

Anexa 11: Planul anual de instruire și dezvoltare a angajaților întreprinderii

Cuprins

1.	INTRODUCERE	2
2.	FORMAREA PROFESIONALĂ - PROCES	2
3.	METODOLOGIA UTILIZATĂ	3
4.	STRATEGIA DE INSTRUIRE PROPUȘĂ	4
4.1.	Definirea obiectivelor strategiei de instruire și a liniilor directoare	4
4.2.	Tipologia cursurilor de instruire și modurile de livrare ale cursurilor	5
4.3.	Programul de instruire	6

Anexa 11: Planul anual de instruire și dezvoltare a angajaților întreprinderii

1. INTRODUCERE

În vederea calificării corespunzătoare a personalului operarea și controlul sistemului de gestionare a deșeurilor este necesară o instruire corespunzătoare necesităților. Astfel anual trebuie elaborat un plan de instruire și dezvoltare a angajaților întreprinderii.

Planul anual de instruire se dezvoltă în urma prelucrării și interpretării datelor colectate în urma analizei nevoilor de instruire. Această analiză a nevoilor de instruire a fost realizată în perioada realizării analizei de diagnostic și a inclus:

- întâlniri/consultări cu factorii implicați în managementul deșeurilor la nivelul întreprinderii;
- discutarea unor aspecte legate de necesitățile de instruire, problemele identificate în pregătirea și planificarea sistemului de gestionare a deșeurilor;
- elaborarea și distribuirea unui chestionar privind evaluarea nevoilor de instruire.

În urma interpretării informațiilor primite, au fost identificate domeniile principale de instruire, în baza cărora se va dezvolta și implementa un program de instruire.

Instruirea, ca instrument al stimulării capacității de dezvoltare, joacă un rol cheie în buna gestionare a unui sistem integrat de deșuri.

2. FORMAREA PROFESIONALĂ - PROCES

Perfecționarea profesională trebuie să fie o preocupare continuă pentru orice organizație, având în vedere necesitatea adaptării organizației la un mediu în continuă schimbare, precum și necesitatea de inovare și eficientizare a activităților în scopul îmbunătățirii serviciilor oferite clienților.

Pentru a avea o abordare integrată a acestui proces ar trebui urmate câteva etape, respectiv:

- analiza nevoilor de instruire;
- realizarea unui plan de instruire;
- instruirea și întărirea capacității instituționale a personalului;
- evaluarea sesiunilor în vederea identificării unor noi necesități de instruire.

Acest proces trebuie să fie repetitiv, astfel încât programele de formare adoptate de organizație să adreseze nevoile reale.

Ca modalități de formare profesională, putem întâlni mai multe metode printre care putem enumera:

- **Metode formale de instruire**
 - Sesiuni de formare clasice;
 - Seminarii.
- **Alte metode de instruire**
 - Instruire la locul de munca (“*on the job*”);
 - Consiliere;
 - Pachete personalizate pentru formare individuală;
 - E-learning;
 - Tutoriat;
 - Coaching.

3. METODOLOGIA UTILIZATA

Derularea eficientă a activităților întreprinderii depinde în mare măsură de cunoștințele și abilitățile de care dispun angajații implicați în derularea respectivului proiect.

Scopul principal al demersului de față este acela de a instrui angajații care activează în cadrul întreprinderii prin furnizarea de cunoștințe și formarea de abilități legate de activitățile în care sunt implicați pe parcursul proiectului. Prin urmare toate programele de instruire destinate formării unor abilități generale (de ex. managementul proiectului sau managementul deșeurilor) trebuie să aibă un caracter practic.

Pentru identificarea nevoilor de instruire la nivelul analizei diagnostice au fost parcurse următoarele etape:

- Etapa de colectare a nevoilor de instruire;
- Etapa de prelucrare a informațiilor;
- Etapa de realizare a raportului sintetic.

Toate aceste etape au fost parcurse, iar această anexă reprezintă rezultatul acestor pași urmați.

Astfel, Consultantul a pregătit un *Chestionar privind analiza necesităților de instruire*, structurat pe două obiective: obținerea de informații referitoare la tematicile care vor fi abordate și obținerea de informații referitoare la nivelul de cunoaștere ale temelor propuse, pentru a se determina nivelul sau gradul de complexitate al conținutului modulelor de instruire (începător, experimentat, etc).

4. STRATEGIA DE INSTRUIRE PROPUȘA

4.1. Definierea obiectivelor strategiei de instruire și a liniilor directoare

Tinta globală a strategiei de instruire este de a susține personalul din cadrul Intreprinderii în demersurile lor de a-și îmbunătăți eficacitatea și de a avea organizare eficientă. Pentru a îndeplini acest obiectiv, inițiativele de instruire trebuie să aibă ca efect de ansamblu îmbunătățirea:

- **Managementului de proiect** – abilități de a gestiona și a implementa în condiții de eficiență proiecte cu impact major și dimensiuni considerabile;
- **Abilităților de comunicare** – mai ales în legătură cu managementul proiectului prin ajustarea stilurilor de lucru, utilizarea noțiunilor nou dobândite, generarea de soluții practice pentru problemele aparute, aplicarea principiilor de luare a deciziilor, înțelegerea implicațiilor la scară largă ale unor decizii;
- **Managementului organizațional** – în mod special planificarea și administrarea resurselor, elaborarea strategiilor pentru atingerea unor obiective date, capacitatea de stabilire a priorităților de lucru și stabilirea unor standarde de lucru, stabilirea de planuri și sarcini, acceptarea responsabilității pentru ducerea la bun sfârșit a unei sarcini, introducerea și gestionarea schimbării;
- **Managementului financiar** – înțelegerea problemelor aparute în situații legate de proiecte și luarea deciziilor, acceptarea responsabilității pentru management financiar, standarde și practici de achiziție;
- **Responsabilității publice** – mai ales în domenii precum achizițiile publice și disciplina bugetară;
- **Abilităților interpersonale** – în mod special reprezentarea în zona eficienței personale (planificare, organizare, managementul timpului și stresului);
- **Competențelor de bază** – precum utilizarea software-ului de productivitate la nivel de birou (aplicații de procesare a textului, programe de calcul tabelar, baze de date, prezentări, management de proiect, e-mail, internet etc.), incluzând utilizarea bazelor de date, competența în utilizarea limbilor de circulație internațională.

Următoarele principii trebuie respectate pentru a duce la bun sfârșit această strategie de instruire și pentru a obține rezultatele dorite:

- Instruirea trebuie să pornească de la probleme actuale, rezultate din experiența profesională a participanților;
- Pentru a putea avea parte de o instruire eficientă, trebuie să fie organizată de câte ori este posibil sub o formă participativă;
- Instruirea trebuie să se bazeze pe competențe, concentrându-se mai degrabă pe rezultate decât pe procesul de formare în sine. Instruirea bazată pe competențe trebuie să includă concepte de responsabilizare, adaptabilitate și rezolvare de probleme în practica profesională;
- Rezultatele procesului de instruire trebuie să fie asumate de către participanți (o

abordare centrata pe participant);

- Activitățile de învățare trebuie proiectate în cadrul parametrilor specifici ai programului;
- Activitățile și rezultatele formării trebuie să poată fi integrate în procesele de lucru existente;
- Instruirea trebuie să fie specifică locului de muncă, astfel încât să poată să fie întărită prin intermediul supervizării și managementului la locul de muncă.

Materialele de instruire vor fi prin urmare adaptate pentru a răspunde nevoilor și cerințelor locale pentru a putea îndeplini rezultatele declarate și pentru a atinge un nivel de dezvoltare sustenabilă.

4.2. Tipologia cursurilor de instruire și modurile de livrare ale cursurilor

Primul tip de instruire oferită și totodată cea care va avea ponderea majoritară în cadrul acestei strategii este:

➤ Livrarea clasică : trainer cursanți, în clasă

Este o metodă eficientă de reunire a unui număr mare de persoane în același timp pe o perioadă scurtă. Acest tip de metode de instruire se concentrează pe aspectele teoretice (*notiuni de bază și subiecte de ordin general*), precum și pe probleme de ordin practic (*modele de bună practică, învățare experiențială*).

Unul dintre cele mai importante aspecte ale procesului de formare pe această metodă este legat de capacitatea de a asigura un echilibru rezonabil între aspectele teoretice și cele practice în cadrul subiectelor abordate. Grupul țintă investigat a solicitat în mod expres ca toate cursurile să aibă un accentuat caracter aplicat.

Cursurile de instruire ar trebui să contribuie, atât cu notiuni esențiale de teorie, cunoștințe conceptuale, dar și să ofere, în același timp, informații și instrumente practice și ar trebui să se concentreze pe practica concretă de lucru. Acest aspect implică utilizarea de metode interactive în sala de curs, precum:

- *Exerciții de echipă/in grup* (care facilitează, de asemenea, întărirea echipei);
- *Brainstorming* (pentru a genera idei și pentru a promova munca în echipă în cadrul grupei de lucru);
- *Studii de caz* (de exemplu, proiecte de succes și proiecte fără succes);
- *Exerciții de grup*;
- *Jocuri de rol urmate de revizuire și feedback*.

De asemenea, experiențele anterioare din sectorul serviciilor publice releva faptul că respondenții ar aprecia furnizarea de manuale și literatură cu valoare de suport, ceea ce confirmă nevoia pentru o **combinatie de instrumente de învățare**:

- Teste individuale;
- Reflecții asupra învățării (pentru trecerea în revistă a ceea ce s-a învățat până la momentul respectiv);

- Evidența învățării (pentru a urmări procesul de învățare).

Pentru a conferi forța acestui tip de formare, exerciții de planificare a acțiunilor învățate vor trebui specificate la finalul fiecărui curs pentru a asigura transferul învățării la locul de muncă. Vor trebui alocate sarcini în cadrul proiectului, iar activitățile de mentorat vor veni în sprijinul acestora.

Această *metoda a instruirii în clasă* are avantajul că desprinde cursanții de mediul de lucru, pentru ca aceștia să se concentreze pe deplin pe procesul de învățare. Ea permite interacțiunea în grup și învățarea de la ceilalți membri ai grupului. Pe de altă parte, instruirea la clasă suferă de dezavantajul faptului că respectivii cursanți trebuie să se întoarcă la locul de muncă pentru a aplica învățarea într-un mediu, care s-ar putea să nu vină în sprijinul implementării. Persoana respectivă nu mai are sprijinul formatorului pentru a clarifica sau consolida elementele de învățare.

Pe lângă această componentă de livrare clasică, se va merge și pe o a doua variantă de formă de pregătire, și anume

- ***Formarea la locul de muncă (on-the-job)*** – a fost percepută ca o bună alternativă la instruirea propriu-zisă în cadrul acestei analize a necesităților de instruire și reprezintă una dintre cele mai eficiente forme de formare. Ea este realizată cel mai bine prin intermediul mentoratului oferit de către un formator/mentor experimentat.

În general, este oferită direct sub forma “unu la unu” și din acest motiv este și un proces foarte eficient în termeni de învățare, dar cu un potențial mare consumator de timp. Instruirea are loc prin discuții directe avute în punctele de lucru.

4.3. Programul de instruire

Rezultatelor analizei nevoilor de instruire conduc la recomandarea următorului **plan de instruire**:

Activitatea de instruire	Tematica	Scopul	Forma de pregătire
MANAGEMENT DE PROIECT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoștințe generale privind Managementul Proiectului ▪ Managementul ciclului de Proiect ▪ Procesele de inițiere, planificare, execuție, control, încheiere ▪ Managementul echipei proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoașterea principiilor de bază ale managementului de proiect ▪ Dezvoltarea abilităților pentru monitorizarea progresului și a resurselor din cadrul unui proiect. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruire la clasă și după caz "on the job" (în timpul vizitelor de lucru) ▪ Nivel mediu spre avansat
PROCEDURI ACHIZIȚII PUBLICE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicarea procedurilor de achiziție publică și aspecte legislative ▪ Proceduri de Achiziție - furnizare de bunuri ▪ Proceduri de achiziție – delegarea gestiunii 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoașterea și aprofundarea prevederilor legislative în domeniul achizițiilor publice ▪ Dezvoltarea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruire la clasă și după caz "on the job" (în timpul vizitelor de lucru)

Activitatea de instruire	Tematica	Scopul	Forma de pregătire
	serviciului de salubritate	competențelor și abilităților necesare pentru derularea procesului de achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> Nivel mediu spre avansat
MANAGEMENTUL CONTRACTULUI A. Condițiile generale și exemple de condiții particulare pentru Contracte de lucrări de tip FIDIC	<ul style="list-style-type: none"> Necesitatea apariției contractelor FIDIC Rolurile tradiționale și moderne ale partilor într-un contract Tipurile de contracte și diferențele dintre ele Trecerea în revistă a clauzelor și subclauzelor contractului și explicarea celor mai importante subclauze Prezentarea și explicarea diferențelor între prevederile celor două tipuri de contract FIDIC 	<ul style="list-style-type: none"> Înțelegere sistematică și practică a managementului proiectelor, Etapa de implementare, Dezvoltarea abilităților și competențelor necesare aplicării contractelor FIDIC, cu precădere a tipurilor <i>FIDIC Galben</i> și <i>FIDIC Rosu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Instruire la clasă și după caz "<i>on the job</i>" (în timpul vizitelor de lucru) Nivel mediu spre avansat
MANAGEMENTUL CONTRACTULUI B. Contracte de delegare în cadrul SMID	<ul style="list-style-type: none"> Contracte de delegare a gestiunii serviciului de salubritate la scară județeană sau zonală Contracte de operare a unor instalații de gestiune a deșeurilor; Practici privind comunicarea între entitățile parte a unor contracte. 	<ul style="list-style-type: none"> Înțelegere sistematică și practică a managementului de contract în cadrul SMID Dezvoltarea abilităților și competențelor necesare delegării serviciului de salubritate 	<ul style="list-style-type: none"> Instruire la clasă și după caz "<i>on the job</i>" (în timpul vizitelor de lucru) Nivel mediu spre avansat
MANAGEMENTUL INTEGRAT AL DESEURILOR A. Aspecte legale, instituționale și de planificare	<ul style="list-style-type: none"> Cadrul instituțional și legal la nivelul UE și național al gestionării deșeurilor. Informații privind generarea deșeurilor. Scopuri și linii directoare în circuitul și gestiunea deșeurilor. Analiza compoziției deșeurilor. Aspecte privind planificarea Sistemelor integrate de Gestionare a Deșeurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Cunoașterea principiilor de bază ale managementului integrat al deșeurilor solide Cunoașterea prevederilor legislației în vigoare și a directivelor UE din domeniul gestionării Cunoașterea elementelor strategice de planificare în domeniul gestionării deșeurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Instruire la clasă și după caz "<i>on the job</i>" (în timpul vizitelor de lucru) Nivel mediu spre avansat

Activitatea de instruire	Tematica	Scopul	Forma de pregătire
MANAGEMENTUL INTEGRAT AL DESEURILOR B. Gestionarea infrastructurii de gestionare integrate a deeurilor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colectarea si transportul deeurilor. Colectarea selectiva a deeurilor municipale (deeuiri organice, reciclabile, periculoase). Statii de transfer. ▪ Metode de utilizare si eliminare a deeurilor: Prevenirea, Reutilizarea, Compostarea, Reciclarea, Incinerarea, Depozitarea Deeurilor. ▪ Tehnici si metode de informare si constientizare in domeniul gestionarii deeurilor ▪ Exemple de buna practica in domeniul gestionarii integrate a deeurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cunoasterea metodelor de recuperare si eliminare a deeurilor solide ▪ Cunoasterea responsabilitatilor producatorilor si a consumatorilor in generarea deeurilor ▪ Metode si tehnici de informare si constientizare a generatorilor de deeuiri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instruire la clasa si dupa caz "on the job" (in timpul vizitelor de lucru) ▪ Nivel mediu spre avansat

Pentru implementarea acestui program de instruire se vor avea in vedere urmatoarele:

- **Accent pe studii de caz, aplicatii practice** si pe aspecte din experienta instructorilor; probleme aparute in pregatirea si/sau implementarea proiectelor si greseli de evitat in abordarea privind comunicarea si relatiile publice specifice proiectelor de mediu.
- **Nevoia unui bun echilibru de continut si timp** alocat componentelor importante ale programului – activitati/exercitii experientiale; activitati practic-aplicative – cu pondere majoritara (dar nu excesiva) pe aspectele practic-aplicative.
- **Lucrul atat pe grupe cat si in plen.**
- **Alternanta intre exercitii experientiale si sesiuni de debriefing**, punand accentul pe proces și mai puțin pe sarcina in sine.
- Obiectivul important ca participantii la instruire sa beneficieze de o **sesiune interesanta, placuta**, in cadrul careia sa se simta bine, fructificand la maximum aceasta oportunitate de invatare si dezvoltare personala.
- Nevoia de a efectua la sfarsitul fiecarei sesiuni a unui **sondaj de opinie referitor la satisfactia participantilor vizavi de calitatea materialelor, a instructorilor si a modului de desfasurarea a sesiunii.**