

Desenvolupament professional

" Doneu a la persona una feina que li agradi i no treballarà un sol dia de la seva vida"

Confuci

Sumari

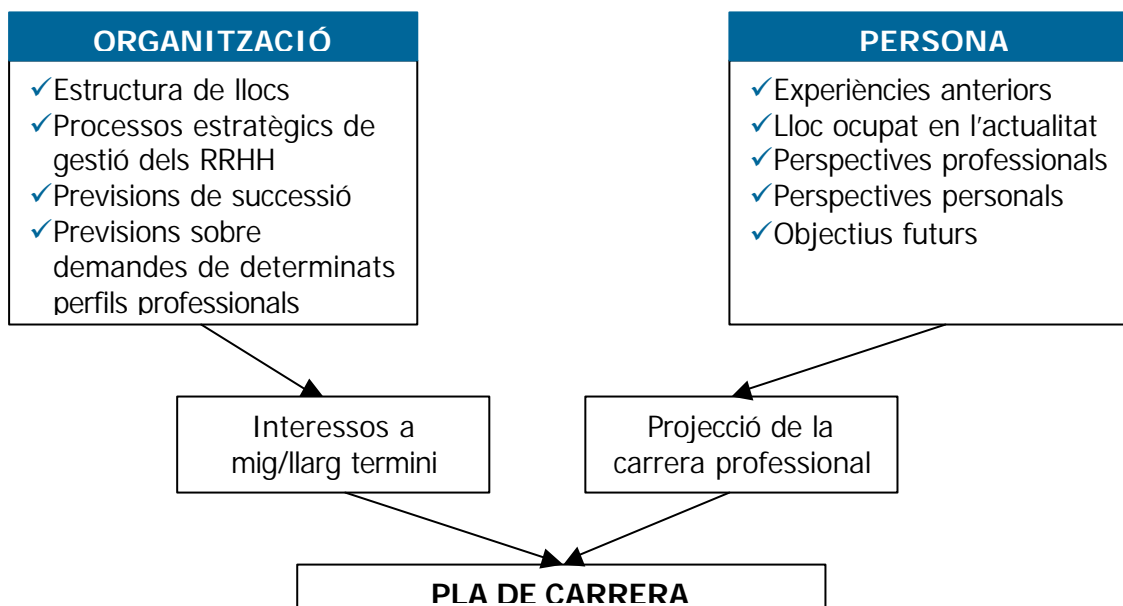
Què és?	1
Beneficis de la implantació d'un sistema de desenvolupament professional.....	2
Eines	3
La dada	3
Guia de Treball	4
L'experiència	4
Materials	6

Què és?

Tot el seguit d'actuacions que fan compatibles les aspiracions de millora professional del treballador amb les necessitats de l'organització. El desenvolupament professional d'una persona permet detectar i desenvolupar els seus potencials i motivacions ja sigui en àmbits d'expertesa tècnica com de en l'àmbit de lideratge de persones i projectes.

Les carreres professionals són una de les tècniques que permeten operacionalitzar i estructurar el desenvolupament professional.

El disseny de carreres professionals consisteix així en la intersecció dels interessos, capacitats, habilitats i procés formatiu de la persona amb la planificació estratègica de l'organització. Aquesta ha de preveure quins perfils professionals cal potenciar d'acord amb les seves prioritats estratègiques i fomentar la preparació dels seus professionals per a cobrir-les.



Es distingeixen tres estratègies per a orientar el desenvolupament professional de la persona dins d'una organització. Cadascuna d'aquestes orientacions es correspon amb un tipus de carrera professional

- ✓ **La carrera jeràrquica:** és la que ha caracteritzat l'administració tradicional i és basa en l'ascensió professional a través de l'ocupació de llocs de comandament i l'assumpció de més responsabilitats sobre la gestió.
- ✓ **La carrera horitzontal o lateral:** garanteix les oportunitats de carrera per a empleats que no volen o no tenen capacitats per assumir llocs de direcció jeràrquica, però que opten per desenvolupar la seva competència tècnica. Aquest tipus d'itinerari professional se centra en l'aprofundiment en la pròpia professió o àrea de treball.
- ✓ **La carrera en xarxa:** conté tant una seqüència vertical de llocs com una sèrie d'oportunitats horitzontals, això disminueix la probabilitat de bloqueig o d'estancament i ofereix la possibilitat d'intercanviar experiències a certs nivells i la necessitat d'ampliar l'experiència en un nivell abans de promocionar al superior

Beneficis de la implantació d'un sistema de desenvolupament professional

- ✓ Identificar i desenvolupar els empleats d'alt potencial; el desenvolupament professional parteix d'una anàlisi prèvia sobre coneixements, habilitats i potencials de les persones per tal de poder dissenyar la seva evolució futura.
- ✓ Preparar la successió de directius i altres empleats clau. La planificació a mig termini ha d'incloure els llocs que previsiblement s'hauran de cobrir dins de l'organització i així anar preparant les persones idònies per a ocupar-los.
- ✓ Millorar l'adequació empleat-lloc de treball. El diàleg entre expectatives dels treballadors i necessitats de l'organització té com a objectiu buscar l'equilibri que més satisfaci la persona i que aportí uns resultats més òptims per a l'organització.

- ✓ Retenir la fuga de talents i millorar la motivació. En la mesura que s'ofereix una via pautada per al progrés professional, la persona té un horitzó a mig termini i coneix quins objectius professionals ha d'assolir per a fer efectiu aquest progrés.

Eines

- ✓ **Assessorament individualitzat:** entrevistes d'orientació de carrera amb un consultor intern o extern.
- ✓ **Entrevistes d'avaluació del rendiment** amb el responsable directe que poden incloure aspectes sobre el potencial de carrera.
- ✓ **Avaluacions de potencial**
- ✓ **Assessment Center** per ajudar a l'empleat a conèixer les seves potencialitats o debilitats.
- ✓ **Seminaris d'orientació** de carrera
- ✓ **Definició i divulgació d'itineraris de carrera.**
- ✓ **Difusió** àmplia dels **llocs vacants** a cobrir.
- ✓ **Organigrames de previsió**, que planifiquin el processos de successió claus
- ✓ **Qui és qui:** Recull i identificació de tots els treballadors que inclogui els seus coneixements, experiències i habilitats.
- ✓ Materials i aules d'**autoformació**.
- ✓ **Assignació de tutors** que ajudin al desenvolupament del pla de carrera
- ✓ Seminaris de **preparació per a la jubilació**.

La dada

Quatre factors determinen el desenvolupament professional. Els estudis psicològics afirmen que les eleccions professionals es basen en quatre trets individuals:

1. Interessos.
2. Autoconcepte (la manera com cada persona s'avalua i es valora a si mateixa en base a la confiança i la seguretat amb un mateix).
3. Personalitat.
4. Entorn social.

Guia de Treball

La gestió del desenvolupament professional ha de ser una responsabilitat compartida entre els directius de línia i la Direcció de Recursos Humans. Seguidament es descriuen les pautes principals que ha de seguir el disseny de la progressió professional dins de l'organització:

1. Prospectiva de l'organigrama de l'organització a mig termini per tal de planificar l'evolució: persones a substituir per jubilació, àrees d'activitat a potenciar o de nova creació...
2. Identificació de les persones a promocionar: a través de diferents tècniques com ara les entrevistes personals o els processos d'*Assessment Center*, coneixem aquelles persones que poden desenvolupar-se professionalment més enllà de les seves tasques actuals i a més estan motivats per a fer-ho.
3. Avaluació individual del potencial d'aquestes persones considerant la seva formació acadèmica, aptituds, actituds, identificació amb l'organització i desig de promoció en relació als llocs que s'hauran de cobrir.
4. Pla individual de formació i capacitat que descriu els coneixements i habilitats a desenvolupar temporalment per tal d'assolir els requeriments del lloc a cobrir.
5. Seguiment de l'evolució de la persona. En els casos de substitucions per jubilació s'aconsella implicar a la persona que deixa el lloc de treball en el seguiment del candidat a cobrir-lo.
6. En base als resultats obtinguts en el procés de desenvolupament els responsables del seguiment decideixen sobre la idoneïtat del candidat.

L'experiència

Universitat de Girona

La *Universitat de Girona* centra la seva política de recursos humans en el desenvolupament de les carreres professionals dels més de 500 treballadors del col·lectiu de Personal d'Administració i Serveis (laborals i funcionaris).

El model de la UdG ha definit quatre escales que agrupen el conjunt de places: auxiliar administrativa, escala administrativa, escala de gestió i escala tècnica. Dins de cada escala s'han definit dos nivells el bàsic i el de comandament. L'avanç entre els diferents nivells de la carrera es produeix a través de l'avaluació del desenvolupament, la formació, els idiomes i la participació en grups de millora de la pròpia Universitat.

Vodafone

Vodafone vol oferir un entorn ideal d'aprenentatge als seus treballadors perquè consideren que es mouen en un entorn canviant. D'aquesta manera, l'aprenentatge continu és necessari i el Centre de Carrera Professional busca "formes de protegir, ensinistrar i desenvolupar" als seu equip.

Però encara va més enllà. Han creat el Programa Global de Lideratge per ajudar als seus treballadors a progressar cap a l'àmbit de la direcció general. El *Global Leadership Programme* ofereix als treballadors de Vodafone "l'oportunitat de conèixer els diversos àmbits del Grup Vodafone, de treballar en cooperació amb l'alta direcció, de participar en projectes especials, i de tractar amb distintes cultures. També ofereix als empleats l'oportunitat d'estudiar un Màster en Administració d'Empreses".

Val a dir que aquest programa, a diferència de l'anterior, no és obert a tots els treballadors, cal ser nominat i seleccionat per participar. Una vegada la persona forma part del grup escollit, el programa de desenvolupament és el següent:

Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	
1 any d'experiència (any 1 or 2) amb les tasques origen, al país origen	Promoció (any 1 or 2)	1 any d'experiència amb les tasques origen, a un altre país	1 any d'experiència amb les tasques noves, a un altre país	1 any d'experiència en Management general	Experiència
Promoció (any 1 o 2)	1 any d'experiència (any 1 or 2) amb les tasques origen, al país origen	Mentor al país destí	Mentor Funcional		
Promoció i "mentoring" per un membre Consell principal, del consell regional o de qualsevol Consell operatiu de la companyia.					Support
Projectes de millora de negoci			Experiències Individuals a mida		Estructura principal
Programa MBA					

Materials

Assess Your Company for Development [en línia]. Workforce, juliol 2001.
<http://www.workforce.com/archive/feature/22/29/24/223567.php>

Test inicial per avaluar com l'organització respon a les expectatives de creixement i desenvolupament dels treballadors.

Global Leadership Programme. [en línia]. Vodafone, 2003.
<http://www.glp.vodafone.com/programmeOverview.htm>

La Carrera Profesional: El Modelo Udg. [en línia].
<http://www.gestion.unican.es/gerencia/ponencias/pxvii/rrhh5.doc>

Una descripció detallada de les característiques i implicacions del model desenvolupat a la UdG.

Palomar, A. (2002) *El sistema de carrera y su aplicación a los cuerpos superiores de la administración*. Madrid: Editorial Dykinson.

Sisternas X. (1999) *Gestió de recursos humans per a uns ajuntaments eficaços*. Barcelona: Diputació de Barcelona. [pàgs. 77-82]