut, brainstorming etc. Prin urmare, acestea se regăsesc la identificarea nevoilor la nivel de organizație.

Evaluarea nevoilor la nivel de organizație

Resurselor umane a devenit o preocupare din ce în ce mai importantă pentru organizație, care investește în formarea unei forțe de muncă înalt calificate și care vrea să-și asigure competitivitatea pe piață. Pe de altă parte, și angajații unei companii crează oportunități de învățare și dezvoltare, care să contribuie la realizarea întregului potențial. Instruirea este necesară atât nou-veniților pentru a-i familiariza cu specificul sarcinilor postului, cât și persoanelor deja prezente în firmă (care au nevoie de deprinderi și cunoștințe reactualizate din cauza schimbărilor tehnologice sau restructurărilor impuse de mediul de afaceri), și organizația confruntându-se cu situații care impun învățarea continuă a angajaților (Stone, 2005). Trainingul și dezvoltarea sunt considerate

investiții în capitalul uman al organizației și, de aceea, se dorește ca resursele dirijate înspre programele de formare să se reflecte în rezultatele obținute (îmbunătățirea performanțelor, creșterea nivelului de competență și motivație etc.). Pentru ca această investiție să conducă la performanțe, la atingerea obiectivelor și la îndeplinirea misiunii companiei, este necesară cunoașterea nevoilor de formare și învățare, pe baza cărora se stabilesc direcțiile și prioritățile unui plan strategic de acțiune.

O nevoie de formare evidențiază o *discrepanță între nivelul actual al cunoștințelor, deprinderilor sau atitudinilor și standardul dorit*, adică între ceea ce este și ceea ce ar fi de dorit să fie, pentru ca angajatul să-și poată îndeplini sarcinile la un nivel performant. *Evaluarea nevoilor este un proces care sugerează necesitatea unei educații adiționale într-o anumită direcție, fără judecăți implicite sau explicite privind abilitatea individului de a rezolva o sarcină*. Nevoile pot fi identificate și în urma procesului de evaluare a performanțelor, când este evaluat nivelul la care o persoană prestează o anumită activitate, adică dacă a efectuat sau nu acea sarcină la standardele stabilite (Paloș, 2007).

Pentru că există mai multe tipuri de nevoi, este foarte utilă cunoașterea caracteristicilor acestora, pentru a înțelege implicațiile lor atât în procesul de identificare, cât și în cel de decizie privind activitățile educaționale necesare satisfacerii lor. Bradshaw (apud McKillip, 1987) vorbește despre patru tipuri de nevoi: normative, comparative, resimțite/trăite și exprimate. *Nevoile normative* sunt cele care descriu diferențele dintre standardele stabilite și nivelul evaluat al cunoștințelor, deprinderilor sau abilității de a reuși. *Nevoile comparative* rezultă în urma comparației dintre nivelurile cunoștințelor, deprinderilor, performanțelor etc. anumitor indivizi sau grupuri, în care termenul al comparației este folosit ca standard pentru raportare. *Nevoile trăite*, resimțite, sunt cele pe care persoana le conștientizează, dar nu vorbește despre ele în momentul în care le verbalizează, devin *nevoi exprimate* (Queeney, 1994).

Potențialele arii unde pot fi regăsite aceste nevoi sunt reprezentate de cunoștințe, deprinderi, atitudini și abilitatea de a reuși. Un nivel de bază al cunoștințelor este absolut necesar într-o profesie pentru a reuși, iar evaluarea acestora este una dintre cele mai accesibile activități, putându-se realiza prin utilizarea probelor de cunoștințe elaborate în acest sens. În evaluare, pot fi urmărite trei niveluri: cel de *reacție* la cunoștințelor, de *înțelegere* a faptelor (prin manipularea lor, prin explicarea lor), de *aplicare* a cunoștințelor în rezolvarea de noi probleme. Foarte relevantă în acest sens, mai ales pentru ultimele două niveluri, este metoda studiului de caz.

Deprinderile constau în aplicarea practică a informațiilor teoretice, evaluându-se ceea ce persoana știe să facă și pot fi surprinse cu ajutorul probelor practice: deprinderilor motorii, sarcinile trebuie concepute într-o manieră care să surprindă gradul de acuratețe, coordonare, viteză, eficiență tehnică, în situații imaginația și stilul, prin combinarea lor, prin schimbarea contextului și ritmului de lucru.

Evaluarea *atitudinilor* unei persoane, la fel ca și schimbarea acestora, este demers mult mai dificil. Putem realiza acest lucru prin descrierea comportamentelor

pe care le urmărim, plecând de la ideea că spunem despre cineva că demonstrează o anumită atitudine dacă observăm la acea persoană mai multe „secvențe” comportamentale ce corespund abordării cerute într-o sarcină sau activitate. *Abilitatea de a reuși*, în a cărei structură se regăsesc elemente din toate cele trei arii, face referire la aplicarea unor serii de cunoștințe și deprinderi la situații specifice, reclamând gândire conceptuală și critică. În acest caz, accentul se pune pe definirea și rezolvarea de probleme, iar evaluarea unei astfel de abilități trebuie realizată în contextul practicii curente (Minton, 2000).

Analiza nevoilor de învățare și formare este una dintre cele mai importante etape în proiectarea demersului de instruire, pentru că, în această fază, trebuie analizată natura nevoilor, urgența și prioritatea lor pentru individ și organizație, dar, în același timp, și pentru că eficiența programului de pregătire derulat se apreciază tot prin raportare la aceste nevoi. De asemenea, nu toate nevoile identificate pot fi satisfăcute prin training, discrepanțele dintre performanțele așteptate și cele actuale putându-se datora unor alte variabile decât cele legate de nivelul de pregătire (motivație, climat organizațional, relații interpersonale, politici de salarizare etc.).

5.3.5. Etape în evaluarea nevoilor de formare în organizație

Într-o evaluare de nevoi ar fi destul de greu de stabilit o relație între conținutul programelor de formare și necesitățile reale de instruire, în așa fel încât să se asigure dezvoltarea angajaților și atingerea obiectivelor de performanță ale organizației. *Evaluarea nevoilor* include trei etape (Traynor și Dennis, 1997):

1. *descrierea nevoilor* identificate la nivel organizațional, ocupațional sau individual; 2. *analiza nevoilor*, după colectarea datelor și organizarea lor, pentru a putea surprinde acele arii sau domenii în care sunt necesare schimbări sau îmbunătățiri; 3. *prioritizarea nevoilor* (consecutivă coroborării informațiilor obținute din mai multe surse), pentru a stabili *importanța* trebuințelor respective în vederea ameliorării performanțelor, *urgența* satisfacerii lor pentru a nu avea impact negativ asupra profesiei și tendința de *evoluție* în condițiile în care nu se intervine.

Există diferite modele privind desfășurarea unui proces de evaluare a nevoilor, sugerând un număr de etape ce trebuie parcurse (Caffarella, 2002; Mowbray și Nagy, 2004 ș.a.). Plecând de la aceste exemple și reținând elementele comune etapelor respective, putem vorbi despre următorii pași:

1. *Definirea scopului evaluării de nevoi*. Înainte de a demara o astfel de acțiune, trebuie să fie clarificate o serie de lucruri: ce anume se știe, de la ce se pleacă și ce se vrea să se afle în urma acestei evaluări. Principalul scop este acela de a identifica discrepanțele dintre ceea ce există și ceea ce se dorește să fie, dar nu trebuie să se pot subordona și altele, în funcție de priorități, de obiective, de context, de resurse etc. La finalul procesului, se vor obține informații ce trebuie incluse într-un raport. În funcție de cui va fi adresat acesta, se vor alege forma, conținutul și termenii de redactare.

și Thacker, 2004). Analiza la *nivel organizațional* include o examinare a *obiectivelor, a resurselor și a mediului organizațional*, pentru ca programul de formare ce va fi proiectat să vină în întâmpinarea nevoilor organizaționale și, în același timp, să fie concordant cu realitatea acesteia. *Planurile strategice și cele de resurse umane* oferă informații despre necesarul de calificare și competențe pentru viitor, în funcție de ceea ce și-a propus organizația să realizeze. *Suportul material și financiar* este esențial în susținerea dezvoltării resurselor umane, alocarea acestora fiind dependentă de prioritățile companiei. În situația în care satisfacerea unor nevoi surprinse la nivel individual nu contribuie în mod direct la creșterea performanțelor cu impact asupra întregii organizații, este puțin probabil ca aceasta să investească în formarea persoanei respective. *Climatul organizațional* are un rol important în promovarea dezvoltării și formării angajaților și, mai ales, în transferarea la locul de muncă a celor învățate. Analiza trebuie să surprindă atât componenta formală (politici, norme), cât și pe cea informală (relațiile cu colegii, cu subalternii, cu managementul și calitatea vieții muncii), toate acestea cu impact asupra performanțelor în activitate. Nu toate nevoile identificate reclamă programe de instruire, unele dintre ele putând fi cauzate de aspecte ce țin de climatul din companie.

Analiza la *nivel ocupațional* sau *al postului* furnizează informații despre natura sarcinilor cuprinse în post, în termeni de standarde de performanțe pentru cunoștințele, deprinderile și atitudinile necesare succesului în activitate. Evaluând cunoștințele, priceperile și atitudinile angajatului, putem realiza profilul acestuia (ca actual deținător al postului), pe care îl comparăm cu „profilul ideal” necesar. Din diferențele ce apar între cele două profiluri (actual/real și ideal), rezultă necesitățile de învățare care pot fi satisfăcute prin activități educaționale (Paloș, 2004).

Analiza la *nivel individual (personal)* urmărește să surprindă cât de bine își îndeplinește angajatul sarcinile ce-i revin. Dacă este vorba despre un angajat cu vechime în companie, evaluarea performanțelor oferă informații despre diferența dintre ceea ce face subiectul și ceea ce ar trebui să facă, surprinzând astfel nevoile de instruire în arii diferite de activitate. În cazul nou-veniților, se realizează o pregătire a acestora pentru postul respectiv, prin cuprinderea lor în programe de *induction* („socializare”), care au ca scop familiarizarea cu ceea ce se petrece în organizație și la nivelul postului respectiv.

Colectarea datelor de la cele trei niveluri, deși greu de realizat, este foarte importantă pentru realizarea unei radiografii a situației și obținerea efectelor scontate în urma proiectării și derulării programelor de formare și dezvoltare a angajaților.

5.3.7. Metode și tehnici de identificare a nevoilor de formare în organizație

Informațiile privind nevoile de învățare ale angajaților pot fi obținute din surse diferite, apelând la tehnici și metode variate, încercând compensarea limitelor și avantajelor unora dintre ele prin avantajele oferite de alte metode. Alegerea lor se face luând în considerare o serie de variabile, cum ar fi (Newstrom și Lily, 1983):

- *gradul de implicare al angajatului*, care trebuie să participe activ la deciziile ce privesc parcursul său profesional;
- *implicarea managementului*, în special a supervisorului direct, cel care deține o imagine „reală” asupra performanțelor angajatului și, în același timp, asigură climatul necesar transferării, la nivelul postului, a cunoștințelor și deprinderilor achiziționate în procesul de pregătire;
- *timpul reclamat de complexitatea procesului de identificare a necesităților de formare*, atât pentru cei care fac evaluarea, cât și pentru cei evaluați;
- *gradul de familiarizare cu metodele respective*, în cazul persoanelor răspunzătoare cu derularea procesului;
- *costurile pe care le presupun metodele și tehnicile pentru care s-a optat în procesul de evaluare a necesităților de instruire*;
- *relevanța și gradul de cuantificare a datelor obținute*, pentru a putea convinge managementul companiei, prin date obiective, că nevoile există cu adevărat și că se impun decizii în favoarea satisfacerii lor prin programe de training.

Dincolo de aceste criterii, există autori ce prezintă metodele și tehnicile de identificare a nevoilor de învățare în funcție de nivelul la care se realizează identificarea acestora (organizațional, de grup sau individual). Alții însă consideră dificil acest demers, dat fiind faptul că foarte multe metode pot fi utilizate la mai mult de unul dintre niveluri și preferă descrierea unui *portofoliu de tehnici*, din care pot fi alese cele ce corespund scopurilor propuse (Bee și Bee, 1994). Din rațiuni didactice, am optat pentru prima variantă, încercând o scurtă descriere a metodelor sau tehnicilor mai frecvent utilizate, în funcție de cele trei niveluri de analiză, precizând, în rândul nostru, că pot exista metode care-și găsesc mai bine locul la alt nivel decât cel indicat de noi, dar decizia aparține echipei de cercetare și trebuie adoptată în funcție de o serie de variabile, cum ar fi: scopul, obiectivele, expertiza, contextul analizei etc.

Analiza la nivel organizațional

Sistemele de management al informațiilor din cadrul organizațiilor sunt considerate „sisteme informaționale computerizate, ce integrează date din surse variate interne sau externe), pentru a oferi informația necesară procesului decizional la nivel de management” (Hicks, apud Bee și Bee, 1994, p. 46). Prin urmare, putem găsi aici date despre indici de productivitate, nivel de performanțe, nivel salarial, angajări și disponibilizări, accidente, fluctuație, absenteism, despre mediul de afaceri și oportunități sau tendințe de dezvoltare, adică despre organizație ca întreg și despre mediul în care operează. Datorită volumului considerabil de informații disponibile, aceste sisteme pot fi utilizate pentru identificarea nevoilor de instruire la toate cele trei niveluri.

Analiza documentelor existente într-o organizație (planurile sale de activitate și surse umane, statisticile de personal, interviurile realizate la părăsirea companiei de către angajat, planurile financiare, cele de introducere a unor noi

tehnologii ș.a.), permite accesul la o serie de date din care pot fi extrase informații privind nevoile de instruire, cu toate că ele n-au fost colectate și structurate în acest sens. Multe dintre informațiile cuprinse în aceste documente vorbesc despre diverse evenimente sau parametri ai performanțelor, dar de puține ori se regăsesc aici și cauzele care au condus la apariția respectivelor probleme (accidente, incidente critice, fluctuație etc.).

3. *Interviurile realizate la plecarea personalului din firmă (exit interviews)* oferă o serie de indicatori în special legați de nevoile de formare ale supervizorilor, dar și despre ce anume n-a funcționat la nivelul departamentului sau companiei, din perspectiva angajatului. Discuția cu cel care pleacă este un feedback important pentru organizație, de care aceasta se poate folosi în procesul său de dezvoltare. Sunt culese date legate de percepția angajatului asupra politicilor și a procedurilor de lucru, despre strategiile de motivare și menținere în firmă, despre climatul organizațional, despre sentimentele cu care persoana părăsește locul de muncă etc. Analiza acestui feedback poate să conducă la acțiuni de *remediere și prevenire*, prin care se încearcă îmbunătățiri în anumite arii (strategii de reducere a stresului la locul de muncă, creșterea calității vieții muncii etc.), dar și de *valorificare a oportunităților strategice*, prin care să se acorde o importanță mai mare programelor de inducție (primirea nou-veniților), formării managerilor, promovării și valorizării muncii în echipă ș.a. (Newstrom și Lilyquist, 1990). Interviul de ieșire ar putea conține întrebări de genul: „În funcție de experiența dumneavoastră, ce credeți că i-ar trebui acestei organizații pentru a fi una de succes?”, „Ce anume ați îmbunătățit la locul de muncă pe care tocmai l-ați părăsit?”, „Care a fost calitatea supervizării de care ați beneficiat?”, „V-a ajutat compania să vă îndepliniți obiectivele privind dezvoltarea carierei?”, „Ați beneficiat de pregătirea necesară pentru a vă îndeplini sarcinile aferente postului?”, „Ați beneficiat de suportul adecvat la locul de muncă?”.
4. *Anchetele atitudinale (attitudinal survey)* surprind informații despre percepțiile angajaților (emoții, sentimente și atitudini) asupra unor probleme legate de activitate sau de organizație, reflectând nivelul general de satisfacție, și mai puțin concluzii valide privind nevoile de instruire (Newstrom și Lilyquist, 1990). Chestionarele constau într-o serie de afirmații în funcție de care persoana trebuia să-și exprime acordul sau dezacordul pe o scală cu valori de la 1 la 5 (1 corespunde dezacordului puternic, iar 5 acordului puternic).
5. *Persoanele-cheie* pot furniza informații despre nevoile de formare ale unui grup, ca urmare a poziției lor în interiorul sau exteriorul companiei (consilieri, furnizori, acționari, experți etc.), dar, mai ales, datorită expertizei pe care o au în raport cu problematica evaluată. Datele sunt colectate prin intermediul interviurilor, al chestionarelor sau al focus-grupului, iar selecția lor trebuie să fie atentă, pentru ca datele obținute să fie relevante (Newstrom și Lilyquist, 1990).

B) Analiza la nivel ocupațional sau al postului

1. *Analiza postului (job analysis)* are la bază o investigare sistematică a sarcinilor, îndatoririlor și responsabilităților pe care le presupune un post, precum și a acelor cunoștințe, deprinderi și abilități necesare unei persoane pentru a îndeplini activitățile la un nivel performant. Informațiile rezultate în urma acestei analize a atributelor (cunoștințe și aptitudini) și a competențelor utilizate în cadrul postului (din specificarea și descrierea postului) pot fi utilizate în proiectarea și implementarea programelor de formare și dezvoltare în funcție de nevoile curente sau potențiale ale angajatului. Orice modificare survenită la nivelul postului – îmbogățirea sau lărgirea lui (*job enrichment și job enlargement*) – solicită din partea ocupantului noi cunoștințe și deprinderi. În aceste condiții, abilitarea angajatului pentru noile sarcini ce-i revin reclamă cuprinderea lui în programe de instruire corespunzătoare.
2. *Planificarea și analiza critică a activității*, realizată o dată sau de două ori pe an, este o metodă pe care organizația o poate folosi în managementul performanței, furnizând informații utile pentru:
 - planificarea și analiza sistematică a performanțelor fiecărui angajat, în concordanță cu obiectivele generale ale companiei;
 - adoptarea deciziilor manageriale referitoare la salarii, recompense, promovări, sarcini ale postului și nevoi de instruire;
 - cunoașterea situației generale a organizației, cu punctele sale slabe și forte și cu necesitățile de schimbare, acolo unde este cazul (vezi *** 1998).
 Cu toate că, la prima vedere, pare mai potrivit ca metoda să se regăsească în cadrul analizei organizaționale, am decis introducerea ei la acest nivel, având drept argument faptul că se bazează mai mult pe colaborarea periodică a supervizorului cu cei aflați în subordinea sa și vizează activitatea desfășurată de aceștia pe post. Într-adevăr, urmăresc trei aspecte importante: planificarea activităților, plecând de la îndatoririle ce revin postului; analiza performanțelor, după o anumită perioadă de timp, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite de comun acord; planificarea performanțelor viitoare, luând în considerare obiectivele de dezvoltare ale angajatului și evaluând nevoile de instruire și resursele necesare pentru îndeplinirea acestora.

Metoda *centrelor de evaluare*, deși destul de costisitoare, este utilă în special în evaluarea deprinderilor manageriale. Procesul durează între una și trei zile și constă într-o combinație de exerciții și activități (prin simulări, joc de rol, de caz, discuții de grup, teste psihologice ș.a.) cu ajutorul cărora este evaluată performanța fiecărei persoane și sunt apreciate comportamentele sale în funcție de un set de dimensiuni predefinite ce asigură succesul pe post. Deși, inițial, metoda a fost utilizată în procesul de selecție sau promovare, rezultatele obținute în urma procesului indică și arii la nivelul cărora sunt necesare intervenții educaționale, justificând folosirea ei și în evaluarea nevoilor de instruire (Newstrom și Lilyquist, 2005).

4. *Grupul nominal* este o tehnică prin care sunt obținute informații despre aria de interes într-un grup format din cinci până la nouă participanți. Întâlnirea durează până la trei ore, se discută o singură problemă/întrebare, la care fiecare persoană trebuie să ofere un răspuns scris, după care acestea sunt citite și dezvoltate de grup. Este utilă atunci când există dificultăți în identificarea sau prioritizarea nevoilor, în identificarea sau evaluarea opțiunilor (Queeney, 1994). Un exemplu de problemă ce poate fi dezbătută cu ajutorul acestei metode ar fi „Care este cea mai importantă nevoie cu care vă confrunțați în relația cu clienții?”, la care grupul trebuie să ofere, la finalul discuțiilor, o listă cu nevoile respective, ce vor fi apoi prioritizate și, eventual, cuprinse în programe de formare.
5. *Ancheta pe bază de chestionar sau interviu* este o metodă prin care pot fi procurate date despre interesele, preferințele, percepțiile sau problemele unei persoane sau ale unui grup de persoane. *Chestionarele* dau posibilitatea accesului la un număr mare de subiecți, sunt relativ ușor de aplicat și prelucrat, mai ales în cazul în care întrebările sunt precodificate (*da* sau *nu*) sau în evantai (mai multe variante, dintre care persoana le alege pe cele cu care este de acord), iar timpul necesar aplicării este redus. Construirea întrebărilor se face în funcție de scopul propus și necesită expertiză din partea celui care le elaborează. Poate cuprinde întrebări de genul: „Care este aria pe care o stăpâniți cel mai bine în activitatea dumneavoastră curentă/actuală?” sau „Care este direcția în care credeți că ați avea nevoie de o pregătire suplimentară (seminarii, cursuri, stagii de formare) pentru a obține rezultate mai bune în activitatea dumneavoastră curentă/actuală?”. De asemenea, în evaluarea performanțelor, chestionarele se pot prezenta și sub forma unor liste, în care sunt cuprinse o serie de comportamente pe care trebuie să le aibă angajatul sau supervizorul, iar respondentul trebuie să coteze aceste nevoi pe o scală de la 1 la 5. *Interviul*, individual sau în grup, formal sau informal, structurat sau nu, oferă date privind nivelul cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor, cauze ale problemelor și soluții ale acestora. Când se derulează „față în față”, cel interviuat are ocazia să fie spontan, să prezinte situații din termenii săi și cu răspunsuri detaliate. Poate fi util și în obținerea de informații suplimentare, ca o completare la cele oferite de alte metode (teste, chestionare, observație etc.).
6. *Focus-grupul* (interviul de grup focalizat) este o metodă calitativă ce dă posibilitatea surprinderii, în urma interacțiunii unui număr de 6-12 participanți, a perspective comune asupra problemelor aduse în discuție. Conversația se desfășoară într-o atmosferă relaxată, dar și „focalizată” pe teme de interes. Moderatoarea din cadrul grupului este acela de a ajuta membrii acestuia să se deschidă, să emită idei, să reflecteze și să ia în considerare alternative. Este facilitat de utilizarea unui *ghid de interviu*. Toată discuția este înregistrată, raportul rezultatelor nu este unul cantitativ, ci cuprinde soluții la temele discutate și perspective de rezolvare a acestora. Este o metodă eficientă în dezvoltarea unui program sau evaluarea acestuia, a gradului în care și-a atins obiectivele care a fost derulat (Krueger, 1988).

C) Analiza la nivel individual, personal

Evaluând performanțele angajatului pe post, pot fi surprinse și necesitățile de instruire care au condus la rezultate sub standardele preconizate; de aceea, managementul performanțelor este considerat o sursă importantă în stabilirea necesităților de dezvoltare și învățare la nivel individual. Calitatea informațiilor depinde de eficiența sistemului de evaluare a performanțelor și de oamenii care lucrează cu el.

1. *Observarea angajatului pe post* pentru a obține informații despre performanțele acestuia poate fi orientată în două direcții: înspre *conținutul postului* (cu activitățile pe care le are de realizat ocupantul) sau înspre *comportamentele* acestuia în timpul desfășurării activităților respective. Pentru a obține informații valide, este necesară stabilirea unor criterii clare, dezvoltarea unui *checklist* pe baza căruia să se facă observația și numirea unor observatori bine pregătiți. Este o metodă consumatoare de timp și resurse, care se limitează doar la activitățile vizibile și care poate influența performanța angajatului ce se simte supravegheat și „spionat” (Spector, 1996).
2. *Simularea performanțelor* permite observarea și evaluarea comportamentului angajatului în funcție de abilitatea sa de a rezolva situațiile cu care se confruntă, în condițiile unui scenariu creat artificial. Oferă avantajul controlului asupra mediului de desfășurare, iar problemele, sarcinile, exercițiile sau contextul sunt identice pentru toate persoanele evaluate. Favorizează identificarea acelor arii din activitatea curentă în care apar discrepanțe între standardele la care este executată o anumită activitate și cele la care ar trebuie să se situeze performanța. Jocul de rol, studiul de caz sau metoda „coșului cu exerciții” sunt doar câteva dintre formele pe care le poate lua simularea performanțelor (Queeney, 1994).
3. *Analiza produselor activității*, de multe ori focalizată pe rezultatul final, și nu pe proces, dă posibilitatea comparării acestora cu „modelul ideal”, pentru a identifica omisiunile și erorile specifice sau ariile în care există deficiențe în formarea profesională a persoanei. Analiza produselor se face pe baza unor standarde predefinite, pentru a constata în ce măsură sunt acestea îndeplinite. Produsul trebuie să fie „tangibil”, ușor de înțeles pentru cei care fac analiza lui și să conțină informațiile necesare scopului și obiectivelor evaluării (Bee și Bee, 1994).
4. *Evaluarea realizată de supervizori* este în măsură să ofere informații valide despre nevoile de formare ale angajatului, datorită faptului că aceștia cunosc foarte bine postul, standardele de performanță pe care le presupun activitățile respective și nivelul actual al performanțelor ocupantului (Stone, 2005).
5. *Analiza incidentelor critice* are la bază un exemplu privind comportamentul bun sau inefficient al angajatului, într-o anumită situație critică. Ceea ce se analizează sunt condițiile care au condus la apariția incidentului, ce a făcut sau nu persoana pentru a rezolva situația și de ce performanța a fost sau nu sub standardele stabilite. Culegerea datelor se poate face cu ajutorul interviului sau completarea unui chestionar.
6. *Testele psihometrice* constau într-o serie standardizată de probleme sau întrebări care se poate răspunde rapid și pot fi folosite în evaluarea cunoștințelor, deprinderilor, abilităților, atitudinilor, intereselor sau personalității. Prin *testele*

de cunoștințe putem măsura nivelul de informare al persoanei referitor la postul pe care-l ocupă (cunoștințe declarative), în timp ce, prin *testele de măsurare a abilităților*, surprindem abilitatea unei persoane de a face sau de a învăța o anumită sarcină. De exemplu, abilitățile cognitive (inteligenta) sunt relevante în sarcinile ce implică procesarea informațiilor și învățarea, în timp ce abilitățile psihomotorie evaluează abilitatea de a manipula obiecte sau de a utiliza diverse instrumente (Spector, 1996).

7. *Chestionarele de autoevaluare* permit obținerea de informații despre percepția individului asupra propriilor nevoi de învățare, dar și despre interesele acestuia. Chestionarul se poate prezenta sub forma unor întrebări deschise (vizând o serie de abilități necesare domeniului de activitate) sau sub forma unei scale ce cuprinde abilitățile respective, angajatul indicând nivelul atins de el în diverse arii de competență, pe o scală de la 1 la 5.
8. În *planul de dezvoltare personală* sunt cuprinse acțiunile pe care angajatul și le propune să le întreprindă pentru a învăța și pentru a se dezvolta. Realizarea acestui plan are ca punct de plecare analiza situației curente a individului și a nevoilor sale de dezvoltare, rolul planificării dezvoltării personale fiind acela de a promova învățarea și de a asigura dobândirea de cunoștințe și aptitudini transferabile, necesare avansării în carieră. Organizația poate sprijini acest demers prin orientare vocațională, consiliere a carierei, furnizarea de informații despre oportunitățile de avansare sau despre traininguri și programe de dezvoltare (Armstrong, 2003).

Acest proces complex al identificării și analizei nevoilor de învățare și formare este bine să fie realizat la toate cele trei niveluri, începând cu cel organizațional, fiecare dintre ele contribuind la conturarea unei imagini globale cât mai aproape de realitatea organizațională. Unele dintre metodele amintite oferă informații cu caracter general, ce trebuie completate, în funcție de scop, cu altele ce permit o analiză mai profundă a problematicii respective. Ceea ce trebuie precizat însă este faptul că nu există o „cea mai bună metodă” care să ne ofere răspunsuri la toate întrebările noastre, dar, cu siguranță, neajunsurile pot fi depășite prin restructurări și adaptări la situațiile concrete în care sunt utilizate.

5.4. Parteneriate și comunicarea în rețea

Societatea în care trăim este supusă multor schimbări. Acestea se datorează individului care „modelează” mediul în care trăiește, conform propriilor acțiuni. Astfel, are loc o fuziune între nevoile acestuia și provocările societății, pe de o parte, și între provocările la care este supus în „curșa” pentru adaptare la mediu, pe de altă parte.

Societatea însăși își bazează existența pe comunicarea (și informațională) și interacțiunea dintre indivizii care o compun. În funcție de dominația anumitor metode pentru succes social, de modalitatea majoră de mediere a interacțiunii sociale, oamenii și s-au aplicat diferite „adjective” (caracteristici), precum: *knowledge society* („societatea cunoașterii”), *information society* („societatea informației”), *learning society* („societatea învățării”) și, nu în ultimul rând, *network society* („societatea bazată pe cooperare și comunicare”). La o analiză meticuloasă a particularităților fiecărei perioade, cel puțin o însușire se remarcă în permanență: *comunicarea*. Relaționarea și comunicarea dintre indivizii unei societăți dezvoltă *parteneriate*, iar cele existente la diferite niveluri și intensități formează *rețelele*. Structura acestei formațiuni (parteneriate → comunicare → rețele) este supusă normelor morale și sociale ale indivizilor cuprinși în procesul implementării, al dezvoltării diferitelor tipuri de parteneriate și comunicare în rețea.

Comunicarea în rețea a cunoscut o continuă extensie și anvergură, ducând la ideea că societatea actuală poate, cu îndreptățire, să primească extensia de „societate de tip rețea”, deoarece rețelele devin surse de informație și cunoaștere utilizate pentru: schimbul eficient de idei sau crearea unei viziuni de ansamblu asupra unei situații, probleme sau perioade, identificarea problemei și aflarea unei rezolvări, oferirea unui acces mai ușor la experți, creșterea nivelului de cunoaștere a membrilor, creșterea motivației în vederea implicării și învățării, dezvoltarea simțului de comunitate prin ajutarea altor membri să învețe, dezvoltarea unor cunoștințe și abilități în diferite domenii etc.

Bombardamentul informațional și al provocărilor actuale determină imperios apelul la o astfel de cooperare și comunicare în rețea, fără de care eficiența muncii, eficiența personală, eficiența profesională sau pe multe alte planuri cu greu pot fi imaginabile. În continuare, vom insista puțin pe elementele necesare pentru buna funcționare a rețelelor și pe rolul individului, ca membru al unei rețele.

4.1. Activitatea în rețea. Individul – rol activ în rețea

Structura unei rețele pornește de la „unitatea sa de bază”: individul (de sine stătător parte a unei organizații, instituții etc.). În relaționare cu alți indivizi, el dezvoltă parteneriate. Acestea compun rețele, care sunt parte integrantă a societății (Weber, 1985, p. 42). Astfel, parteneriatele/rețelele reunesc indivizi din organizații publice sau private, din instituții educaționale, angajatori/angajați și reprezentanți ai sindicatelor, care acționează în beneficiul comun al membrilor (Mitsos, 1994). Activitatea în parteneriate și rețelele presupun existența unui grup de persoane (organizate sub formă de instituție, companie, organizație, colectiv etc.) interesate de identificarea și descoperirea soluțiilor și progresul individual/instituțional, dezvoltare și integrare, comunicare și schimb de experiențe, precum și cunoaștere. Rolul în rețea implică numeroase *avantaje*, precum: capacitatea membrilor de a coopera, de a se adapta și integra. Datorită unui flux informațional, atât cantitativ din ce în ce mai consistent (viteza de răspândire, calitatea și cantitatea informației), devine prioritară cunoașterea sursei de informare – activitatea presupune economie de timp (procesarea unei cantități mari de informație într-un timp relativ scurt, având la dispoziție variate surse). Cooperarea din cadrul rețelei conduce la îmbunătățirea calitativă a relaționării dintre partenerii incluși în