



ROMANIA - MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE
AGENTIA NATIONALA DE ADMINISTRARE FISCALA
Autoritatea Nationala a Vamilor



Anexa la Nota nr. 5740/27.01.2010

STRATEGIA DE FORMARE PROFESIONALĂ PENTRU PERIOADA 2010 - 2014

București 2010

CUPRINS

1. INTRODUCERE	3
1.1 Scopul și rolul Strategiei de formare profesională	3
1.2. Principii fundamentale	3
2. ORGANIZAREA PROCESULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ ÎN AUTORITATEA NAȚIONALĂ A VĂMILOR	4
3. ETAPELE DESFĂȘURĂRII PROCESULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ	6
3.1. Analiza necesarului de formare profesională	6
3.2. Planul anual de formare profesională	7
3.3. Resurse umane și materiale implicate în procesul de formare profesională	7
3.4. Desfășurarea propriu-zisă a activităților de formare profesională	7
3.5. Evaluarea rezultatelor activității de formare profesională	7
3.6. Stabilirea măsurilor de îmbunătățire a procesului de formare profesională	8
4. MECANISMUL DE FUNCȚIONARE ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIEI DE FORMARE PROFESIONALĂ	8
5. OBIECTIVELE ȘI DIRECȚIILE DE ACȚIUNE ALE STRATEGIEI DE PREGĂTIRE PROFESIONALĂ	9
5.1. Obiectivele Strategiei de formare profesională a Autorității Naționale a Vămilelor	9
5.1.1. Obiective generale	9
5.1.2. Obiective pe termen scurt	10
5.1.3. Obiective pe termen mediu	10
5.1.4. Obiective pe termen lung	10
5.2. Direcții de acțiune	11
6. INSTRUMENTE ȘI METODE UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA DE FORMARE PROFESIONALĂ	12
6.1. Ședința de curs în clasă	12
6.2. Pregătirea on-line (e-learning)	13
6.3. Învățarea asistată	13
6.4. Jocul de roluri	13
6.5. Pregătirea la locul de muncă	14
6.6. Învățarea combinată (b-learning)	14
6.7. Metoda cascădării	14
7. PLANUL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI DE FORMARE PROFESIONALĂ	14

1. INTRODUCERE

Începând cu data de 1 ianuarie 2007, România este membru cu drepturi depline al Uniunii Europene și beneficiază de un important sprijin financiar din partea acesteia. În acest context, Autoritatea Națională a Vănilor beneficiază și în continuare de fonduri importante destinate întăririi capacității administrative, permițând dezvoltarea tuturor domeniilor, inclusiv domeniul resurselor umane.

Strategia de pregătire profesională pentru perioada 2006-2009, stabilită de Autoritatea Națională a Vănilor, a reprezentat baza organizării și desfășurării activității de pregătire profesională în instituția vamală în primii ani după aderarea României la Uniunea Europeană. Având în vedere transformările importante prin care a trecut instituția în ultimii ani, precum și modernizările procesului de formare profesională, s-a hotărât elaborarea unei noi Strategii de formare profesională a Autorității Naționale a Vănilor pentru o perioadă de 5 ani.

Aceasta a fost elaborată de către Biroul Perfecționare, având în vedere *Normele interne de desfășurare a activităților de formare profesională în ANV*, elaborate și aprobate de conducerea instituției în anul 2009, în conformitate cu prevederile HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea *Normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici*.

1.1 Scopul și rolul Strategiei de formare profesională

Scopul general al Strategiei de formare profesională este acela de a dezvolta un instrument de pregătire care să susțină politica de formare profesională a Autorității Naționale a Vănilor, astfel încât să conducă la creșterea performanțelor angajaților săi.

Rolul ei este de a contribui la dezvoltarea unor standarde de pregătire profesională pentru întregul personal vamal, astfel încât să răspundă cerințelor europene în domeniu.

În acest fel se asigură consolidarea transformărilor înregistrate în ultimii ani în domeniul pregătirii profesionale din Autoritatea Națională a Vănilor și se facilitează modernizarea continuă a acestui domeniu.

Strategia include domenii prioritare de pregătire, considerate importante la nivel european și este susținută de diferite forme de pregătire, în funcție de necesitățile departamentelor și angajaților. Punerea în aplicare a strategiei se realizează pe baza Planului de implementare a Strategiei de formare profesională, parte integrantă a acestui document. Planul conține măsurile necesare a fi luate pentru realizarea obiectivelor stabilite prin Strategie.

1.2 Principii fundamentale

Strategia are la bază principii fundamentale, care reflectă buna practică în dezvoltarea resurselor umane.

Principiul de bază este acela prin care se recunoaște că cea mai rentabilă investiție a unei instituții este formarea și pregătirea angajaților proprii.

Un alt principiu se referă la necesitatea unei continuități în pregătire pe parcursul întregii cariere.

Pregătirea profesională și activitatea curentă sunt într-o permanentă interdependență, structura pregătirii concentrându-se pe transferul de cunoștințe și aplicarea lor în activitatea de bază.

Procesul de învățare utilizează mai multe metode, printre care: activități desfășurate în sala de curs, învățarea on-line, activități practice, învățarea asistată și

învățarea combinată (b-learning). Strategia de formare profesională a Autorității Naționale a Vănilor recunoaște faptul că învățarea combinată este soluția optimă în vederea eficientizării activității de pregătire profesională a personalului de la diferite niveluri din cadrul instituției. De asemenea, este recunoscută importanța formatorului, care asistă personalul în procesul de pregătire.

Orice activitate de formare profesională trebuie să se finalizeze cu o evaluare, pe baza unui sistem obiectiv de apreciere a rezultatelor, care să reflecte eficiența pregătirii furnizate și receptate. De asemenea, evaluarea trebuie să se facă și după trecerea unui anumit timp de la finalizarea unei activități de formare profesională, pe baza unor standarde și criterii bine stabilite.

2. ORGANIZAREA PROCESULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ ÎN AUTORITATEA NAȚIONALĂ A VĂNILOR

Formarea profesională a personalului vamal este un proces complex, care se derulează sub auspiciile Școlii de Finanțe Publice și Vamă.

Acest proces presupune, în primul rând, existența unor structuri organizatorice, cu atribuții și responsabilități clar stabilite.

De asemenea, este necesară implicarea unor categorii largi de personal, de la cursanți, la formatori și manageri de la toate nivelurile.

Nu în ultimul rând, este necesar a se asigura condițiile materiale de desfășurare a activităților de formare profesională, respectiv săli de curs, tehnică de calcul, acces la Intranet și Internet etc.

În prezent, Autoritatea Națională a Vănilor numără peste 3.500 angajați și este structurată pe 3 niveluri:

- Aparatul central, cu direcții de specialitate, servicii și compartimente independente;
- 8 direcții regionale pentru accize și operațiuni vamale, subordonate aparatului central;
- 43 direcții județene pentru accize și operațiuni vamale, subordonate direcțiilor regionale pentru accize și operațiuni vamale;
- 47 birouri vamale, subordonate direcțiilor regionale pentru accize și operațiuni vamale.

În legatură cu pregătirea profesională, nivelurile specificate mai sus își au propriile structuri, cu roluri și responsabilități specifice, astfel:

- la nivelul aparatului central funcționează Biroul Perfecționare, parte integrantă a Direcției Resurse Umane, Organizare Generală și Perfecționare;
- la nivel regional există responsabili cu pregătirea profesională, în cadrul birourilor resurse umane, organizare și perfecționare;
- la nivel local (direcții județene și birouri vamale) există responsabili cu pregătirea profesională, în cadrul acestor structuri organizatorice.

Activitățile de formare profesională a personalului vamal se desfășoară în principal în cadrul Autorității Naționale a Vănilor, sub egida Școlii de Finanțe Publice și Vamă, dar există și activități care se desfășoară în colaborare cu alte instituții din țară și străinătate.

Rolul Biroului Perfecționare este unul strategic, iar principalele sale responsabilități sunt:

- elaborarea *Strategiei de formare profesională*, a *Normelor interne* de desfășurare a acestei activități, a *Planului anual de formare profesională centralizată* și a altor documente metodologice și organizatorice din domeniul formării profesionale;
- analiza necesarului de pregătire în cadrul instituției;
- asigurarea pregătirii întregului personal al Autorității Naționale a Vămilelor, pe baza principiilor de eficiență;
- stabilirea de standarde în ceea ce privește metodologia de formare profesională și evaluarea rezultatelor acesteia.

Pentru creșterea eficienței procesului de pregătire profesională, se stabilește un corp de formatori, structurat pe două categorii:

- formatori permanenți, la nivel central;
- formatori colaboratori, cooptați din rândul celor mai buni specialiști din aparatul central, din direcțiile regionale și județene, precum și din birourile vamale.

Activitățile de formare profesională în domenii generale se asigură integral de către formatorii permanenți, în timp ce pentru activitățile de instruire în domenii de specialitate (tehnice) există o colaborare între formatorii permanenți și cei colaboratori.

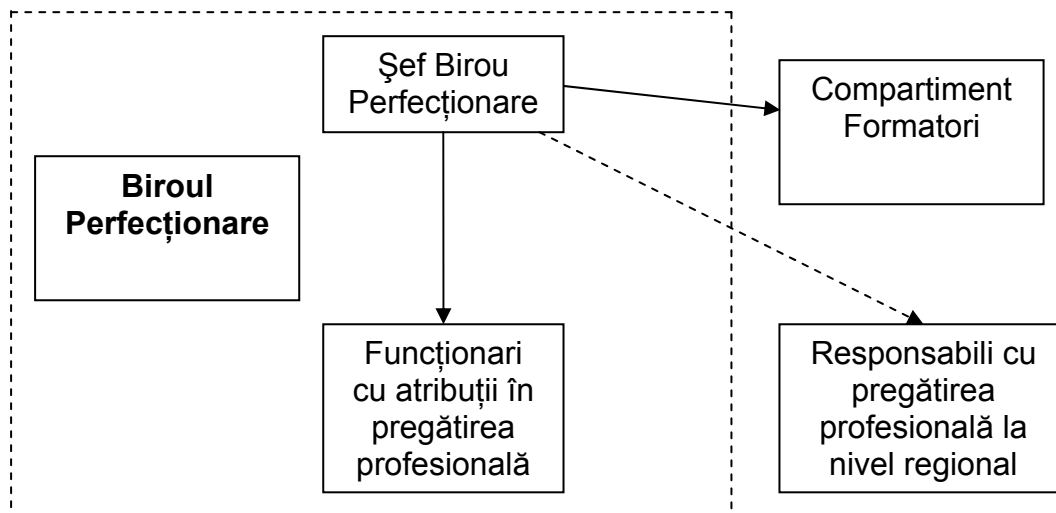
Formatorii permanenți sunt încadrați, în principiu, în Biroul Perfecționare din Direcția Resurse Umane, Organizare Generală și Perfecționare și au atribuții specifice, după cum urmează:

Rol	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea activităților de pregătire profesională, atât în domenii generale, cât și în cele tehnice - Realizarea legăturilor cu direcțiile de specialitate în scopul identificării, stabilirii și organizării activităților de pregătire profesională
Activități cheie	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea platformelor de curs • Organizarea, susținerea și evaluarea activităților de instruire • Revizuirea periodică a activităților de pregătire
Abilități cheie	<ul style="list-style-type: none"> • Experiență în activități de formare profesională • Abilități de comunicare

Biroul Perfecționare are în componență personal cu experiență în activitatea de pregătire profesională, care realizează legătura cu structurile de pregătire din teritoriu, identifică necesarul de formare profesională, întocmește Strategia de Pregătire Profesională și creează cadrul necesar implementării ei, evaluează eficiența activităților de instruire și întocmește documente specifice (situații, analize și sinteze).

Biroul Perfecționare coordonează activitatea responsabililor cu pregătirea profesională de la nivel regional, fără a exista o subordonare directă a acestora față de structura centrală.

Mai multe detalii cu privire la această structură pot fi găsite în schema de mai jos:



Pe lângă formatorii permanenți din Biroul Perfecționare și Compartimentul Formatori, în toate direcțiile de specialitate și direcțiile regionale vamale există formatori colaboratori, al căror rol principal este de a sprijini activitatea de instruire în domenii tehnice.

Un accent deosebit trebuie pus în viitor pe îmbunătățirea procesului de evaluare și selecție a formatorilor și pe desfășurarea cu precădere a activităților de instruire care utilizează formatori din cadrul instituției.

3. ETAPELE DESFĂȘURĂRII PROCESULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ

Principalele etape ale organizării și desfășurării activităților de formare profesională în Autoritatea Națională a Vămirilor sunt următoarele:

1. Stabilirea necesarului de formare profesională;
2. Întocmirea și aprobarea Planului anual de formare profesională;
3. Stabilirea resurselor umane și materiale implicate în fiecare activitate de formare profesională (grupul țintă, formatorii, locul de desfășurare, perioada etc.);
4. Desfășurarea propriu-zisă a activității de formare profesională;
5. Evaluarea rezultatelor activității;
6. Stabilirea măsurilor de îmbunătățire a acestei activități.

3.1. Analiza necesarului de formare profesională

Analiza necesarului de formare profesională este realizată anual în Autoritatea Națională a Vămirilor, la nivel local, regional și central.

Cerințele de formare profesională sunt reliefate în rapoartele de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici, care se întocmesc anual de către managerii de la toate nivelurile. Aceste cerințe sunt centralizate la nivel local, regional și central de către responsabilii cu pregătirea profesională. Ca urmare a analizei lor, se întocmește un *Plan de formare profesională continuă* (la locul de muncă) și un *Plan de formare profesională centralizată*.

3.2. Planul anual de formare profesională

Planurile anuale de formare profesională se întocmesc pe baza propunerilor primite din partea tuturor structurilor organizatorice, precum și a analizei necesarului de formare profesională.

Planurile de formare profesională continuă se întocmesc la nivelul birourilor vamale și direcțiilor județene pentru accize și operațiuni vamale și se aprobă de către șefii direcțiilor regionale în subordinea cărora se află aceste structuri organizatorice. După aprobare, ele se transmit Biroului Perfecționare din Direcția Resurse Umane, Organizare Generală și Perfecționare.

Planurile anuale de formare profesională centralizată se întocmesc de către Biroul Perfecționare, se aprobă de către conducerea instituției și se transmit Școlii de Finanțe Publice și Vamă.

3.3. Resurse umane și materiale implicate în procesul de formare profesională

În organizarea și desfășurarea procesului de formare profesională sunt implicate importante resurse umane și materiale.

Este vorba, în primul rând, de formatori, care trebuie selecționați din rândul celor mai buni specialiști în domeniu, care să aibă și abilități pedagogice.

Cursanții trebuie astfel stabiliți încât să se aibă în vedere nu numai faptul că ei trebuie să devină buni specialiști în domeniul respectiv, ci și necesitatea de a disemina, după metoda cascaderii, informațiile primite la activitatea de formare profesională al cărei beneficiar a fost.

Nu în ultimul rând, trebuie analizate cu mare atenție data și locul desfășurării activității, echipamentele și materialele didactice necesare, accesul la surse de informare (Intranet și Internet) etc.

3.4. Desfășurarea propriu-zisă a activităților de formare profesională

În desfășurarea propriu-zisă a activităților de formare profesională, factorii implicați sunt responsabilul cu cursul respectiv (organizatorul), formatorul și cursanții.

Responsabilul trebuie să stabilească formatorul, grupul țintă, locul și perioada de desfășurare a activității. De asemenea, el trebuie să asigure mijloacele materiale necesare bunei desfășurări a activității.

Formatorul are responsabilitatea de a pregăti suportul de curs și materialele didactice adecvate.

Cursanții au obligația de a participa în mod activ la activitatea de formare profesională, de a semnală aspectele pozitive sau negative în derularea acesteia, precum și de a asigura diseminarea informațiilor în cadrul colectivelor în care își desfășoară activitatea.

3.5. Evaluarea rezultatelor activității de formare profesională

Evaluarea activităților de pregătire profesională este realizată de către manageri și de către responsabili cu formarea profesională de la nivel regional și central. În baza acestor evaluări, Biroul Perfecționare elaborează analize care sunt utilizate pentru îmbunătățirea sistemului de pregătire profesională în Autoritatea Națională a Vămirilor.

Sistemele de evaluare sunt folosite pentru a îndruma managerii să se concentreze asupra fondurilor destinate pregătirii profesionale, unde acestea pot fi de maxim ajutor.

Un sistem performant de evaluare este cel care presupune 4 niveluri și anume:

- Reacția

- Acumularea
- Comportamentul
- Rezultatele

Este necesar să se întreprindă măsurile necesare în vederea implementării unui astfel de model de evaluare pe 4 niveluri a rezultatelor activității de formare profesională în Autoritatea Națională a Vănilor. El permite stabilirea beneficiilor imediate și în timp ale fiecărei activități de formare profesională, precum și măsurile care se impun pentru îmbunătățirea acestor rezultate.

3.6. Stabilirea măsurilor de îmbunătățire a procesului de formare profesională

Principalele măsuri care pot fi luate pentru îmbunătățirea rezultatelor activităților de formare profesională se referă la pregătirea formatorilor, la stabilirea grupului țintă și la asigurarea mijloacelor materiale necesare bunei desfășurări a activităților.

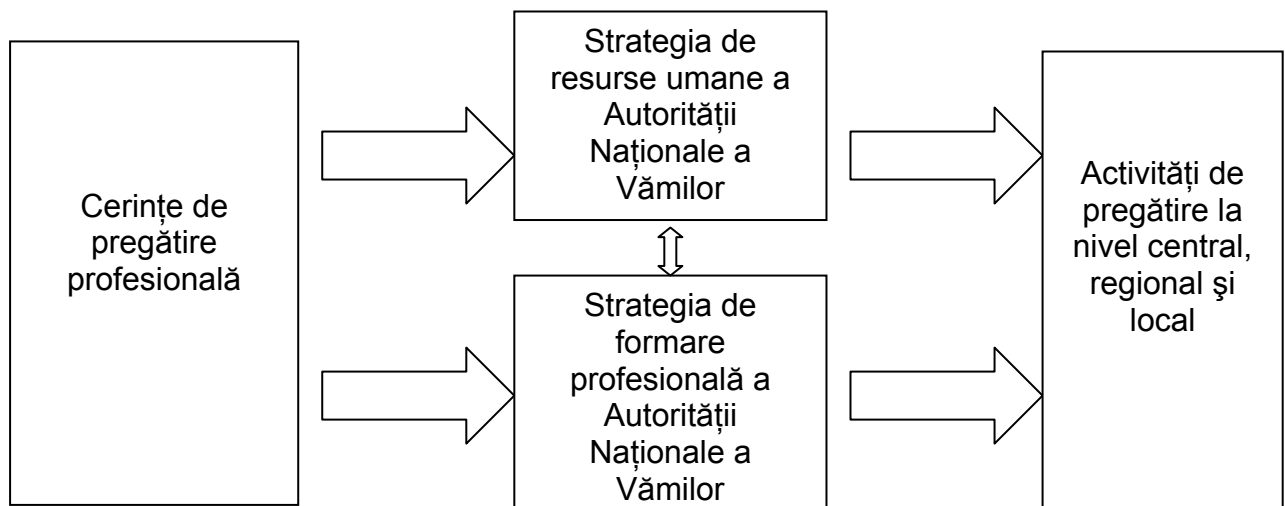
Astfel, se pot recomanda măsuri precum:

- îmbunătățirea conținutului sau repetarea activității;
- stabilirea unor alți formatori;
- participarea formatorilor la cursuri de formare formatori;
- respectarea unor criterii mai clare în privința stabilirii grupului țintă;
- luarea în considerare, atunci când se stabilesc locul și perioada de desfășurare a unui curs, a condițiilor din sala de clasă, a condițiilor de cazare a cursanților, precum și a accesului la surse de informații etc.

4. MECANISMUL DE FUNCȚIONARE ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIEI DE FORMARE PROFESIONALĂ

Strategia de formare profesională este elaborată și se înscrie în cadrul mai larg al strategiei de pregătire destinată tuturor funcționarilor publici, elaborată de Agenția Națională a Funcționarilor Publici. În acest mod sunt respectate direcțiile prioritare de dezvoltare în carieră, în scopul formării unui corp profesionist de funcționari publici la nivelul instituției.

Această strategie corespunde cerințelor actuale de pregătire profesională ale întregului personal al Autorității Naționale a Vănilor și se află într-o strânsă interdependență cu Strategia de resurse umane, conform schemei prezentate mai jos:



În partea stângă sunt reprezentate cerințele de pregătire pe termen scurt, mediu și lung, care trebuie incluse în planurile de formare profesională din Autoritatea Națională a Vănilor. Prin intermediul strategiilor de resurse umane și de formare profesională, aceste cerințe se transformă în activități de pregătire a personalului, la nivel central, regional și local.

Strategia de resurse umane este deosebit de importantă în vederea implementării cu succes a Strategiei de formare profesională. Modelul de mai sus demonstrează că resursele umane și formarea profesională, ca elemente diriguitoare ale strategiei, se influențează reciproc.

Formarea profesională a funcționarilor publici din Autoritatea Națională a Vănilor este un proces dinamic, de o importanță deosebită în cadrul general al bunei funcționări a instituției vamale, fiind necesară promovarea ei de către managerii de la toate nivelurile, pentru a obține un corp de specialiști vamali foarte bine pregătiți din punct de vedere profesional.

Conducerea procesului de formare profesională se realizează ierarhic. La nivel central, conducerea se asigură prin vicepreședintele ANAF, directorul Direcției Resurse Umane, Organizare Generală și Perfecționare și șeful Biroului Perfecționare. La nivel regional, acest proces este coordonat de directorii direcțiilor regionale pentru accize și operațiuni vamale, șeful Biroului Resurse Umane, Organizare și Perfecționare și responsabilii cu pregătirea profesională. Atribuțiile acestora sunt reglementate prin Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției.

5. OBIECTIVELE ȘI DIRECȚIILE DE ACȚIUNE ALE STRATEGIEI DE PREGĂTIRE PROFESIONALĂ

5.1. Obiectivele Strategiei de formare profesională a Autorității Naționale A Vănilor

Obiectivele Strategiei de formare profesională pot fi grupate în mai multe categorii, după cum urmează.

5.1.1. Obiective generale

- Dezvoltarea unui sistem de formare profesională funcțional, în concordanță cu politica de resurse umane și cea de formare profesională;
- Creșterea constantă a eficienței activității de formare profesională, prin îmbunătățirea organizării structurilor de instruire, folosirea formatorilor, îmbunătățirea programelor și a sistemelor de evaluare;
- Asigurarea unei conduceri eficiente în procesul de monitorizare a pregătirii profesionale;
- Îmbunătățirea facilităților de pregătire profesională;
- Accentuarea principiului conform căruia fiecare angajat trebuie să beneficieze de instruire la momentul potrivit;
- Conștientizarea întregului personal în privința rolului și importanței pregătirii profesionale în dezvoltarea carierei;
- Includerea cerințelor mediului de afaceri în planurile și programele de instruire;
- Revizuirea permanentă a cerințelor de formare profesională.

5.1.2. Obiective pe termen scurt

Obiectivele pe termen scurt se referă, în primul rând, la domeniul organizatoric și structural. În cadrul acestora, se evidențiază următoarele aspecte prioritare:

- Introducerea rolului și responsabilităților formatorului în sistem on-line;
- Punerea la punct a sistemului de învățare on-line (e-learning);
- Dezvoltarea sistemului de învățare combinată (b-learning);
- Comunicarea către întregul personal a rolului pregătirii profesionale în dezvoltarea carierei;
- Revizuirea rolului formatorilor colaboratori în asistarea formatorilor permanenți;
- Întocmirea Catalogului național al formatorilor, la nivelul Autorității Naționale a Vămile;
- Asigurarea pregătirii potrivit standardelor europene a întregului personal;
- Asigurarea unor programe de dezvoltare a formatorilor;
- Introducerea unor sisteme de evaluare a procesului de instruire;
- Creșterea rolului și responsabilităților personalului însărcinat cu pregătirea profesională din structurile regionale;
- Accentuarea rolului pregătirii profesionale continue, la locul de muncă.

Deasemenea, un important obiectiv se consideră a fi necesitatea de a se proceda la revizuirea materialelor și tematicilor de instruire actuale, care să fie puse la dispoziția întregului personal într-un timp cât mai scurt.

5.1.3. Obiective pe termen mediu

- Stabilirea și implementarea unor noi principii privind conducerea, organizarea, desfășurarea, planificarea și evaluarea pregătirii la nivel local, regional și central;
- Dezvoltarea abilităților de formatori pentru manageri;
- Adaptarea și transpunerea unui număr cât mai mare de suporturi de curs pe platforma e-learning;
- Actualizarea periodică a platformelor de curs;
- Implementarea unui standard de evaluare și selecție a formatorilor;
- Dezvoltarea unor relații de cooperare cu alți actori de formare (Școala Națională de Finanțe Publice și Vamă, Institutul Național de Administrație, Academia de Studii Economice etc.).

5.1.4. Obiective pe termen lung

- Dezvoltarea unui sistem complex de pregătire continuă a personalului Autorității Naționale a Vămile, prin creșterea numărului, rolului și dotării centrelor de instruire;
- Elaborarea unor manuale de pregătire a funcționarilor din sistemul vamal;
- Dezvoltarea conceptului de formare inițială a personalului nou angajat în cadrul Autorității Naționale a Vămile;
- Îmbunătățirea metodelor de evaluare a pregătirii profesionale și a eficienței acestei pregătiri;
- Dezvoltarea unor criterii și a unei metodologii de promovare (stimulare) a participării la activități de formare profesională;
- Creșterea rolului pregătirii tehnico-practice în ansamblul activităților de instruire.

5.2. Direcții de acțiune

Principalele direcții de acțiune ale Strategiei de formare profesională a Autorității Naționale a Vămilelor pentru perioada 2010-2014, prin care să se îndeplinească obiectivele strategiei, sunt următoarele:

- Conducerea strategică a procesului de formare profesională;
- Reafirmarea rolului pregătirii profesionale în asigurarea condițiilor de îndeplinire de către întregul personal vamal a sarcinilor stabilite;
- Urmărirea modificărilor structurale din Autoritatea Națională a Vămilelor, în scopul adaptării permanente a procesului de instruire;
- Instituirea caracterului obligatoriu al participării la activități de formare profesională;
- Pregătirea la standardele de calitate acceptate, atât la nivel central, cât și regional;
- Introducerea unor sisteme de evaluare a rezultatelor activității de formare profesională;
- Modernizarea produselor de instruire existente, și introducerea unor metode moderne de instruire, potrivit recomandărilor Comisiei Europene (metoda cascădării, instruirea practică, învățarea combinată etc.);
- Definirea clară, de către toate structurile organizatorice din cadrul Autorității Naționale a Vămilelor, a priorităților în domeniul formării profesionale;
- Actualizarea permanentă a analizei necesarului de formare profesională;
- Stabilirea clară a rolului și responsabilităților întregului personal implicat în procesul de instruire;
- Introducerea unor criterii de înscriere și selecție a participanților la acțiunile de instruire;
- Asigurarea cu personal și mijloace necesare procesului de instruire;
- Valorificarea într-o măsură sporită a experienței specialiștilor din toate structurile organizatorice în activitatea de instruire;
- Dezvoltarea rolului formatorilor colaboratori în activitatea de formare profesională;
- Dezvoltarea conceptului de formatori în sistem on-line;
- Realizarea *Catalogului anual al formatorilor*, în vederea asigurării formatorilor necesari pentru activitățile de instruire planificate;
- Introducerea unui sistem de evaluare și selecție a formatorilor;
- Asigurarea pregătirii formatorilor, în sensul formării abilităților pedagogice ale acestora;
- Implementarea unor măsuri de motivare a formatorilor;
- Realizarea *Catalogului anual al cursurilor*, disponibil on-line pentru a da posibilitatea întregului personal să ia cunoștință de activitățile de instruire care se organizează; acesta va deveni un document dinamic, supus unei permanente actualizări;
- Evaluarea periodică a programelor de instruire existente;
- Îmbunătățirea comunicării între structurile centrale și cele regionale;
- Întărirea relațiilor de colaborare dintre Autoritatea Națională a Vămilelor și alte instituții care au responsabilități și atribuții în domenii conexe.

Ținând seama de cele mai bune practici existente la nivelul administrațiilor vamale din țările membre ale Uniunii Europene și dat fiind faptul că activitatea de instruire presupune o pregătire complementară și alocarea unui timp de lucru

suplimentar, s-au identificat și vor fi luate în considerare următoarele măsuri de motivare a formatorilor:

- recunoașterea competenței și experienței lor, prin includerea în Catalogul Național al Formatorilor din Autoritatea Națională a Vămile;
- aprecierea de către managerii de la toate nivelurile a efortului depus de formatori;
- degrevarea de sarcinile zilnice pe perioada pregătirii și desfășurării cursurilor;
- nominalizarea cu prioritate pentru participarea la cursuri și stagii de pregătire, atât în țară, cât și în străinătate;
- sprijinirea în vederea promovării în carieră.

6. INSTRUMENTE ȘI METODE UTILIZATE ÎN ACTIVITATEA DE FORMARE PROFESIONALĂ

Formarea profesională este un proces în permanentă desfășurare și trebuie îmbunătățit programul de pregătire continuă pentru întregul personal al Autorității Naționale a Vămile. În același timp, angajații trebuie conștientizați în legătură cu necesitatea revizuirii permanente a abilităților și cunoștințelor dobândite în activități de instruire anterioare.

Există multe căi de a răspunde necesităților de formare profesională. Această activitate ar trebui să facă uz de o varietate de instrumente pentru a se obține cele mai bune rezultate. Câteva dintre acestea sunt prezentate în continuare:

6.1 Ședința de curs în clasă

Prezența în sala de curs are avantajul de a-i separa pe cursanți de problemele curente de la locul de muncă, concentrându-se astfel în totalitate asupra procesului de învățare. Aceasta permite grupului să interacționeze și să învețe de la ceilalți membri ai grupului. Sala de curs în care se face pregătirea contribuie în mod semnificativ la construirea relațiilor care formează baza unor viitoare colaborări și schimburi de experiență. Se întâmplă, totuși, ca uneori cei care se pregătesc într-o sală de curs să nu poată implementa cele învățate în mediul specific locului de muncă, datorită diferențelor dintre teorie și practică. Din acest motiv, este necesar să se dezvolte o relație de colaborare permanentă între formatori și cursanți, astfel încât să sprijine procesul de implementare a noțiunilor teoretice în activitatea practică.

În sala de curs se poate utiliza o varietate largă de metode interactive, ca de exemplu:

- prelegerea
- brainstormingul (pentru a genera idei și pentru a promova lucrul în echipă în sala de curs în care se face pregătirea)
- studiile de caz;
- exercițiile în grup;
- interpretarea unui rol, activitate urmată de opinii și reacții ale participanților.

Se recomandă ca în încheierea activităților în sala de curs să se procedeze la efectuarea unor exerciții prin care să se faciliteze transferul celor învățate la locul de muncă.

6.2 Pregătirea on-line (e-learning)

Metodele tradiționale de pregătire sunt potrivite și au marele avantaj, pe termen scurt, că sunt deja aproape cunoscute atât de către formatori, cât și de cei care beneficiază de pregătire.

Este cunoscut faptul ca tehnologia informației și a comunicării are o contribuție uriașă în procesul de formare profesională, într-o varietate de modalități. În prezent, o mare parte a personalului vamal are acces la calculatoare interconectate la rețeaua internă sau la Internet.

Pregătirea on-line schimbă radical abordările tradiționale ale educației și pregătirii pretutindeni în lume. Astfel, utilizarea exclusiv a formulei de pregătire tradițională ar însemna o politică de autolimitare.

Dezvoltarea sistemelor de tehnologia informației și a comunicării înseamnă alocarea de timp și resurse care, pe termen lung, se transformă în beneficii importante atât pentru administrație, cât și pentru individ. Aceste beneficii se materializează în suporturi de curs disponibile on-line, forumuri de discuții, teste de evaluare, rapoarte statistice etc.

Indiferent cum sunt dezvoltate sistemele informatice care sprijină procesul de instruire, acestea trebuie gestionate și întreținute permanent. Administrarea și întreținerea sistemului e-learning în Autoritatea Națională a Vămirilor se realizează, în comun, de către Biroul Perfecționare și Direcția Tehnologia Informației, Comunicații și Statistică Vamală.

În prezent, pe platforma e-learning a instituției există un număr important de suporturi de curs și manuale, în toate subdomeniile activității vamale. De asemenea, există un număr important de module de curs elaborate la nivelul Comisiei Europene.

6.3 Învățarea asistată

Acest tip de învățare este foarte des utilizat în cadrul activităților de formare profesională. În situația în care beneficiază de un sprijin informatic adecvat, poate deveni una dintre cele mai eficiente metode de formare.

Acest tip de formare implică mult studiu individual (lectură, cercetare etc.) în legătură cu o anumită tematică, permițând aprofundarea unor detalii privind tematica abordată. Studiul individual este urmat de o sesiune de întrebări și răspunsuri, sesiune desfășurată între formator și cursant, pentru a se asigura că tematica a fost înțeleasă și astfel poate fi aplicată la locul de muncă.

Învățarea asistată poate fi utilizată în paralel cu alte forme de pregătire, ca de exemplu ca activitate premergătoare unei prelegeri în sala de curs.

6.4 Jocul de roluri

Interpretarea unui rol constituie de obicei o parte a unei acțiuni în sala de curs. Această metodă le oferă posibilitatea celor care se pregătesc, să exerseze într-un mediu sigur și practic abilitățile pe care le-au deprins și pe care le-au dobândit pe parcursul activității din sala de curs. Roluri precum cele de mai jos pot fi extrem de utile:

- Interacțiunea cu publicul/comunicarea cu publicul și mediul de afaceri;
- Controlul unui mijloc de transport.

Pentru ca interpretarea rolului să fie eficientă, trebuie creat un scenariu care să imite o situație din activitatea curentă și care să-i permită "actorului" să interacționeze, ca și cum nu ar fi membru al personalului, cu un alt coleg care joacă un alt rol. Aceasta metodă dă posibilitatea celui care se pregătește să-și exerseze abilitățile într-un mediu apropiat celui real. Se primește astfel o reacție constructivă, atât de la colegii de curs, cât și de la formator.

6.5 Pregătirea la locul de muncă

Pregătirea la locul de muncă este recunoscută unanim ca una dintre cele mai eficiente forme de învățare. Ea constă în pregătirea furnizată de o persoană cu experiență ("antrenor"), care are abilități și calități de pedagog.

Antrenorul urmărește procesul de învățare din sala de curs și poate utiliza strategia unui program de pregătire.

Acestui tip de pregătire profesională trebuie să i se acorde o importanță tot mai mare în viitor, întrucât necesită resurse umane și materiale reduse.

6.6. Învățarea combinată (b-learning)

Practica din ultimii ani a arătat că toate metodele de instruire au unele avantaje și dezavantaje, dar rezultate deosebite se obțin atunci când se utilizează metode combinate. În acest sens, se poate menționa combinarea metodei teoretice cu cea practică. Cursanții primesc noțiunile teoretice în cadrul unei ședințe de instruire la clasă, după care merg într-un laborator sau direct în teren, pentru a exersa noțiunile primite și însușite.

Dar cea mai modernă și eficientă metodă de instruire combinată este metoda b-learning, care îmbină avantajele învățării on-line (e-learning) cu cea la clasă. Cursanții accesează, mai întâi, suportul de curs de pe platforma e-learning și își însușesc noțiunile conținute în acesta. La scurt timp, se organizează o ședință de instruire la clasă, în cadrul căreia se aprofundează noțiunile teoretice și se dezvoltă abilitățile și deprinderile cursanților, prin studii de caz, jocuri de roluri etc.

6.7. Metoda cascaderii

În scopul eficientizării activităților de formare profesională și pentru ca întregul personal vamal să beneficieze de informațiile transmise în cadrul activităților de formare profesională centralizată sau în cadrul activităților de instruire organizate în afara instituției, este necesară organizarea unor activități de pregătire profesională în cascadă. Principiul acestei metode de formare profesională constă în aceea că funcționarii vamali care au fost incluși în diferite programe de formare profesională transmit/împărtășesc informațiile primite, în momentul reîntoarcerii la locul de muncă, colegilor de serviciu care lucrează în același domeniu de activitate. În acest fel, ca urmare a participării la o formă de instruire la nivel central sau în afara instituției, ei devin formatori pentru ceilalți funcționari publici din Autoritatea Națională a Vămilelor, care trebuie să ia cunoștință, și ei, de cele mai noi informații în domeniul respectiv.

7. PLANUL DE IMPLEMENTARE PE TERMEN SCURT A STRATEGIEI

În vederea implementării într-un timp cât mai scurt a Strategiei de formare profesională, s-a elaborat un *Plan de implementare pe termen scurt*, care este parte componentă a Strategiei în ansamblul ei. El este structurat pe 3 capitole și reprezintă sumarul acțiunilor pe termen scurt care susțin atingerea obiectivelor propuse prin Strategie.