



METODOLOGIE DE ELABORARE PROGRAME DE ÎNVĂȚARE LA LOCUL DE MUNCĂ



Iulie 2021



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectiv specific 3.12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

Titlul proiectului: „Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est” (Contract: POCU/464/3/12/128144)

A.4.2. Dezvoltare metodologie de elaborare programe de învățare la locul de muncă

METODOLOGIE DE ELABORARE PROGRAME DE ÎNVĂȚARE LA LOCUL DE MUNCĂ



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Prezentul material a fost elaborat în cadrul proiectului “Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est” (Contract: POCU/464/3/12/128144), finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți, Obiectiv specific 3.12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților, implementat de către CAMERA DE COMERȚ, INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ VRANCEA în parteneriat cu CENTRUL NAȚIONAL DE ÎNVĂȚĂMÂNT TURISTIC S.A. și FUNDAȚIA CONVERGENȚE EUROPENE.

Echipa responsabilă cu elaborarea prezentei metodologii:

- ☑ Cireașă Victoria - Expert programe instruire și evaluare, Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea
- ☑ Popa Paula Georgiana - Expert programe instruire și evaluare, Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea
- ☑ Gheorghe Alexandra - Expert programe instruire și evaluare, Centrul Național de Învățământ Turistic S.A
- ☑ Conduruța Irina - Expert programe instruire și evaluare, Centrul Național de Învățământ Turistic S.A
- ☑ Lungu Cerasela - Expert programe instruire și evaluare, Fundația Convergențe Europene
- ☑ Bechisi Mihaela - Expert programe instruire și evaluare, Fundația Convergențe Europene

Responsabili avizare/aprobare metodologie:

- ☑ Antonescu Ion Daniel - Coordonator proiect P1 - Centrul Național de Învățământ Turistic S.A
- ☑ Mostavi Mihaela Cristina - Coordonator proiect P2 - Fundația Convergențe Europene
- ☑ Aciobăniței Victoria - Manager proiect, Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

CUPRINS:

CONTEXT:	4
INTRODUCERE	7
1. Cadrul conceptual	8
2. Repere europene	9
3. Componenta WBL în formarea profesională din România	9
PRINCIPALII ACTORI SOCIALI IMPLICAȚI ÎN FORMAREA PROFESIONALĂ ȘI DOBÂNDIREA DE COMPETENȚE/ SUSȚINEREA ADAPTĂRII ANGAJAȚILOR	19
1. Formarea Profesională Continuă și dobândirea de competențe – considerente generale	20
2. Cadrul instituțional al formării profesionale continue	22
3. Furnizori de formare profesională continuă	23
4. Alte forme de formare profesională	24
5. Actorii implicați în învățarea la locul de muncă	24
IMPORTANȚA ȘI BENEFICIILE ÎNVĂȚĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ	26
1. Rolul WBL în dezvoltarea identității personale și stimularea încrederii în sine a persoanelor participante	27
2. Rolul WBL în crearea unei experiențe timpurii la locul de muncă, formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei	29
3. Rolul WBL în facilitarea tranziției de la școală la locul de muncă	32
ANALIZA MODULUI ÎN CARE FURNIZORII AUTORIZAȚI RĂSPUND NEVOILOR REALE ALE ANGAJATORILOR ÎN MATERIE DE COMPETENȚE	35
1. Cererea de formare profesională la nivelul angajatorilor	36
2. Planul de formare	37
3. Organizarea formării profesionale în întreprinderi	37
4. Cererea de formare profesională	38
5. Analiza cauzelor care generează deficite de competențe ale forței de muncă	39
PROVOCĂRI/LIMITE ÎN IMPLEMENTAREA WBL	41
METODE DE FORMARE LA LOCUL DE MUNCĂ (WBL)	45
1. Programe FPC organizate intern prin furnizori externi	47
2. Instructajul	50
3. Coaching-ul	54
4. Mentoratul	61
5. Rotația posturilor (job rotation)	75
6. Învățarea din cele mai bune practici	84
7. Ucenicie organizată la locul de muncă	87
8. Stagii de pregătire cu elevii de liceu	89
SELECȚIA PROGRAMELOR WBL LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	90
BIBLIOGRAFIE:	90



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

CONTEXT:

Secolul al XXI-lea dictează imperios însemnătatea educației în dezvoltarea, ascensiunea și supraviețuirea umanității. Dacă încă în antichitate s-a precizat că educația omului începe odată cu venirea lui pe lume, contemporaneitatea a stabilit cu certitudine – sfârșitul ei vine odată cu finalitatea lui. Se pare că remarca convențională a lui J.A. Comenius, în secolul al XVII-lea: „*Tuta vita schola est*” („*Toată viața este o școală*”) a fost profetică în stabilirea ariilor actuale de cercetare în domeniile pedagogiei – cercetări cu caracter aplicativ în evoluția complexă a societății. Odată cu conceptualizarea sintagmei de *educație permanentă*, în secolul al XX-lea s-a cristalizat fenomenul continuității educației cu extinderea pe întreaga durată a existenței individului.

Promovarea *capitalului uman de calitate* în toate domeniile de activitate a omului devine o oportunitate orientată spre *investiția în dezvoltarea profesională a angajaților*, tot mai complexă pe fondul dinamicii sociale și profesionale, fiind solicitată permanent la noi răspunsuri, ajustări și adaptări. Reflectând asupra acestei situații, deducem că strategiile de modernizare a formării și dezvoltării profesionale necesită noi viziuni și completări pentru îmbunătățirea paradigmatelor de dezvoltare profesională și învățare continuă. Astfel, se conturează o necesitate stringentă de formare continuă perpetuă la locul de muncă.

În mediul organizațional curent, focusul strategiilor de HR trece din ce în ce mai mult și asupra retenției angajaților actuali, nu doar pe recrutarea noilor talente, având în vedere beneficiile de cost și performanță pe care experiența individuală și stabilitatea organizațională le pot aduce. Acest lucru implică investiții sistematice în personal pentru dezvoltarea competențelor tehnice, crearea premiselor pentru evoluție în carieră, creșterea atașamentului față de organizație și asigurarea, per ansamblu, a unei experiențe cât mai bune a angajatului în companie, care să se reflecte ulterior în performanța la locul de muncă.

Experiența unui angajat (cunoscută mai ales sub denumirea din limba engleză - *employee experience*; *a nu se confunda cu experiența în muncă*) se referă la ceea ce întâmpină, observă și simte individul în cadrul companiei din care face parte, dincolo de implicarea sa în rolul de angajat și cultura organizațională. Cu cât experiența sa este mai bună, cu atât succesul companiei crește. Totodată, când vine vorba despre experiența angajatului, vorbim de implicarea companiei.

Pentru a asigura o experiență a angajaților cât mai bună – care aduce numeroase beneficii de ambele părți, atât angajatorului cât și angajatului – este nevoie ca angajatorul să cunoască sau să descopere ce anume îl motivează pe angajat pe termen lung și să îi ofere acele lucruri, pentru a păstra talentul de top în cadrul organizației.

Această experiență a angajatului nu se referă la bonusurile sau aprecierile ocazionale, ci la demersuri extensive și continue din partea companiei, pe tot parcursul colaborării – de la atragere și recrutare, la onboarding (integrare la locul de muncă), dezvoltare și retenție.

Avantajele acestei *employee experience* constau, așa cum vom argumenta sistematic în capitolele următoare, în **creșterea productivității și a performanței** dar și în **creșterea retenției angajaților competenți, reducerea costurilor și reducerea procesului de recrutare**, care presupune eforturi consistente și chiar stres.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Statisticile internaționale arată că majoritatea profesioniștilor care părăsesc o companie o fac pentru că se simt că se plafonează, nu pot avansa profesional și angajatorii nu le folosesc abilitățile la potențial maxim. Totodată, provocările profesionale cer o permanentă actualizare a abilităților interpersonale și a competențelor. În aceste condiții orice oportunitate de dezvoltare este atrăgătoare și avantajoasă de ambele părți și reprezintă un factor motivațional și de creștere a calității experienței angajatului (și pe cale de consecință a atașamentului față de companie/ retenției) dar și un mecanism de dezvoltare care să conducă la creșterea competențelor abilităților pentru exercitarea muncii, reflectate în productivitate și performanță).

Cealaltă latură a domeniului resurselor umane la nivel organizațional o reprezintă recrutarea. La acest nivel însă, angajatorii, indiferent de domeniu, întâmpină numeroase provocări legate de nivelul și relevanța pregătirii forței de muncă existente pe piață.

Comparativ cu alte state UE, sistemul educațional din țara noastră suferă de o subfinanțare semnificativă, accentuată de alocările fragmentare pe anumite componente și schimbările metodologice frecvente, care se reflectă în rezultate deficitare, atât la nivelul sistemului de învățământ profesional ștehnic (IPT)/Formarea Profesională Inițială (FPI) cât și în ceea ce privește formarea profesională continuă (FPC). Astfel, statisticile la nivel național și european arată că țara noastră înregistrează cea mai scăzută rată a participării la diverse forme de pregătire a adulților din UE (1,2%, în 2016 în condițiile în care media UE era de 10,8%). Cu toate că formarea profesională continuă (FPC) a luat amploare în ultimul deceniu, rata de participare a adulților (25- 64 de ani) este foarte redusă (valori sub 2% raportare pentru întreg intervalul 2010-2015), mult sub media UE (14%). Totodată, conform Raportului de țară privind dezvoltarea forței de muncă (SABER, 2017) al Băncii Mondiale, mobilitatea educațională, măsurile de orientare în carieră și competențele „soft” necesare pe piața forței de muncă (cum ar fi competențele antreprenoriale și digitale) sunt și ele slab dezvoltate.

La nivel de conținut, principalele deficiențe ale sistemelor de formare (FPI și FPC) se leagă de lipsa de corelare la nivelul cadrului curricular, care să permită o trecere naturală de la formarea profesională inițială la cea continuă și standardizarea mecanismelor și procedurilor de asigurare a calității precum și faptul că evaluarea actuală a competențelor pe care se bazează programele de formare este fundamentată prin posturile vacante din trecut și ca atare nu ia în considerare în mod suficient nevoile în continuă schimbare ale economiei. Cu alte cuvinte, provocarea în procesul de recrutare rezidă în lipsa de pregătire și/sau în relevanța scăzută a cunoștințelor și competențelor acumulate de candidați în cadrul parcursului educațional.

În aceste condiții integrarea în muncă a unui nou angajat presupune de cele mai multe ori formarea acestuia nu doar pentru adaptarea la cerințele/valorile companiei dar și, adesea, la specificațiile postului; cu alte cuvinte aceasta presupune implicarea organizațiilor în programe de învățare la locul de muncă (*“Work-based learning” - WBL*).

În acest context, în cele ce urmează ne-am propus să analizăm sistematic procesul de învățare la locul de muncă, pe dimensiunile relevante: definirea conceptelor, identificarea actorilor implicați și a responsabilităților care revin fiecăruia dintre aceștia, descrierea proceselor și instrumentelor specifice, punerea în discuție a provocărilor și beneficiilor.

Roulul acestui material este de a veni în sprijinul întreprinderilor pentru dezvoltarea și implementarea unor programe de învățare la locul de muncă, în acord cu nevoile și posibilitățile la nivel organizațional.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Prezenta Metodologie a fost realizată în cadrul proiectului „Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est” (Contract: POCU/464/3/12/128144), finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți, Obiectiv specific 3.12: *Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților*, implementat de către Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea în parteneriat cu Centrul Național de Învățământ Turistic S.A. și Fundația Convergențe Europene.

Demersurile de cercetare fac parte din activitatea „A.4.2. Dezvoltare metodologie de elaborare programe de învățare la locul de muncă” care vizează următoarele obiective la nivel de proiect:

- Obiectivului general al proiectului: *„îmbunătățirea nivelului de competențe profesionale pentru 519 de angajați din Regiunea de Dezvoltare SUD-EST, în vederea sporirii capacității de inserție profesională și a adaptabilității acestora la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în corelare cu domeniile de specializare inteligenta conform SNCDI.*
- Obiectiv specific OS.4: *„Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe, competențe și aptitudini profesionale ale angajaților prin sprijinirea unui număr de 36 de IMM-uri din regiunea Sud-Est în vederea elaborării și introducerii unor programe de învățare la locul de muncă”.*

Metodologia de realizare a prezentului material a constat în demersuri de cercetare calitativă, respectiv analiza secundară a unor date relevante pentru obiectul cercetării, respectiv studii, rapoarte, analize, legislație, statistici și alte lucrări care adresează aspecte legate de formarea profesională la locul de muncă.



INTRODUCERE



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Cadrul conceptual

Într-o accepțiune largă, conform definiției CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training), învățarea la locul de muncă (*“Work-based learning” - WBL*) reprezintă **“dobândirea de cunoștințe și abilități prin efectuarea de sarcini – însoțită de reflecție - într-un context profesional, la un loc de muncă (de ex. formare în alternanță) sau într-o instituție de educație și formare profesională”** (CEDEFOP, 2014). Această definiție invită la valorificarea diversității contextelor care oferă oportunități de învățare prin efectuarea de sarcini și subliniază importanța practicii reflexive care integrează experiențele practice într-un demers coerent de educație și formare profesională.

Programele de educație și formare profesională (EFP) care pot fi integrate în WBL sunt definite de NCVER (National Centre for Vocational Education Research) ca “programe de formare la nivel secundar sau postsecundar care oferă oportunități pentru dobândirea de competențe profesionale necesare pentru ocuparea unui loc de muncă”. Definiția NCVER subliniază complementaritatea și varietatea contextelor și situațiilor de învățare: “învățarea la locul de muncă” este adesea realizată în mod complementar cu învățarea în școală și se poate desfășura sub diferite forme: stagii de practică, experiență de muncă, mentorat la locul de muncă, instruire în competențe generale legate de un loc de muncă sau instruire largă cu privire la toate aspectele unei industrii” (NCVER, 2013).

Conceptul de „învățare bazată pe muncă” este în prezent un subiect tot mai popular. Aceste mecanisme educaționale generează mari așteptări, întrucât promit soluții pentru a face față noilor provocări de pe piața muncii cauzate de digitalizare, precum și pentru a face față numărului mare de tineri șomeri și a lucrătorilor slab calificați în multe țări. Sistemele clasice de formare inițială și continuă în instituțiile de învățământ nu numai că sunt greu accesibile pentru multe categorii populaționale, dar își ating limitele în ceea ce privește conținutul. Învățarea bazată pe muncă, care este strâns legată de procesele de lucru efective, ar putea facilita o învățare mai actuală și mai o relevanță practică mai mare pentru provocările individuale din zona de activitate a beneficiarilor.

Învățarea bazată pe muncă poate lua mai multe forme, de la învățarea informală și relativ relaxată la locul de muncă, până la programele de ucenicie și programele de formare, care sunt uneori completate de seminarii în contexte școlare și nu numai.

Obiectivul de bază al învățării bazate pe muncă constă în dobândirea de cunoștințe, abilități și competențe în timp ce se îndeplinesc sau se reflectă asupra sarcinilor profesionale, fie la locul de muncă (de exemplu în formare profesională în sistem dual), fie într-o instituție de educație și formare profesională (VET). WBL se regăsește în diferite contexte educaționale: în învățarea adulților, în VET, precum și în educația și formarea inițială și continuă bazată pe școală și în învățământul superior. Prin urmare, WBL poate face parte din educația și formarea inițială în toate sectoarele educației sau poate fi o componentă a educației și formării continue.

Potential WLB

- ☒ Reduce riscul de șomaj în rândul tinerilor
- ☒ Asigură o mai bună tranziție de la școală la locul de muncă
- ☒ Răspunde nevoilor imediate ale angajatorilor din perspectiva competențelor și calificărilor
- ☒ Poate contribui la reducerea ratei de abandon școlar

Limite WLB

- ☒ WLB nu înseamnă o balanță egală
- ☒ WLB nu este aceeași de-a lungul timpului
- ☒ Nu există o soluție WLB comună pentru orice individ



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

2. Repere europene

Dezvoltarea experienței practice în programele de formare profesională inițială, în contact direct cu lumea reală a muncii, este evidențiată în mod constant - de obicei, sub denumirea generică de “Work-based learning” (WBL) - în politicile europene, exemplele de bune practici și recomandările adresate statelor membre pentru creșterea relevanței sistemelor de educație și formare profesională.

- ☑ **Comunicatul de la Bruges** privind intensificarea cooperării europene în domeniul educației și formării profesionale pe perioada 2011-2020 (**Comisia Europeană, 2010 a**) punctează: “Componenta învățării la locul de muncă are o contribuție substanțială la dezvoltarea unei identități profesionale și poate stimula încrederea în sine a persoanelor care, în caz contrar, ar putea să considere că au eșuat.”
- ☑ **Inițiativa emblematică “Tineretul în mișcare (Comisia Europeană, 2010 b):”** subliniază: “Experiența timpurie la locul de muncă este esențială pentru ca tinerii să își dezvolte competențele necesare pentru viața profesională. Învățarea la locul de muncă în cadrul unui program de formare de tip ucenicie reprezintă un instrument puternic de integrare treptată a tinerilor pe piața forței de muncă”. În cadrul principalelor acțiuni definite în cadrul liniei de acțiune „Dezvoltarea de sisteme educaționale și de formare moderne care să asigure competențe-cheie și excelență”, inițiativa “Tineretul în mișcare” evidențiază: “Propunerea unui cadru de calitate pentru stagii, inclusiv abordarea obstacolelor juridice și administrative ale stagiilor transnaționale. Sprijinirea unui acces mai bun și a unei participări mai bune la stagii de bună calitate, inclusiv prin încurajarea întreprinderilor să ofere locuri pentru stagii și să devină bune întreprinderi-gazdă (de exemplu, prin etichete de calitate sau premii), precum și prin acorduri între parteneri sociali și ca parte a politicii de responsabilitate socială a întreprinderilor”.
- ☑ **Comunicatul “Regândirea educației: investiții în competențe pentru rezultate socio-economice mai bune (Comisia Europeană, 2012):”** “Formarea la locul de muncă, în special programele de ucenicie și alte modele de formare profesională în alternanță, contribuie la facilitarea trecerii de la învățare la experiența la locul de muncă. Aceste programe necesită un cadru de reglementare clar, roluri clar definite pentru actorii implicați și trebuie să fie parte integrantă a întregului sistem de învățământ”.

3. Componenta WBL în formarea profesională din România

3.1 Componenta WBL în formarea profesională inițială

- a. Programe de pregătire pentru obținerea unei calificări în cadrul sistemului de învățământ profesional și tehnic (formare profesională inițială – FPI)



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Nr crt.	Tipul programului	Nivel calificare ⁽¹⁾ Nivel de educație al programului ⁽²⁾	Durata standard	Cerințe de intrare/ alte condiții pentru admiterea în program	Continuarea studiilor
1.	Învățământul profesional	CNC/EQF 3 ISCED 352 (fără acces direct la Învățământ postliceal sau superior)	Minim 3 ani, după clasa a VIII-a	☒ Învățământ gimnazial absolvit ☒ Probe de preselecție a candidaților, la cererea agenților economici ☒ Admitere pe bază de medii ☒ Probă suplimentară de admitere dacă numărul de candidați este mai mare decât numărul de locuri	Clasa a XI-a, ciclul superior al liceului
2.	Stagii de pregătire practică după clasa a X-a liceu tehnologic	CNC/EQF 3 ISCED 351 ⁽³⁾	720 ore, după clasa a X-a liceu tehnologic	☒ Ciclul inferior al liceului tehnologic absolvit ☒ Examen de diferență, după caz	Idem
3.	Învățământul liceal tehnologic	CNC/EQF 4 ISCED 354	4 – 5 ani	☒ Învățământ gimnazial absolvit ☒ Admitere computerizată, pe bază de opțiuni, în ordinea mediilor	Învățământ postliceal Învățământ superior (numai cu diplomă de BAC)
4.	Învățământul postliceal	CNC/EQF 5 ISCED 453 ⁽⁴⁾ (fără acces direct la învățământ superior)	2-3 ani	☒ Învățământ liceal absolvit, cu sau fără diploma de BAC	



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

b. Organizarea WBL în FPI: ponderea WBL, locații de învățare, relații contractuale

Nr. crt.	Tipul programului	Ponderea pregătirii practice	Locații de învățare și relații contractuale pentru practică
1.	Învățământul profesional	cls.IX: 20% = 252h, din care: 102h practică săptămânală (3h/ săpt. x 34 săpt.) și 150h stagii de practică (5 săpt. x 30h/ săpt.) cls.X: 57% = 782h, din care: 512h practică săptămânală (16h/ săpt x 32 săpt.) și 270h stagii de practică (9 săpt. x 30h/ săpt.) cls.XI: 72% = 930h, din care, 630h practică săptămânală (21h/ săpt x 30 săpt.) și 300h stagii de practică (10 săpt. x 30h/ săpt. stagii de practică) <i>N.B.: practica săptămânală din planul cadru include și aplicațiile de laborator</i>	Pregătire teoretică: în școală Pregătire practică: ☒ practica săptămânală: în școală și/sau la operatori economici ☒ stagii de practică: la operatori economici Relații contractuale pentru practică: ☒ contract-cadru încheiat între școală și operatorii economici parteneri ☒ contracte individuale de practică ☒ încheiate între școală, operatorii economici parteneri și elevi
2.	Stagii de pregătire practică după clasa a X-a de liceu tehnologic	720 ore – stagii de pregătire preponderent practică, după clasa a X-a liceu tehnologic	Idem
3.	Învățământul liceal tehnologic	În funcție de domeniu și calificare profesională	Idem
4.	Învățământul postliceal	În funcție de domeniu și calificare profesională	Idem



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

3.2 Componenta WBL în formarea profesională continuă

a. Programe de formare pentru obținerea unei calificări profesionale prin sistemul de formare profesională continuă (FPC), prevăzute în legislația actuală

Nr. crt.	Tipul programului	Nivel calificare (CNC/EQF)	Cerințe de intrare/ alte condiții pentru admiterea în program	Observații
5.	Ucenicie la locul de muncă	2	Cel puțin învățământ gimnazial	Reglementat în sistemul de formare a adulților. Program de formare profesională, pe baza unui contract de ucenicie care poate fi încheiat începând de la vârsta de 16 ani. Până la 18 ani, durata timpului de lucru (inclusiv înucenicie) este de 6 h/zi (30h/săpt.)
		3	Învățământ gimnazial sau general obligatoriu	
		4	Învățământ liceal fără diplomă de BAC	
6.	Cursuri de calificare	2	Cel puțin învățământ gimnazial	Program de formare profesională în sistemul de formare a adulților
		3	Învățământ gimnazial sau general obligatoriu	
		4	Învățământ liceal fără diplomă de BAC	



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

b. Organizarea WBL în FPC: ponderea WBL, locații de învățare, relații contractuale

Nr. crt.	Tipul programului	Durata standard	Ponderea pregătirii practice	Locații de învățare și relații contractuale pentru practică
7.	Ucenicie la locul de muncă	360 ore	cca. 2/3 din nr. total de ore	Pregătire teoretică: la furnizori (unități și instituții de învățământ, angajatori, alți formatori), autorizați/ acreditați pentru calificarea respectivă Pregătire practică: la locul de muncă al ucenicului/ la furnizorul de formare și/ sau la alte locații stabilite de furnizorul de formare Relații contractuale: ☒ Contract ucenicie (contract individual de muncă de tip particular, în conformitate cu Codul muncii și Legea uceniciei) ☒ Contract de prestări servicii de formare profesională încheiat de angajator cu un furnizor de formare autorizat/ acreditat (în cazul în care angajatorul nu este autorizat/ acreditat pentru calificarea respectivă)
		720 ore	cca. 2/3 din nr. total de ore	
		1080 ore	cca. 2/3 din nr. total de ore	
8.	Cursuri de calificare	360 ore	240 h (2/3 din nr. total de ore)	Pregătirea teoretică și practică se desfășoară la furnizorii de formare profesională autorizați pentru calificarea respectivă și/sau în alte locații stabilite de aceștia și precizate în documentația de autorizare Relații contractuale: ☒ Contract de formare profesională încheiat de furnizor cu participanții la programul de formare

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

3.3 WBL, instrument de perfecționare a resursei umane din organizații

Modificările demografice, progresele revoluționare din domeniul tehnologiei informației, rapiditatea schimbărilor la nivel social, sau experiențele vieții de tranziție conduc la schimbări și transformări în domeniul vieții personale și profesionale, generând necesitatea dobândirii de către adulți a unor noi competențe, pentru a face față acestor schimbări. Modificările apărute la nivelul pieței muncii impun și ele necesitatea unei „re-educări” și „re-instruirii” rapide a forței de muncă, nevoie care devine trăsătură esențială a locului de muncă, influențând diversitatea și flexibilitatea serviciilor educaționale.

Atât lucrătorii cât și angajatorii au un interes comun în dezvoltarea unui program de îmbunătățire a abilităților și competențelor, deoarece astfel, ambele părți au de câștigat. Conform unei rezoluții aprobate de Comitetul Executiv al Confederației Europene a Sindicatelor, procesul de învățare la locul de muncă “oferă lucrătorilor ocazia de a se dezvolta ca cetățeni activi, de a dobândi și actualiza cunoștințe, aptitudini și competențe, îmbunătățindu-și astfel șansele de angajare. Totodată, asigură angajatorilor lucrători calificați pentru stimularea competitivității, dezvoltarea inovației și creșterea productivității.”

Prin învățare la locul de muncă înțelegem *procesul de formare sau de perfecționare a angajaților în cadrul unor programe structurate organizate de către angajator, integrate în activitatea de muncă desfășurată în companie.*

Literatura și practica de specialitate cunosc o varietate tipologică de programe de învățare la locul de muncă, cele mai multe dintre aceste tipuri fiind, prin finalitatea și structura lor, centrate pe angajat și pe nevoile acestuia de formare profesională, fără a pune neapărat aceste nevoi în relație cu o organizație economică în care acesta este integrat, ci doar cu parcursul profesional al angajatului. Este cazul programelor de internship, credit for prior learning, mentorat, coaching etc. care oferă persoanei active pe piața forței de muncă posibilitatea de a se dezvolta profesional, de a își diversifica opțiunile de muncă și de a grăbi un parcurs de promovare profesională. Există însă și programe de formare adaptate pentru un proces de învățare la locul de muncă implementat în cadrul companiei, pentru angajații acesteia și în relație cu obiectivele sale, programe cu o structură și o funcționalitate corelată la diferite contexte și situații care reclamă stagii de formare. Ceea ce deosebește cele două categorii de programe unele față de celelalte este capacitatea de intervenție a companiei în organizarea procesului educațional, prin canalizarea actului de învățare către interesele organizației de creștere a performanței și competitivității, precum și gradul de armonizare a acestor interese și nevoia de dezvoltare profesională a angajaților

Plecând de la conceptele de **structură** și **proces**, formarea profesională a adulților la locul de muncă, presupune trei paliere interconectate:

- ☒ Structurarea învățării la locul de muncă
- ☒ Asigurarea unei formări la locul de muncă, adecvată activităților și provocărilor jobului, utilizând oportunitățile de învățare existente
- ☒ Identificarea și asigurarea unui pachet de formare care dezvoltă abilități transversale

Pornind de la **etapele de dezvoltare a abilităților**, învățarea la loc de muncă acoperă:

- ☒ **Etapa 1 - stadiul de novice**, caracterizat prin comportamente standardizate prin proceduri cu flexibilitate minimă și limitate în acțiuni. Acest stadiu este asociat în totalitate cu învățarea procedurală. Focusul programelor de formare la acest nivel de pregătire se rezumă la deprinderea unor proceduri și operațiuni.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- ✓ **Etapa 2 - stadiul de debutant** avansat în care angajatul începe să deprindă aspectele contextualizate ale activităților, însă fără a dobândi un grad ridicat de autonomie în rezolvarea acestora. În cadrul programelor de formare, la acest nivel de pregătire se introduc module de deprindere a lucrului cu proceduri și operațiuni cu aspecte contextualizate.
- ✓ **Etapa 3 - stadiul de competent**, în care persoana formată înțelege acțiunile pe care le realizează în raport cu obiectivele și cu planificarea acestora și acționează ținând cont de aspectele situaționale, integrându-le în acțiunile proprii. Modulele de formare se concentrează asupra creșterii capacității de a opera cu acțiuni în relație cu obiective și planuri de implementare de lucru, dezvoltând reacție rapidă în selecția abilităților, operațiunilor și informației.
- ✓ **Etapa 4 - stadiul de specialist**, pentru care planul de acțiuni este realizat în timp real și urmat prin adaptare la situațiile cu care se confruntă în acel moment; este o poziție cu gradul cel mai ridicat de flexibilitate în rezolvarea problemelor survenite.
- ✓ **Etapa 5 - stadiul de expert**, în care persoana poate realiza acțiuni noi și poate rezolva probleme cu care nu s-a mai confruntat în practica anterioară, utilizând o înțelegere profundă a situațiilor și a principiilor de acțiune și operând cu maxim de flexibilitate și de eficiență.

Învățarea la locul de muncă constituie cel mai puternic instrument de perfecționare a resursei umane din organizație, iar organizarea programelor interne de formare trebuie să reflecte fidel necesitățile companiei.

Un model concentrat de structurare a acestor nevoi ar putea fi operaționalizat astfel:

a) Nevoi funcționale <i>acoperă module de învățare care cresc:</i>	b) Nevoi de performanță <i>pot fi acoperite prin patru tipuri de module de învățare:</i>	c) Nevoi de solidaritate și identitate organizațională
✓ capacitatea angajaților de a asimila și de a contribui la actualizarea și perfecționarea unor proceduri de lucru; ✓ înțelegerea și asimilarea dimensiunii privitoare la protecția și securitatea muncii; ✓ gradul de asimilare a unor competențe și abilități transversale care impactează direct activitatea realizată de către companie: GDPR, drepturi ale clienților, consumatorilor sau a altor persoane implicate în procesul de producere și livrare a unui serviciu sau a unui produs, competențe digitale, tehnologice, abilități psiho-sociale.	✓ stagii de formare pentru personalul debutant, focalizate pe dezvoltarea competențelor asociate postului; ✓ stagii de perfecționare pentru personalul calificat, centrate pe asimilarea dezvoltărilor inovative; ✓ stagii de perfecționare pentru personalul specializat din departamentele birocratice (contabilitate, resurse umane, juridic etc.), axate pe asimilarea schimbărilor survenite în cadrul de reglementare și a pachetelor de soluții eficiente de răspuns; ✓ programe de perfecționare pentru corpul managerial, focalizate pe dezvoltarea competențelor și abilităților manageriale, pe asimilarea dezvoltărilor inovative de răspuns la schimbare și a tehnicilor de creștere a rezilienței și competitivității întreprinderii.	✓ își pot găsi răspuns în special prin modul în care sunt organizate acțiunile de formare la locul de muncă, obiectivul programelor de formare fiind acela de a crește competențele angajaților în interiorul și cu sprijinul echipelor de muncă existente în cadrul companiei.

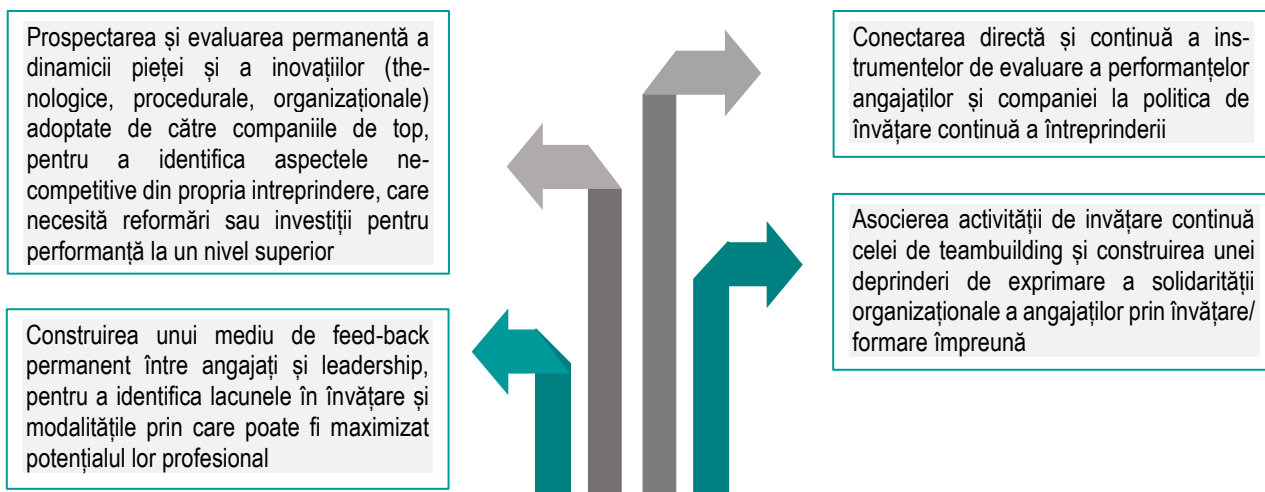
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Transformarea învățării la locul de muncă în direcția strategică de dezvoltare a companiei

Învățarea la locul de muncă este un resort de control, canalizare și dinamizare a performanței unei companii. Proiectarea sistemului de stagii de formare la locul de muncă constituie o parte componentă din strategia de dezvoltare a întreprinderii și este imperios necesar ca acest sistem să fie construit în relație cu obiectivele de performanță economică ale întreprinderii și cu țintele de competitivitate și de profitabilitate programate. Învățarea la locul de muncă conectează politica de personal a întreprinderii cu planul managerial privind:

- ☑ extinderea, ascensiunea sau menținerea pe piață, într-un mediu concurențial și dinamic tehnologic
- ☑ optimizarea raporturilor cu instituțiile statului și reducerea costurilor colaterale rezultate dintr-un răspuns insuficient adaptat la solicitările reglementate legal
- ☑ construirea unui mediu organizațional durabil, cu fluctuații reduse de personal

Există 4 instrumente deosebit de utile în construirea unei strategii optime de dezvoltare a companiei prin învățare la locul de muncă:



Programele de învățare bazate pe muncă, reprezintă un mecanism de instruire a forței de muncă răspândit și promovat la nivel internațional. Acest sistem de învățare reprezintă una dintre prioritățile pentru anul 2020 a celor 27 de state membre UE și a celor cinci țări candidate la UE și a celor trei țări din Spațiul Economic European. Totodată, țări precum Maroc, Kazahstan, Elveția și Turcia implementează scheme de învățare bazate pe muncă pentru studenți.

Unde greșesc companiile cu privire la învățare și dezvoltare

În anul 2016, bugetul alocat la nivel organizațional pentru pregătirea profesională a personalului a fost de 359 miliarde de dolari la nivel global. Cifra denotă o nevoie și un interes real din partea companiilor pentru soluționarea deficitului de competențe al resurselor umane, însă aceste resurse nu au fost valorificate neapărat în mod eficient și nu au condus întotdeauna la rezultatele dorite, așa cum s-a evidențiat prin studiile de follow-up:

- ☒ 75% din 1.500 de manageri, din 50 de organizații - intervievați, au fost nemulțumiți de funcția de învățare și dezvoltare (L&D) a companiei lor;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☒ 70% dintre angajați au declarat că nu dețin competențele necesare pentru a-și face munca;
- ☒ doar 12% dintre angajați au aplicat noile competențe câpătate prin programele de cercetare și dezvoltare la locul de muncă;
- ☒ doar 25% dintre respondenții la un sondaj recent McKinsey consideră că formarea le-a îmbunătățit performanțele notabil.

Problema nu este doar aceea că majoritatea programelor de instruire dezvoltate de către companii sunt ineficiente, dar adesea scopul, calendarul și conținutul pregătirii sunt greșite.

Învățăm din motive greșite	Învățăm la momentul nepotrivit
Bryan Caplan, profesor de economie la Universitatea George Mason și autorul „The Case Against Education”, spune în cartea sa că educația nu înseamnă adesea obținerea unor competențe utile la locul de muncă, ci este despre oameni care se afișează sau „semnalizează”. Angajații de astăzi semnalează adesea, prin obținerea creditelor de formare profesională continuă (CPE credits), dorința lor de a fi luați în seama pentru promovare. De asemenea, personalul din departamentele de învățare & dezvoltare își confirmă valoarea prin întrunirea indicatorilor de performanță cu privire la creditele dobândite de angajați, punând mai puțin accentul pe impactul creat pentru dezvoltarea afacerii.	Oamenii învață cel mai bine atunci când trebuie să învețe. Aplicarea a ceea ce învață în situații din lumea reală întărește concentrarea și determinarea unei persoane. Deși psihologul Edwin Locke a arătat, încă din 1968 impactul buclelor scurte de feedback (teoria motivației), acest principiu nu este încă aplicat pe scară largă atunci când vine vorba de pregătirea corporativă. Angajații de astăzi, de multe ori, învață subiecte uniforme valabile și doar în momentele în care această învățare are o relevanță mică și imediată pentru rolul lor - astfel rezultatul învățării lor are de suferit.
Învățăm lucruri greșite	Uităm rapid ce am învățat
De cele mai multe ori instruirea adresează competențe generale, prea puțin aliniate cu nevoile reale ale beneficiarilor.	La fel ca studenții din anul I, care uită 60% din ceea ce au învățat în liceu, studiul doar în scopul obținerii de credite/ certificări sugerează că și angajații vor uita rapid ceea ce învață. Psihologul german Hermann Ebbinghaus, pionier în studiile experimentale ale memoriei la sfârșitul secolului al XIX-lea și a teoretizat conceptul „curbei uitării”. El a descoperit că, dacă noile informații nu se aplică, aproximativ 75% din acestea vor fi uitate după doar șase zile.

Ce trebuie să se schimbe

Dinamica socială, economică și tehnologică induc necesitatea ca atât organizațiile cât și oamenii să se adapteze rapid la circumstanțele în schimbare și să învețe mereu. Gestionarea ritmului schimbării și acumularea de cunoștințe și

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

competențe într-o manieră eficientă, aduce în discuție conceptul de *lean learning* (*optimizarea învățării*). În esență acest concept presupune folosirea efortului doar atunci când este nevoie pentru îmbunătățirea rezultatelor; este de scurtă durată, accesibil și oferă angajaților și organizațiilor o actualizare imediată a capacităților.

Conceptul de lean learning este despre:

- ☑ Învățarea nucleului a ceea ce trebuie să înveți
- ☑ Aplicarea a ceea ce ai învățat imediat, în situații reale
- ☑ Primirea de feedback imediat și perfecționarea înțelegerii
- ☑ Repetarea ciclului

Ca și optimizarea producției, optimizarea învățării sprijină adaptabilitatea care oferă organizațiilor un avantaj competitiv pe piața de astăzi.

Cum să aplici lean learning

- ☑ **Gândește 80/20** - Tim Ferriss, antreprenor, este susținător al unei metode de optimizare a învățării numită DiSSSCaFE. El sugerează identificarea unității minime de învățat și aplicarea principiului Pareto. Spre exemplu, dacă doriți să învățați o anumită limbă, concentrați-vă pe 20% din cuvinte și expresii care apar 80% din timp. Apoi aplicați ceea ce învățați în conversațiile reale, cu vorbitorii nativi, cât de des este necesar.
- ☑ **Aplicați învățarea în situații reale.** Presupune testarea noțiunilor teoretice în contexte reale de muncă. De exemplu, în cazul unor cursuri privind metodologiile de inovare, adresate managerilor, mai întâi ne asigurăm că pot aplica efectiv metodologia, pe plan intern, și solicităm să aducă proiecte din lumea reală la ateliere, astfel încât să putem aplica ce s-a învățat, în timp real, încercând să scurtăm bucla de feedback și să oferim rezultate.
- ☑ **Încercați învățarea ghidată.** În loc să ofere instruire la intervale specifice, învățarea ghidată încorporează învățarea continuă într-o aplicație „live”.
- ☑ **Personalizați conținutul.** Folosind tehnologiile de astăzi, puteți personaliza instruirea astfel încât lecțiile să fie adaptate la performanța angajaților, la nevoile fiecărui angajat și conform stilului de învățare al acestora.
- ☑ **Oferiți suport permanent.** Oferind angajaților un sprijin suplimentar, după o sesiune de învățare, printr-o combinație de mesaje instantanee, mesaje vocale, etc. vă asigurați că pot aplica ce au învățat, înfruntând astfel provocări specifice.
- ☑ **Activați învățarea în echipă.** Când angajații doresc să capete o nouă competență, de obicei nu o fac utilizând Google sau apelând la sistemul dvs. de management al învățării; 55% dintre ei întreabă un coleg. Atunci când vă dați seama de faptul că oamenii tind să învețe pe măsură ce predau, învățarea în echipă oferă o modalitate de a susține învățarea rapidă, în timp ce consolidează și înțelegerea conceptelor.
- ☑ **Oferiți micro-cursuri.** Oferiți angajaților oportunități de învățare scurte, care pot lua forma unor cursuri digerabile, de o oră, pe teme relevante pentru provocările sau oportunitățile imediate ale unui angajat.



**PRINCIPALII ACTORI SOCIALI IMPLICAȚI ÎN FORMAREA
PROFESIONALĂ ȘI DOBÂNDIREA DE COMPETENȚE/ SUSȚINEREA
ADAPTĂRII ANGAJAȚILOR**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Formarea Profesională Continuă și dobândirea de competențe – considerente generale

Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție semnificativă în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii. În acest context, prioritățile în domeniu vizează concepte precum:

- ☒ învățarea continuă
- ☒ valorizarea învățării non-formale și informale
- ☒ recunoașterea competențelor și a calificărilor
- ☒ asigurarea calității în formare
- ☒ creșterea adaptabilității și facilitarea mobilității
- ☒ implicarea tuturor actorilor sociali
- ☒ ameliorarea rețelei de informare, consiliere și orientare profesională
- ☒ creșterea participării la formare
- ☒ dezvoltarea pieței furnizorilor de programe de formare profesională continuă

Liniile generale de acțiune referitoare la formarea profesională continuă, formulate în politicile elaborate la nivel european și național, sunt valorificate în legislația privind piața muncii și obținerea/ recunoașterea calificărilor profesionale. Pentru prezentarea acestor aspecte vor fi avute în vedere reglementările generale (Codul Muncii și Legea privind Formarea Profesională a Adulților – OG 129/2000, republicată), precum și alte documente normative din domeniul FPC.

Codul Muncii conține o serie de precizări privind scopurile și formele de organizare a formării profesionale continue a angajaților (art. 188-213): principalele obiective ale formării profesionale a salariaților au în vedere, pe de o parte, adaptarea salariatului la solicitările locului de muncă (prin actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice), iar pe de altă parte, obținerea unei calificări profesionale/ reconversia profesională/ perfecționarea pregătirii pentru promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale. Aceste obiective pot fi atinse prin următoarele forme:

- ☒ cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională
- ☒ stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă
- ☒ stagii de practică și specializare
- ☒ ucenicie organizată la locul de muncă
- ☒ formare individualizată
- ☒ alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat

În funcție de numărul total al angajaților, angajatorii au obligația să asigure participarea periodică la programe de formare profesională pentru toți salariații (cu asigurarea cheltuielilor de participare în cazul în care inițiativa participării le aparține) și obligația de a elabora și implementa anual planuri de formare profesională.

Legea nr. 375/2002 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților (modificată și completată prin HG nr. 522/2003, HG nr. 887/2004, HG nr. 522/2003, OG nr. 791/2004) precizează cadrul general și condițiile specifice de funcționare a sistemului de formare profesională: definiții pentru termenii utilizați în domeniul formării profesionale a adulților; obiective ale formării continue, competențe profesionale dobândite,



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

modalitățile de organizare, autorizarea furnizorilor de formare, evaluarea și certificarea programelor, modalități de finanțare.

În conformitate cu legislația aplicabilă, principalele coordonate ale formării profesionale continue sunt:

- ☑ **obiectivele formării profesionale** a adulților vizează inițierea, calificarea, perfecționarea, specializarea, recalificarea profesională pentru: facilitarea integrării sociale în concordanță cu aspirațiile profesionale ale persoanelor și cu necesitățile pieței muncii; creșterea competitivității forței de muncă; dobândirea de noi competențe, metode și procedee moderne de lucru;
- ☑ competențele profesionale pot fi dobândite în **contexte formale** (printr-un program organizat de un furnizor de formare profesională), **non-formale** (prin practicarea unor activități specifice direct la locul de muncă/autoinstruire) și **informale** și sunt acreditate prin sistemul de credite transferabile;
- ☑ **domeniile de formare** vizează ocupații, meserii, specialități și profesii cuprinse în Clasificarea Ocupațiilor din România pentru care există standarde ocupaționale/de pregătire profesională (*OMMSSF nr. 35/2004 și OMECT nr. 3112/2004 privind Nomenclatorul Calificărilor pentru care se pot organiza programe finalizate cu certificate de calificare*) sau nu există încă definite aceste standarde (*OMMSSF nr. 59/2004 și OMECT nr. 3175/2004*). Prin *OMECT nr. 4543/2004 și OMMSSF nr. 468/2004* s-a aprobat *Procedura de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale* (modificată prin *OMECT nr. 3329/2005 și OMMSSF nr. 81/2005*);
- ☑ **finanțarea formării profesionale** a adulților poate fi realizată prin: fonduri proprii ale angajatorilor; bugetul asigurărilor pentru șomaj; sponsorizări, donații, surse externe; taxe percepute persoanelor participante la programele de formare profesională. Finanțarea FPC din fondurile publice este reglementată prin Legea nr. 571/2003 privind Codul Fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- ☑ **evaluarea și certificarea** competențelor dobândite se realizează prin variate forme de certificare, în funcție de tipul programului urmat: certificat de calificare profesională pentru programele de calificare sau recalificare; certificat de absolvire pentru programele de inițiere, perfecționare, specializare, precum și la absolvirea fiecărui modul, în cazul programelor de formare profesională structurate pe module (*OMMSSF nr. 501/2003 și OMECT nr. 5253/2003*, modificate și completate prin *OMECT nr. 3327/2003 și OMMSSF nr. 77/2005*). De asemenea, alte reglementări (*OMMSSF nr. 701/2003*, modificat prin *OMMSSF nr. 27/2005*, *OMMSSF nr. 410/2005*) desemnează modalitățile de recunoaștere a calificărilor dobândite în străinătate.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

2. Cadrul instituțional al formării profesionale continue

În România, reglementările în domeniul formării profesionale continue sunt aplicate prin intermediul următoarelor instituții.

Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârștnice

MMFPSPV ordonează aplicarea strategiei și politicilor Guvernului în domeniul forței de muncă și formării profesionale, având atribuții precum:

- elaborarea de politici, strategii, planuri și proiecte de acte normative și intervenție în domeniu;
- analiza, evaluarea și monitorizarea implementării Planului Național de Formare Profesională;
- actualizarea Clasificării Ocupațiilor din România și a Nomenclatorului calificărilor pentru care se pot organiza programe de formare profesională finalizate cu certificate de calificare;
- coordonarea activității Observatorului Național al Ocupării și Formării Profesionale a Forței de Muncă (ce furnizează expertiză în domeniul ocupării și formării profesionale a forței de muncă);
- exercitarea controlului asupra modului în care sunt organizate și se desfășoară formarea profesională continuă și ucenicia la locul de muncă.

Agencia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM) și agențiile județene subordonate acesteia

ANOFM are (prin intermediul celor 41 de agenții județene și al Agenției municipiului București și prin cele 88 de agenții locale și 156 puncte de lucru) următoarele atribuții:

- implementarea la nivel național, județean și local a strategiilor și politicilor în domeniul ocupării și formării profesionale;
- organizarea, finanțarea și prestarea serviciilor de formare profesională și a celor de informare, consiliere și orientare profesională adresate persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă sau organizate în vederea prevenirii șomajului.

ANOFM organizează programe de formare profesională pentru angajați, precum și programe de formare profesională gratuite pentru șomeri. Acestea se organizează prin centrele proprii de formare profesională, prin centrele regionale de formare profesională pentru adulți și prin furnizorii de formare profesională autorizați în condițiile legii. De asemenea, reprezentanții ANOFM fac parte din comisiile de autorizare a furnizorilor de servicii profesionale.

Autoritate Națională pentru Calificări

Conform *Legii nr. 559/2004 pentru modificarea și completarea Legii nr. 132/1999 republicată*, ANC este organismul cu roluri majore în definirea și asigurarea funcționării formării continue a adulților; în acest sens, instituția are următoarele responsabilități:

- elaborarea standardelor ocupaționale și a celor de calificare;
- realizarea Registrului național al calificărilor;
- certificarea competențelor și a calificărilor (cu principii comune pentru formarea inițială și cea continuă, pentru contextul formal, non-formal și informal de pregătire profesională);
- asigurarea calității sistemului de FPC;
- coordonarea autorizării furnizorilor de formare profesională;
- consolidarea comitetelor sectoriale și a pregătirii membrilor acestora.

Analiza cadrului instituțional al formării continue evidențiază varietatea instituțiilor cu responsabilități în domeniu, la nivel central, regional și local, precum și tendința de descentralizare a rolurilor de decizie cu privire la proiectarea,



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

organizarea, desfășurarea, monitorizarea și evaluarea programelor de formare continuă, fapt care reprezintă premisa pentru o mai bună adaptare a ofertei de formare la nevoile diferitelor grupuri țintă.

3. Furnizori de formare profesională continuă

Reglementările în vigoare definesc **furnizorul de formare profesională ca prestator al serviciilor de formare profesională, persoana juridică de drept public sau privat ori persoana fizică care a prevăzut în actul de înființare sau în autorizația pentru desfășurarea unor activități independente, activități de formare profesională conform codului CAEN. Un furnizor autorizat de formare profesională este furnizorul ale cărui programe se finalizează cu certificate de calificare sau absolvire cu recunoaștere națională.**

Furnizorii de formare profesională, organizează programe de formare profesională pentru ocupații, meserii, specializări și profesii, denumite în continuare ocupații, cuprinse în Clasificarea ocupațiilor din România - C.O.R.

Programele de formare profesională se organizează de furnizorii de formare profesională și pentru:

- a) competențe profesionale comune mai multor ocupații
- b) competențe-cheie
- c) competențe transversale

Furnizorii de formare profesională pot fi din domeniul public sau privat.

Furnizori din sectorul public

- ☒ **Centre Regionale de Formarea Profesională a Adulților** – în prezent funcționează șase astfel de centre, care analizează nevoile regionale de formare și propun programe de formare adecvate acestora;
- ☒ **Centre de pregătire specifice anumitor domenii de activitate, cu finanțare publică** (de exemplu, Academia Română de Aviație, Centrul Național al Cinematografiei, Centrul de Pregătire și Perfecționare a Grefierilor, Institutul Național de Administrație etc.) – asigură inițierea și derularea programelor de formare în domenii de specialitate;
- ☒ **Școlile Populare de Arte** – funcționează cu personalitate juridică proprie și în subordinea Ministerului Culturii sau coordonate și finanțate de consiliile locale, în subordinea Caselor de Cultură; funcționează la nivel județean și asigură o varietate de cursuri teoretice și practice în diferite domenii;
- ☒ **ANOFM** – organizează trei tipuri de programe de formare profesională continuă: programe de formare profesională pentru angajații întreprinderilor/firmelor, programele de formare profesională în funcție de nevoile pieței muncii (cursuri în diverse meserii și calificări), precum și programe de formare profesională pentru șomeri (persoane aflate în căutarea unui loc de muncă). Oferta este gratuită pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă și pentru persoanele angajate, la cerere și cu acordul/cererea angajatorului (în anumite condiții).

Furnizori din sectorul privat

- ☒ **Asociații culturale sau religioase;**
- ☒ **Sindicate și organizații aparținând sindicatelor;**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

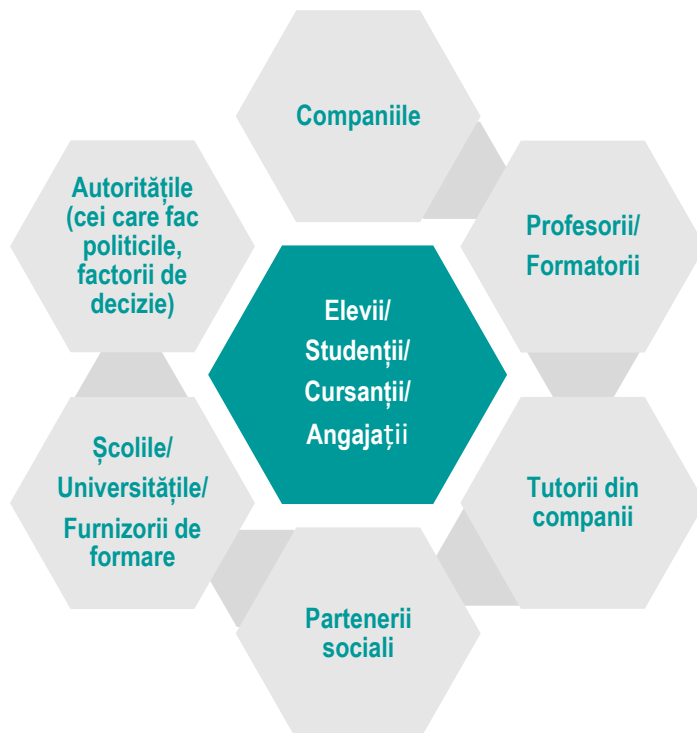
- ☑ **Organizații non-guvernamentale;**
- ☑ **Partidele politice** – prin departamente și fundații de educație, desfășurând la nivel național, regional și local activități specifice de educație politică, civică, precum și unele cursuri de formare profesională;
- ☑ **Agenți economici** specializați în domeniul formării;
- ☑ **Asociații profesionale sau patronale** (de exemplu, Asociația Română a Agențiilor Imobiliare; Institutul Bancar Român; Școala Română de Afaceri a Camerelor de Comerț și Industrie din România, prin 35 de filiale județene și în municipiul București; rețeaua de formare în administrație publică din România).

Cea mai eficientă formă de **corelare a conținutului formării cu nevoile pieței muncii** se realizează atunci când formarea are loc la cererea agenților economici, iar practica se desfășoară în condiții reale de muncă sau când furnizorii de formare cooperează strâns cu agenții economici din anumite sectoare de activitate.

4. Alte forme de formare profesională

În afara de cursurile de formare propriu-zise mai există și alte mecanisme de formare profesională continuă. Între acestea, cele mai des întâlnite sunt instruirea la locul de muncă, participarea la târguri, seminarii, conferințe și cercurile de pregătire.

5. Actorii implicați în învățarea la locul de muncă





Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Învățarea pe bază de muncă nu afectează numai participanții imediați, adică elevii (studenții) și angajatorii, ci are impact și asupra altor părți interesate, a școlilor, a comunităților și a societății în general. Este evident faptul că instituțiile de învățământ au multe de câștigat de la WBL. În primul rând, școlile sunt capabile să se extindă, să-și îmbogățească și să-și păstreze curriculumul și facilitățile de învățare actualizate. Creând legături puternice și asigurând cooperarea fructuoasă cu companiile, școlile sunt capabile să furnizeze educație mai relevantă și mai valoroasă studenților și pot oferi, de asemenea, experiențe care nu pot fi obținute în cadrul sălilor de clasă tradiționale. Această educație de ultimă oră pregătește elevii (studenții) și îi conectează la lumea reală a muncii, cultivând abilitățile profesionale care sunt mai susceptibile de a fi irelevante pentru cerințele curente de la locul de muncă, precum și abilitățile generale și bunele practici. În consecință, școlile sunt capabile să motiveze elevii (studenții), să ofere orientări mai bune în carieră și să-și îndeplinească scopul într-un mod mai bun, inspirând elevii (studenții) și minimizând rata abandonului școlar (Hughes et al., 2001).

Ca rezultat al tuturor beneficiilor menționate mai sus, comunitățile și societatea în general dobândește avantaje evidente prin WBL. WBL oferă o mare oportunitate de a ameliora și moderniza sistemele educaționale și de a crea un mediu de colaborare și cooperare între furnizorii de educație, piața forței de muncă și comunitate. Un astfel de mediu, capabil să ofere abilități actuale și nu doar diplome, încurajează învățarea pe tot parcursul vieții, respectul și înțelegerea și restabilește încrederea în sistemele educaționale prin abordarea lipsei de competențe care poate fi dăunătoare nu numai angajatorilor, ci economiilor în ansamblu.

În cele din urmă, WBL poate avea un impact pozitiv asupra ratelor de ocupare a forței de muncă, prin aducerea companiilor și a elevilor (studenților) în contact și prin oferirea de experiență de lucru și calificări oficiale, facilitând accesul participanților la piața forței de muncă. Tinerii (elevi/ studenți) fără experiență profesională, indivizii șomeri, imigranții și alte grupuri sociale vulnerabile pot beneficia de posibilitatea de a se PREGĂTI și, eventual, de a-și găsi un loc de muncă prin intermediul programelor educaționale WBL combinate cu programele educaționale. Acest lucru are un rezultat imediat în participarea și incluziunea socială (Berger și Pilz, 2009).



IMPORTANȚA ȘI BENEFICIILE ÎNVĂȚĂRII LA LOCUL DE MUNCĂ



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Rolul WBL în dezvoltarea identității personale și stimularea încrederii în sine a persoanelor participante

Imaginea de sine sau "cum ne vedem", se referă, așa cum se subînțelege deja, la modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoționale, cognitive, sociale și spirituale. Imaginea de sine se referă la perspectiva individuală asupra propriei personalități, reprezentând expresia concretizată a modului în care se vede o persoană sau se reprezintă pe sine.

Modul în care ne percepem depinde de gradul de autostimă (autoapreciere, autorespect, autoacceptare) pe care îl avem. Astfel, dacă ne acceptăm pe noi înșine, dacă ne apreciem pentru ceea ce facem bine – fapt care contribuie la autorespectul și încrederea în sine – dacă acceptăm că avem și slăbiciuni fără să ne criticăm în permanență pentru ele – fapt care constituie baza toleranței față de sine și, implicit, față de alții – putem vorbi de un confort emoțional.

De ce este importantă imaginea de sine?

Imaginea de sine ne influențează direct comportamentele. Aceasta reprezintă un factor determinant pentru îndeplinirea obiectivelor întrucât dozează nivelul de entuziasm, energie și determinare necesare pentru acest lucru și poate face ca obstacolele să fie percepute drept provocări ce trebuie depășite pentru atingerea rezultatelor dorite. Totodată, o imagine de sine bună te face să relaționezi armonios cu ceilalți iar prin atingerea obiectivelor poți avea performanțe profesionale, succes social etc.

Dimpotrivă, o imagine de sine negativă poate conduce la scăderea sau chiar anihilarea prin lipsa încrederii în forțele proprii ducând, mai departe, la comportamente de evitare. O imagine de sine negativă poate să genereze un cerc vicios din care persoanei îi este greu să iasă: nu face anumite lucruri pentru că nu se crede în stare iar după ce renunță la a face lucrurile respective se autoculpabilizează și se critică și mai tare, întărindu-și, astfel, convingerile negative despre sine și alimentând dialogul interior negativ.

Personalitatea în viziunea psihologului Gordon Allport înseamnă ceea ce o persoană este în mod real, indiferent de cum o percep ceilalți, o persoană cu o structură internă și cu o serie de caracteristici. În fluxul activității unei persoane există însă, dincolo de o parte variabilă și o parte constantă, desemnată prin conceptul de trăsătură.

O abordare a personalității în sfera muncii implică supoziția că, în muncă, personalitatea este diferită față de alte activități umane. Munca, definită de A. Tabachiu ca "totalitate a manifestărilor umane conștiente, mintale și/ sau operaționale prin care omul acționează asupra mediului, asupra lui însuși și a celorlalți semenii în vederea satisfacerii trebuințelor, aspirațiilor, realizării unor scopuri, îndeplinirii unor planuri" are caracter formativ asupra comportamentelor structurale și a dimensiunilor personalității, dezvoltă și diversifică aptitudinile, formează trăsături pozitive de caracter, călește voința și operaționalizează capacitățile creatoare, constituind o modalitate de apreciere valorică. Specialiștii implicați în probleme de personal și resurse umane sunt interesați de o relație inteligibilă, simplă între personalitate și comportamentul implicat în muncă (Neveanu, 1978, pg.534)

Învățarea la locul de muncă (WBL) are un rol esențial în dezvoltarea identității personale și stimularea încrederii de sine a persoanelor care, în caz contrar, ar putea să considere că au eșuat. Aceasta asigură o experiență timpurie la un loc de muncă, cu rol determinant în formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei, contribuie la facilitarea tranziției de la învățare la un loc de muncă fiind un instrument puternic de integrare



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

treptată a tinerilor pe piața forței de muncă și creează oportunități puternice de a ridica aspirațiile, încrederea și motivația indivizilor.

În contextul ritmului alert al transformărilor tehnologice și dinamicii forței de muncă, acumularea de noi informații este indispensabilă în plan profesional, indiferent de domeniu. Fie că este vorba de schimbarea locului de muncă sau o simplă modificare a sarcinilor, evoluția este inevitabilă și adaptarea este deopotrivă o necesitate și o îndatorire individuală. Acumularea mai multor cunoștințe decât cele necesare îndeplinirii sarcinilor zilnice va facilita adaptarea și evoluția pe plan profesional.

Care sunt avantajele învățării practice?

Piramida învățării subliniază importanța învățării practice. 75% din ce învățăm provine din experiențe practice, 50% din discuții de grup, 30% din demonstrații și doar 5% din învățarea teoretică.

Munca practică ne ajută să ne dezvoltăm pe mai multe direcții:

- ☑ promovează învățarea experiențială;
- ☑ încurajează autoînvățarea;
- ☑ familiarizează persoanele care participă la astfel de procese cu instrumente și echipamente pe care vor trebui să le utilizeze în activitatea profesională;
- ☑ duce la perfecțiune;
- ☑ conduce la o expertiză mai mare;
- ☑ este o schimbare față de metoda monotona a prelegerii;
- ☑ face persoanele vizate să participe activ la activități și îi implică direct;
- ☑ completează teoria;
- ☑ vine deseori cu munca în grup, care ajută la dezvoltarea cooperării, spiritului de echipă, compasiunii etc.;
- ☑ îi face pe participanți independenți și crește nivelul de încredere.

Avantajele învățării bazate pe muncă nu se reflectă doar în rezultatele muncii în sine. Astfel de procese de învățare pot afecta pozitiv stima de sine și eficacitatea individului, atunci când acesta își poate demonstra capacitățile și rezolvă probleme într-un context de lucru. De asemenea, poate oferi entuziasm pentru învățare și autodezvoltare.

Auto-eficacitatea generalizată este punctul de vedere al unei persoane față de el însuși ca fiind capabil de a efectua în mod eficient o mare varietate de sarcini și de a avea performanță într-o mare varietate de situații. Persoanele cu un grad ridicat de eficacitate generalizată au mai multă încredere în abilitățile lor și în propriile resurse personale (de exemplu, energie, influență asupra altor persoane etc.), care îi ajută să funcționeze eficient la locul de muncă. Persoanele cu o eficacitate generalizată scăzută se simt deseori ineficiente la locul de muncă și își pot exprima îndoielile cu privire la îndeplinirea cu succes a unor sarcini noi. Succesul anterior este unul dintre factorii determinanți pentru creșterea eficacității generalizate.

WBL poate fi totodată un *factor important în îmbunătățirea progresului carierei unui individ*. WBL poate ajuta persoanele să dobândească o mai bună înțelegere a culturii și așteptărilor la locul de muncă, dar și să dezvolte obiceiuri de lucru bune. O analiză a studiilor din SUA privind programele școlare (inclusiv WBL) a constatat că elevii care participă la WBL sunt mai bine pregătiți pentru alegerea viitoarelor direcții de carieră și că lucrul cu un mentor a fost deosebit de important pentru progresul carierei. WBL este deosebit de util și pentru tinerii vulnerabili sau șomeri din cauza capacității



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

sale de a angaja mentori detașați de oferta tradițională bazată pe clasă.

WBL influențează viziunea asupra organizației și modul de relaționare cu aceasta. Beneficiarii unor astfel de programe vor vedea organizația deopotrivă ca pe un loc de învățare și câștig. Acest lucru îi va determina să dobândească un nou respect pentru companie și să contribuie activ la creșterea acesteia.

Totuși, cel mai important beneficiu al învățării bazate pe muncă este faptul că oferă angajaților *posibilitatea de a se concentra asupra propriei evoluții profesionale*. Premisa unor astfel de procese, care ar trebui să reprezinte un obiectiv pentru orice organizație, este să-i facă pe angajați să simtă că pot evolua în timp ce lucrează. Într-un astfel de context și în funcție de alegerile profesionale individuale și actualizarea permanentă a muncii (competențelor și abilităților pentru îndeplinirea atribuțiilor) pot să acționeze în sensul creșterii profesionale și construirii unei cariere de succes.

2. Rolul WBL în crearea unei experiențe timpurii la locul de muncă, formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei

Pentru că practica oferă o experiență timpurie la un loc de muncă, cu rol determinant în formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei și contribuie la facilitarea tranziției de la învățare la un loc de muncă, aceasta devine un instrument puternic de integrare treptată a tinerilor pe piața forței de muncă.

Programele de practică necesită un cadru de reglementare clar, roluri bine definite pentru actorii implicați, iar ceea ce stimulează programe precum Erasmus+, Acțiunea Mobilități VET este tocmai delimitarea și asumarea responsabilă a acestor roluri la nivel european, în beneficiul persoanelor aflate în diferite stadii de formare profesională.

În perspectivă, practica trebuie să fie parte integrantă a întregului sistem de educație și formare profesională, să permită accesul la învățarea pe tot parcursul vieții, în liceu și în învățământul superior. De aceea, programul Erasmus+, acțiunea cheie Mobilități VET sprijină accesul la stagii de calitate, încurajează firmele să ofere locuri pentru stagii și să devină bune întreprinderi gazdă, finanțează organizarea stagiilor de practică în vederea învățării la locul de muncă, ca parte a programului de pregătire profesională la toate nivelurile de calificare prin învățământul profesional și tehnic.

În contextul Erasmus+, școlile VET au oportunitatea să încheie cu operatori economici și instituții publice din perimetrul european largit contracte-cadru prin care să se stabilească condițiile colaborării și care să stea la baza contractelor de pregătire practică a elevilor. Contractele de pregătire practică a elevilor sunt semnate de elev (respectiv părintele acestuia, în cazul minorilor), reprezentanții legali ai organizatorului de practică (școala) și ai partenerului de practică (operatorul economic/ instituția publică la care se efectuează practica), cadrul didactic responsabil din partea școlii și tutorele de practică numit de partenerul de practică. Structura contractelor de practică și formatul Certificatului de practică sunt reglementate la nivel european (documentele de mobilitate Europass, reglementările privind utilizarea sistemului ECVET).

Un avantaj major, la nivel sistemic, al stagiilor organizate în context european îl reprezintă crearea unui context de împărtășire a exemplelor de bună practică pe tot teritoriul UE, în ceea ce privește implicarea agenților economici în mediul educațional, precum și implementarea unei educații inițiale și/sau continue care să aibă relevanță pentru mediul socio-economic.

Învățarea pe bază de muncă are o mulțime de beneficii pentru părțile interesate implicate și pentru societate în general. Unele beneficii se referă la anumite grupuri de părți interesate, în timp ce altele sunt mai generale. Trebuie avut în



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

vedere faptul că există rezultate pozitive și beneficii, cu condiția îndeplinirii anumitor condiții. În cele ce urmează ne propunem să evidențiem aceste beneficii și să discutăm despre aceste condiții.

Beneficii ale WBL pentru elevi

După cum menționam anterior, învățarea bazată pe muncă poate oferi o experiență de învățare valoroasă elevilor (studentilor) VET, permițându-le acestora să intre în lumea muncii ca parte a curriculum-ului lor de învățământ. În cazul unor astfel de programe, accentul se schimbă de la activitățile bazate pe clasă, de la profesori la învățarea centrată pe elev (student) și în viața reală. În condițiile specifice care presupun ca întregul proces WBL să fie mentorat și monitorizat de către profesori, precum și de angajatori și de mentori din partea acestora, studenții pot exploata locul de muncă ca resursă de învățare și pot dobândi abilități, consolidând profilurile de lucru viitoare. Prin intrarea la locul de muncă și contactul direct problemele de muncă din viața reală, elevii pot aplica, în primul rând, cunoștințele teoretice dobândite în contexte școlare și își pot încerca capacitățile și competențele în situații noi și diferite. Elevii pot folosi cunoștințele și abilitățile existente ca bază pentru construirea de noi cunoștințe și dobândirea de noi competențe, care, pot fi aplicate imediat în muncă. Acest lucru mijlocește, pe de o parte, învățarea continuă, iar pe de altă parte, asigură feedback-ul imediat al procesului către elevi (studenți). Elevii sunt motivați să se administreze și să-și mobilizeze competențele, abilitățile de rezolvare a problemelor și creativitatea lor. Mai mult decât atât, prin WBL și prin accesarea unor locuri de muncă reale aceștia pot înțelege mai bine profesiile lor viitoare și ceea ce se așteaptă de la ei ca viitori angajați (Darche et al., 2009), ceea ce oferă o orientare excelentă în carieră și construiește încrederea în sine, facilitând o tranziție mai lină de la școală la muncă.

Pe lângă cunoașterea tacită, abilitățile și experiența de muncă pe care elevii (studenții) le pot obține prin WBL, un alt avantaj cheie este că aceștia au șansa să se familiarizeze cu un loc de muncă și să socializeze în cadrul acestuia. Acest lucru le oferă posibilitatea de a dobândi anumite abilități, competențe și comportamente, care sunt destul de greu de obținut în afara pieței forței de muncă. Exemple de astfel de abilități, competențe și comportamente includ cunoașterea modului de a acționa la locul de muncă (punctualitate, responsabilitate etc.), comunicarea și colaborarea profesională, planificarea și dezvoltarea de soluții la probleme, stabilirea de obiective, organizarea și gestiunea de personal, tehnici negociere etc. Aceste abilități devin din ce în ce mai importante pentru lumea muncii de azi și WBL oferă o mare oportunitate pentru tineri să le dobândească chiar înainte de a-și termina studiile.

În cele din urmă, WBL poate oferi o oportunitate de a genera beneficii pentru grupurile sociale vulnerabile, cum ar fi șomerii, minoritățile etnice sau imigranții, deoarece în combinație cu educația în învățământul preuniversitar poate oferi o șansă de recalificare și facilitarea intrării pe piața forței de muncă.

Beneficiile WBL pentru companii

Beneficiile WBL nu se limitează doar la nivelul tinerilor care parcurg astfel de programe. Acest sistem de învățare poate oferi în egală măsură o serie de avantaje companiilor, în funcție de mărimea și sectorul de activitate. Prin implicarea în programe WBL, angajatorii au șansa de a colabora cu școlile și universitățile și de a participa activ la formarea elevilor (studentilor) și potențialilor angajați, inclusiv de a asigura proiectarea unor programe de învățământ care să răspundă nevoilor reale ale pieței (respectiv implicare în dezvoltarea curriculumului). Acest lucru conferă un rol important companiilor în abordarea decalajelor și a deficitelor de competențe între educația formală și piața muncii și îmbunătățește imaginea socială a acestora prin împărtășirea culturii organizaționale.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Totodată, programele WBL pot aduce și o serie de beneficii financiare. În primul rând, prin participarea la educația viitorilor potențiali angajați, companiile vor putea recruta personal cu competențe relevante, dezvoltate în contextul muncii, și, prin urmare, vor reduce timpii și costurile pentru a-i instrui după recrutare (majoritatea studiilor europene au arătat că WBL poate avea un efect pozitiv asupra productivității, deoarece mulți dintre foștii participanți la WBL care au fost ulterior încadrați în companie au necesitat mai puțin timp de formare, au îndeplinit sarcinile de lucru într-un mod mai rapid și au fost deja familiarizați cu fluxul de lucru al întreprinderii).

Prin intermediul unor astfel de programe companiile vor avea acces la o bază directă de recrutare și vor avea posibilitatea să se familiarizeze cu potențialii angajați și să aibă o perspectivă asupra faptului dacă aceștia posedă caracteristicile dorite pentru locul de muncă vizat. Acest lucru oferă un avantaj desosebit, întrucât cercetările arată că angajații care au efectuat un anumit tip de formare într-o anumită companie au mai multe șanse să rămână și să lucreze cu aceasta din urmă, deoarece simt loialitate și angajament și caută mai multe oportunități de dezvoltare personală și profesională. În plus, tinerii care intră pe piața forței de muncă chiar temporar, pe lângă faptul că pot contribui la susținerea unor volume de muncă mai mari, pot contribui totodată și cu mod nou de gândire și idei creative și pot aduce noi perspective și abilități de specialitate, motivând totodată și alți angajați ai companiei.

Pentru a profita de potențialele beneficii oferite de WBL, angajatorii trebuie să fie conștienți de factorii și conținutul său, iar întregul proces trebuie organizat și monitorizat îndeaproape de unul sau mai mulți membri ai personalului care posedă cunoștințe adecvate în domeniu, în cooperare cu reprezentanții unităților de învățământ.

Beneficiile WBL pentru școlile VET și comunitate

Învățarea pe bază de muncă nu afectează numai beneficiarii direcți, adică elevii (studentii) și angajatorii, ci are impact și asupra altor părți interesate, a școlilor, a comunităților și a societății în general.

În cazul școlilor VET acestea conferă posibilități de extindere, de păstrare/îmbogățire a curriculumului și actualizare a facilităților de învățare. Creând legături puternice și asigurând cooperarea fructuoasă cu companiile, școlile sunt capabile să furnizeze educație mai relevantă și mai valoroasă studenților și pot oferi, de asemenea, experiențe care nu pot fi replicate în cadrul sălilor de clasă tradiționale. Aceast mecanism educațional conectează beneficiarii (elevii/studentii) cu lumea reală a muncii, cultivând abilități profesionale relevante pentru cerințele curente la locul de muncă, precum și competențe generale și compartamente de lucru adecvate. În consecință, în contextul unor astfel de programe, școlile sunt capabile să motiveze mai bine elevii (studentii), să asigure o mai bună orientare în carieră și să-și îndeplinească într-o mai mare măsură obiectivele, inspirând elevii(studentii) și minimizând rata abandonului școlar (Hughes et al., 2001).

Avantajele pentru actorii direct implicați se răsfrâng și asupra comunităților și a societății în general, întrucât WBL oferă o mare oportunitate de a ameliora și moderniza sistemele educaționale și de a crea un mediu de colaborare și cooperare între furnizorii de educație, piața forței de muncă și comunitate. Un astfel de mediu, capabil să ofere abilități actuale și nu doar diplome, încurajează învățarea pe tot parcursul vieții, respectul și înțelegerea și restabilește încrederea în sistemele educaționale VET prin abordarea lipsei de competențe care poate fi dăunătoare nu numai angajatorilor, ci economiilor în ansamblu.

Nu în ultimul rând, WBL poate avea un impact pozitiv asupra ratelor de ocupare a forței de muncă, prin aducerea companiilor și a elevilor (studenților) VET în contact și prin oferirea de experiență de lucru și calificări oficiale, facilitând



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

accesul participanților la piața forței de muncă. Tinerii fără experiență profesională, șomerii, imigranții și alte grupuri sociale vulnerabile beneficiază în cadrul acestui sistem de posibilitatea de a se pregăti direct în producție și, eventual, de a-și găsi un loc de muncă la angajatorii parteneri, fapt care conduce la creșterea participării și incluziunii sociale (Berger și Pilz, 2009).

3. Rolul WBL în facilitarea tranziției de la școală la locul de muncă

Semnificația termenului de tranziție este amplă însă, în esență, aceasta presupune *schimbare*. Oamenii trec prin diferite tipuri de schimbări de-a lungul vieții: tranziția naturală a copilului de la copilăria mică la preșcolaritate, de la copilărie la adolescență, la maturitate; mici tranziții planificate, cum ar fi cea de la o activitate la alta, de la o clasă la alta, de la o școală la alta etc. Însă una dintre cele mai provocatoare schimbări se produce atunci când tinerii trebuie să părăsească sistemul educației secundare și să pășească în lumea adulților, cu toate așteptările impuse asupra acestora legate de viața independentă, participare la viața socială, integrare pe piața muncii. Din păcate, în România, la fel ca și în alte țări accesul la un loc de muncă este condiționat de cele mai mult ori de experiența anterioară. Pentru că sistemul clasic de învățământ nu crează premisele pentru dobândirea de experiență practică pe parcursul ciclului de învățare, mulți tineri absolvenți întâmpina dificultăți la prima angajare și ajung fie șomeri fie să lucreze în alte domenii decât cele pentru care s-au pregătit. La rândul lor, angajatorii se plâng că majoritatea absolvenților nu au abilitățile practice necesare pentru a excela la locul de muncă. Programele de tip WBL reprezintă o soluție extrem de eficientă pentru facilitarea tranziției între școală și locul de muncă și întreruperea cercului vicios creat între lipsa de experiență a proaspeților absolvenți și dificultatea găsirii unui loc de muncă pentru acumularea acestei experiențe. Efectuarea unui stagiului de practică în timpul școlii, oferă posibilitatea participanților să experimenteze mediul real de lucru, să dobândească abilități practice dar și competențe generale. În această perioadă, participanții acumulează experiența care îi va face mai încrezători în propriile abilități și învață, în afara lucrurilor specifice locului de muncă, despre managementul timpului, disciplină, comunicare eficientă, gândire logică și critică. Aceste cunoștințe și experiențe nu pot fi învățate într-o sală de clasă, iar viitorii angajați vor constata cum teoria poate fi aplicată în mediul real. Chiar dacă rolul lor nu este vital pentru organizație, elevii sunt provocați să muncească alături de colegii lor mult mai experimentați și, în acest mod, pot să își îmbunătățească obiceiurile de muncă. În timpul stagiului, atunci când se confruntă cu provocarea de a atinge obiectivele impuse de organizația în care lucrează, elevii ajung să-și cunoască mult mai bine aptitudinile. Un alt avantaj este oportunitatea de a începe o carieră și de a-și crea o rețea profesională. Când un elev se alătură unei companii, persoanele lângă care lucrează îl vor privi ca pe un coleg, ca pe o persoană care își aduce contribuția la succesul comun, iar dacă practicantul își dovedește utilitatea în sistemul organizațional mai amplu, angajatorul îl va putea considera o valoare pe termen lung, putând să îi ofere un loc de muncă după absolvire.

Stagiile de practică, mai ales cele internaționale, reprezintă adevărate provocări pentru participanți. Elevul trăiește într-un loc nou, întâlnește alți oameni, adoptă responsabilități diferite și, câteodată, trebuie să învețe o limbă străină. Însă, în același timp, stagiile de practică aduc mai multe satisfacții: contribuția reală pe care o aduce elevul practicant companiei în care lucrează, depășirea așteptărilor clienților, lucrul într-un mediu multicultural, crearea de prietenii sau experiența mentalității dintr-o altă țară.

Nivelul de dezvoltare economică al țării noastre și competitivitatea acerbă pe piața forței de muncă favorizează așa cum punctam anterior, experiența și asigură un avantaj competitiv tinerilor care participă la astfel de stagii. Aceștia sunt percepuți de angajatori ca fiind mai profesioniști și mai experimentați, fapt care din perspectiva angajatorului poate



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Însemna integrarea rapidă în activitate, atingerea indicatorilor de performanță individuală într-un timp mai scurt și, per ansamblu, costuri mai reduse de training.

La rândul lor, tinerii participanți la un stagiu de practică vor avea din start nenumărate avantaje imediate: interacțiunea cu profesioniști în domeniu, posibilitatea de a participa la training-uri și sesiuni de formare teoretică și practică, lucrul în cadrul unor echipe competitive, precum și orientarea către rezultate.

Pentru o instruire bazată pe muncă de succes trebuie să existe un echilibru între obiectivele unității de învățământ și specificul locului de muncă.

Elementele de bază care trebuie luate în considerare la proiectarea instruirii bazate pe muncă sunt:

- ☒ Caracteristicile sociale și structurale ale locului de muncă
- ☒ Practicile de învățare
- ☒ Caracteristicile elevilor
- ☒ Evaluarea

Cerințe pentru o instruire bazată pe muncă de succes:

1. Dezvoltarea de programe WBL împreună cu lucrătorii din domeniu WBL, ceea ce necesită cooperarea între școli și companii. Acest lucru presupune colaborarea între părți pentru stabilirea tuturor etapelor specifice programului de învățământ (proiectare, derulare evaluare), delimitarea sarcinilor și comunicarea sistematică pe parcursul întregului ciclu educațional.

2. Folosirea unui limbaj comun. Acest lucru presupune definirea clară a termenilor astfel încât părțile să înțeleagă cadrul conceptual din jurul WBL. De exemplu, cuvântul "teorie" nu este sinonim cu cel de "cunoștințe școlare". La locul de muncă, "teorie" înseamnă teoria practicii, cunoașterea procesului de lucru sau a unui protocol de lucru.

3. Pregătirea conștientă a elevilor. Pentru ca învățarea bazată pe muncă să fie eficientă, este nevoie de un program în cadrul curriculumului care pregătește elevii pentru a întări angajamentul, motivația și încrederea în propriile abilități. Un astfel de program de pregătire este, bineînțeles, dezvoltat în cooperare: instituit de reprezentanții școlilor în colaborare cu formatorii la locul de muncă și cu managerii acestora.

4. Estomparea granițelor dintre instruire și locul de muncă. Condițiile de la locul de muncă nu sunt întotdeauna optime pentru învățare. În astfel de cazuri, un mediu hibrid de învățare poate oferi o alternativă în care granița dintre educație și companie se estompează. Acest lucru sporește potențialul de învățare al locului de muncă și consolidează poziția formatorului de la locul de muncă.

5. Oferirea de îndrumare pe parcursul instruirii profesionale. Participanții la programe WBL au nevoie de suport nu doar în realizarea sarcinii de lucru ci și în însușirea unui comportament profesional adecvat locului de muncă. Astfel, participarea susținută este o caracteristică importantă a WBL-ului eficient.

6. Oferirea de sarcini variate la locul de muncă. WBL presupune de o gamă variată de experiențe practice de învățare, dar și de posturi de lucru diversificate. Cu cât procesul implică mai multe locuri de muncă diferite, cu atât va fi mai mare și mai larg repertoriul profesional și cadrul conceptual personal al elevului. Așadar, este important ca



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

procesul să cuprindă deopotrivă poziții care nu se potrivesc neapărat cu idealul participantului (elevului) dar care, să se potrivească mai bine cu capacitățile, interesele și valorile sale.

7. Permitearea de greșeli și oferirea de spațiu pentru repetări. Acest lucru presupune (atunci când este necesar și posibil) de simulări în locul practicii reale. Simulările creează spațiu suplimentar pentru învățare și experimentare, mai ales atunci când realitatea locului de muncă poate implica riscuri fizice sau economice prea mari. De asemenea, acestea sunt utile pentru practicarea abilităților tehnice foarte specifice.

8. Oferirea de spațiu pentru integrare. Presupune asigurarea participării active și pe deplin a elevului la comunitatea de lucru. Supervizorii și colegii joacă un rol crucial în cunoașterea culturii profesionale, a valorilor (ascunse), a standardelor, a semnificațiilor etc. Elevii dezvoltă un sentiment adecvat de identitate profesională numai dacă se confruntă cu dilema profesională reală (niciodată făcând doar operațiuni de rutină/ suport).

9. Sprijinirea instructorului de practică. Rolul instructorilor de la locul de muncă este important pentru succesul WBL. Acesta are nevoie de sprijin din partea întreprinderii partenere și, din perspectiva procesului de formare, de asimilarea sa ca un membru al organizației.

10. Organizarea reflecției și feedback-ului. Învățarea pe tot parcursul vieții necesită capacitatea de a reflecta. Experiența și comportamentul la locul de muncă nu sunt suficiente. Reflecția elevului asupra experienței și acțiunilor proprii este un element esențial pentru dezvoltarea profesională. Prin urmare programele WBL presupun asigurarea de suport pentru auto-reflecție profesională și încurajarea autoevaluării. În acest context, feedback-ul de la egal la egal și discuțiile de grup pot fi instrumente extrem de utile

11. Garantarea calității la locul de muncă. Presupune proiectarea unui sistem de evaluare adecvat pentru învățarea la locul de muncă personalizat, cu atenție atât la aspectele formative, cât și la cele sumative.



ANALIZA MODULUI ÎN CARE FURNIZORII AUTORIZAȚI RĂSPUND
NEVOILOR REALE ALE ANGAJATORILOR ÎN MATERIE DE
COMPETENȚE



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Strategia Națională de Învățare pe tot Parcursul Vieții 2015 -2020⁴, arată că participarea redusă la educație și formare a adulților din România poate fi explicată printr-o serie de disfuncționalități ale interacțiunilor între angajatori, angajați și furnizorii de educație și formare profesională. Aceste disfuncționalități duc la o formare neperformantă în care angajatorii, angajații și furnizorii de formare profesională acționează independent unul de celălalt, neinteracționând suficient.

Îmbunătățirea formării profesionale în România impune depășirea constrângerilor care provoacă disfuncțiile menționate. Elementele care ar trebui gestionate mai bine se referă la: informații reduse și asimetrice între instituțiile implicate, stimulente insuficiente pentru participarea la activități de formare profesională și capacitatea instituțională inadecvată.

Pe piața muncii din România, formarea profesională continuă reprezintă un mecanism de acțiune în scopul creșterii șanselor de angajare pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă sau facilitării tranzițiilor profesionale și dezvoltării carierei. Persoanele ocupate sau cele care sunt în căutarea unui loc de muncă pot participa la programele de formare profesională organizate de Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă sau de către diferiți furnizori de formare profesională autorizați în conformitate cu prevederile legale.

În funcție de mediul în care loc are dobândirea competențelor profesionale sau procesul care conduce la învățare, formarea continuă și achiziția competențelor profesionale se pot derula în diferite contexte, astfel:

- ☒ **Educație și dobândirea competențelor în context formal** - în cadrul unui program organizat de un furnizor de formare autorizat;
- ☒ **Educație și dobândirea competențelor în context non-formal** - se referă la desfășurarea activităților specifice la locul de muncă sau activități de auto-instruire;
- ☒ **Educație și dobândirea competențelor în context informal** - cuprinde toate metodele de formare care nu sunt organizate, au loc în plan personal, în afara locului de muncă.

1. Cererea de formare profesională la nivelul angajatorilor

Activitatea de formare în întreprinderi, întâlnită și sub numele de instruire și dezvoltare a personalului organizației, este o activitate finanțată (total sau parțial) de angajator, un proces planificat și sistematic care are ca obiectiv dezvoltarea aptitudinilor, a cunoștințelor sau competențelor angajaților prin învățare, cu scopul obținerii nivelului dorit de competență și îmbunătățirea performanței organizației.

În organizații, apar permanent anumite situații care necesită îmbunătățirea competențelor angajaților și ulterior a performanțelor, fiind necesară inițierea unei analize a nevoii de formare.

Aceste situații pot fi: înnoiri tehnologice/ achiziții de noi echipamente, implementarea unor noi softuri, schimbări de produse sau servicii, autorizări sau certificări externe necesare, degradarea competențelor personalului, nevoia de



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

îmbunătățire a competitivității, evaluarea periodică a performanței angajaților etc. Toate acestea necesită inițierea procesului de formare a angajaților.

Identificarea nevoilor de formare reprezintă o primă etapă a procesului de organizare și planificare a activităților de formare profesională. Aceasta se face prin metode specifice pentru identificarea nevoilor de instruire respectiv: interviuri cu angajații și managerii privind nivelul existent și nivelul așteptat de competență și performanță, chestionare de evaluare a performanței, observare și discuții cu beneficiarii produselor sau serviciilor organizației etc.

Din perspectiva angajatorilor, **rolul programelor de formare profesională și perfecționare este acela de a oferi persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă sau ocupate, acele abilități și competențe specifice fiecărei calificări sau mai multor calificări (transversale) care sunt necesare angajatului pentru a își îndeplini activitatea la locul de muncă, respectiv pentru atingerea nivelului de performanță așteptat.**

2. Planul de formare

Obligația angajatorilor de a elabora planuri de formare profesională a fost legiferată odată cu intrarea în vigoare a Legii nr. 53/2003 Codul muncii. Dacă numărul mediu anual de salariați ai unei persoane juridice (întreprinderi) depășește 20 de persoane, intervine obligația elaborării planului anual de formare profesională. Proiectul planului de formare profesională se elaborează la finalul anului calendaristic, pentru anul următor.

Principalele aspecte prevăzute de Planul de formare:

- ☒ identificarea posturilor pentru care este necesară formarea profesională
- ☒ modurile de realizare a formării profesionale (cursuri organizate de către un furnizor de servicii de formare profesională autorizat conform O.G. nr. 129/2000, cursuri interne organizate de angajator, cu propriile resurse interne, stagii de practică și specializare în țară și/sau în străinătate, stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă etc.)
- ☒ alocarea resurselor financiare necesare formării profesionale, deoarece toate cheltuielile aferente realizării activităților de formare profesională revin angajatorului, conform Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal

Planul anual de formare profesională devine obligatoriu fiind anexă la Contractul colectiv de muncă la nivel de unitate.

3. Organizarea formării profesionale în întreprinderi

Potrivit Codului Muncii, formarea profesională organizată de angajator se realizează prin intermediul unor contracte speciale:

- ☒ contractul de calificare profesională, contract prin care salariatul se obliga să urmeze cursurile de formare organizate de angajator pentru dobândirea unei calificări profesionale. Pot încheia un astfel de contracte salariații cu vârsta minimă de 16 ani, care nu au o calificare sau au o calificare care nu le permite menținerea locului de muncă la angajatorul curent. Acest contract se poate încheia pe o perioadă cuprinsă între 6 luni și 2 ani.
- ☒ contractul de adaptare profesională care se încheie în scopul adaptării salariaților la o nouă funcție, la un nou loc de muncă și pe o perioadă determinată, dar nu mai mare de un an de zile.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Aceste contracte creează obligativitatea angajatorului de a asigura formarea periodică, dar și obligația salariatului de a munci în subordinea angajatorului o perioadă după absolvirea unor astfel de programe.

Toate acestea sunt atât în avantajul angajatorului, cât și în beneficiul salariatului. În timp ce angajatorul se asigură că salariații își perfecționează pregătirea, salariații sunt cei care, pe cheltuiela angajatorului, pot dobândi noi cunoștințe sau obține noi calificări.

Totuși, în practică, nu toate întreprinderile alocă resurse pentru formarea angajaților, mai ales în sectoarele economice ce utilizează forță de muncă cu grad scăzut de calificare profesională. Din păcate, mulți angajatori nu apreciază aceste demersuri ca pe o investiție, care pe termen lung crează valoare adăugată și performanță. În această privință, este necesar să se implementeze măsuri pentru o schimbare de paradigmă, care să conducă la perceperea activității de formare profesională ca fiind o investiție în performanță și nu doar ca o cheltuială.

4. Cererea de formare profesională

Odată cu identificarea nevoilor de formare, la nivelul organizației, se definesc competențele necesare angajaților. **Aptitudinile și competențele sunt definite ca potențial al unui angajat de a ocupa un loc de muncă și de a executa în mod eficient sarcini specifice postului în condiții de eficacitate și eficiență.** Concret, la nivelul întreprinderii, se realizează o analiză comparativă față de competențele prezente, identificând, astfel, pe acelea potrivite pentru a fi dezvoltate. Totodată se analizează oportunitatea investiției în formare pentru dezvoltarea competențelor, în condiții de competitivitate.

În actualele condiții de progres, dezvoltarea competențelor este considerată a fi o sursă de avantaj competitiv (Velciu M., 2015) deoarece există repere noi de performanță pentru organizațiile de succes cum ar fi: atragerea celor mai bine calificați oameni, utilizarea și dezvoltarea competențelor care pot contribui decisiv la creșterea afacerii, crearea de echipe multidisciplinare și valorificarea oportunităților de top.

Există 3 aspecte care ar trebui luate în calcul pentru a distinge competențele relevante pentru avantajul competitiv.

În primul rând

competențele de bază trebuie să ofere acces la o mare varietate de piețe, deoarece permit crearea de noi produse și servicii

În al doilea rând

competențele ar trebui să aducă o contribuție semnificativă la valoarea serviciilor și produselor firmei

În al treilea rând

competențele sunt un amalgam unic și contribuie la oferta de produse dificil de imitat de către concurenți. Acest lucru contribuie la crearea unui avantaj competitiv durabil deoarece are caracter de unicatate, fiind dificil pentru concurenți să facă același lucru

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

5. Analiza cauzelor care generează deficite de competențe ale forței de muncă

- ☑ Cea mai importantă cauză a dificultăților de recrutare, indiferent de grupa ocupațională pentru care există locuri de muncă vacante, este **lipsa aplicanților pentru respectivele locuri de muncă**.
- ☑ Cel de al doilea motiv al existenței unor locuri de muncă vacante neocupate este **inadecvarea nivelului de educație al aplicanților la cerințele firmei**.
- ☑ Cel de al treilea motiv menționat de angajatori vizează faptul că **aplicanții care au solicitat angajarea nu au corespuns cerințelor firmei din perspectiva competențelor tehnice sau a celor soft/ transversale**.

Pentru a-și asigura necesarul de personal calificat în acord cu obiectivele economice ale firmei, angajatorii apelează fie la **recrutare de personal** (cu precădere în perioade caracterizate de excedent de ofertă), fie la **realocare de personal**, fie la **formare profesională** (cu precădere în perioade caracterizate de excedent de cerere).

Principalele dificultăți de recrutare/formare a personalului adecvat cerințelor firmei:

- ☑ lipsa de forță de muncă calificată adecvat la nivel local și/sau național;
- ☑ deficiențe în practicile de recrutare de personal;
- ☑ precaritatea condițiilor de muncă oferite de firmă;
- ☑ prestigiul scăzut al unor ocupații/ramuri economice;
- ☑ deficiențe de management al resurselor umane la nivelul întreprinderii;
- ☑ lipsa de furnizori de formare profesională pe plan local etc.

(CEDEFOP, 2009)

Conceptul de "dificultăți de recrutare" (engl. recruitment difficulties) caracterizează prezența unor probleme sistematice cu care angajatorii se confruntă în a identifica personal adecvat pentru locurile de muncă vacante existente (Strietska-Illina, 2008, Rihova, Strietska-Illina, 2015). Acest concept arată doar o parte a problemei și anume percepția angajatorilor referitor la cât de dificil este să își recruteze personal adecvat calificat pentru un anumit loc de muncă vacant.

Cauzele pentru care anumite locuri de muncă sunt greu de ocupat pot fi multiple:

- ☑ lipsa personalului care să dețină calificarea necesară ocupării respectivului loc de muncă la nivel național în genere, sau la nivel regional/ local în particular. Un caz aparte l-ar putea constitui situația în care deși la nivel național nu este identificată lipsa persoanelor care să dețină o anumită calificare/meserie/profesie, excedentul de forță de muncă și deficitele de forță de muncă pot coexista la nivel local, problema fiind de alocare optimă și de facilitare a întâlnirii între angajatori și personalul adecvat calificat;
- ☑ modalitățile inadecvate de realizare a publicității pentru locurile de muncă vacante deținute și scoase la concurs, sau imaginea negativă a unui anumit sector de activitate;
- ☑ lipsa personalului care să dețină competențele necesare respectivului loc de muncă (spre exemplu pot avea calificarea cerută, dar competențe efective pot fi în dezacord cu profilul solicitat de angajator); în acest caz problemele sunt la nivelul curriculumului de formare aferent respective calificări/meserii/profesii.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☒ condițiile precare de muncă sau condițiile contractuale neatractive (nivel de salarizare scăzut, de regulă aproape de nivelul salariului minim pe economie, dar și lipsa de predictibilitate a contractelor), astfel încât fluctuația personalului este foarte ridicată.

Dificultățile firmelor de a recruta forță de muncă pot apărea chiar și atunci când oferta de forță de muncă, având profilul de calificări sau competențe adecvat, este excedentară.

Dificultatea de a recruta cauzată de lipsa efectivă a personalului care deține o anumită calificare/meserie/profesie sau a celor cu profilul de competențe solicitat de angajatori poartă denumirea de **deficit de forță de muncă**. Deficitul de forță de muncă reprezintă așadar situația de dezechilibru între cererea și oferta pentru o anumită calificare/meserie/profesie, cererea fiind excedentară (website Skills Panorama Glossary). Atunci când există persoane în căutarea unui loc de muncă cu calificările necesare, dar al căror profil de competențe și cunoștințe nu corespunde cerințelor firmei, există deficit de competențe datorat unor cauze sistemice (fie conținut curricular inadecvat cu evoluțiile cererii, fie lipsa unei comunicări adecvate între furnizorii de formare și angajatori).

Dezechilibrele între cerințele posturilor și profilul de calificări și competențe al lucrătorilor se pot manifesta și în interiorul firmei. Firmele/angajatorii își pot schimba parțial sau complet activitatea, fie căutând să beneficieze de potențialele nișe de pe piața internă sau externă (ca urmare a procesului de globalizare), fie retehnologizând activitatea, fie adaptându-se la cerințele clienților sau răspunzând modificărilor legislative. Fiecare dintre aceste cauze poate conduce la schimbarea conținutului anumitor ocupații sau la renunțarea temporară sau definitivă la furnizarea anumitor bunuri sau servicii care nu corespund unei poziții competitive a întreprinderii/ angajatorului pe piață. Aceste modificări în conținutul activității și, implicit, a unor ocupații, generează frecvent în întreprinderi/ organizații dezechilibre între profilul de calificări și competențe al forței de muncă și necesitățile firmei.

Termenul de **decalaj de calificări** este folosit pentru a ilustra deficiențele întâlnite în calificările și competențele forței de muncă existente care, prin urmare, nu poate realiza sarcinile aferente postului la nivelul solicitat de angajator (Rihova, Strietska-Iliina, 2015, INCSMPS, 2012, website Skills Panorama Glossary).

De asemenea, termenul de decalaj de calificări mai este utilizat și pentru a ilustra situația în care absolvenții sistemului de educație dețin diplome care le certifică anumite calificări, dar competențele deținute de aceștia nu sunt suficiente sau adecvate pentru a-și putea îndeplini adecvat sarcinile la locul de muncă (NSTF, 1998, Strietska-Iliina, 2008, Rihova, Strietska-Iliina, 2015).

Termenul evidențiază și o situație a sistemului de educație care nu își adecvează/actualizează conținutul curricular la evoluțiile pieței muncii (în sens restrâns) și a cerințelor actorilor din societate (angajatori, sindicate, patronate, beneficiari finali ai bunurilor și serviciilor în producerea cărora sunt solicitate respectivele calificări și competențe, etc.) în sens larg.



PROVOCARI/LIMITE ÎN IMPLEMENTAREA WBL



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Conform ultimei *Anchete privind formarea profesională în România (FORPRO, 2015)* și datelor EUROSTAT, țara noastră înregistrează cea mai scăzută rată a participării la diverse forme de pregătire a adulților din UE (1,2%, în 2016 în condițiile în care media UE era de 10,8%).

Raportul de țară privind dezvoltarea forței de muncă (SABER, 2017) al Băncii Mondiale, apreciază că mobilitatea educațională, măsurile de orientare în carieră și competențele „soft” necesare pe piața forței de muncă (cum ar fi competențele antreprenoriale și digitale) sunt și ele slab dezvoltate.

Deși România a adoptat un Cadru Național al Calificărilor, corelarea între FPI și FPC este deficitară. *“Curriculum-ul și evaluarea sunt definite în termeni de rezultate ale învățării conform cerințelor din standardele ocupaționale, dar mecanismele pentru menținerea calității programelor de formare profesională și pentru asigurarea credibilității testării competențelor sunt gestionate separat în FPI și în FPC. [...] Totodată, standardele ocupaționale și cele de pregătire profesională încă nu au fost corelate, astfel încât să permită trecerea ușoară de la formarea profesională inițială la cea continuă. Mai mult, recunoașterea competențelor dobândite în contexte non-formale și informale, prin intermediul acumulării și transferului de credite, este în stadiu incipient. **Corelarea FPI și FPC și armonizarea managementului celor 2 sisteme sunt esențiale în contextul promovării învățării pe tot parcursul vieții.** Acesta abordare ar putea presupune dezvoltarea de programe de formare într- un cadru curricular comun, clarificarea legăturii dintre standardele ocupaționale, calificări și curriculum și standardizarea mecanismelor și procedurilor de asigurare a calității”.* (SABRE, pg.5)

Raportul de țară din 2020 privind România al Comisiei Europene subliniază **neconcordanța dintre cererea și oferta de competențe pe piața muncii**. Indicele european al competențelor, care măsoară performanța sistemelor de competențe din UE, arată că România se numără printre țările cu cele mai slabe rezultate, în special în ceea ce privește dezvoltarea și activarea competențelor (Cedefop, 2019). În plus, apariția necorordanțelor verticale (rata supracalificării), deși încă sub media UE, aproape s-a dublat în ultimul deceniu. Astfel, în 2018, 18% din lucrătorii cu calificări terțiare erau angajați pe posturi care nu necesitau acest nivel de calificare, în timp ce 28% din salariații cu vârsta cuprinsă între 25 și 34 de ani cu studii terțiare ocupau un loc de muncă pentru care acest tip de studii erau necesare, însă educația sau competențele lor nu corespundeau cerințelor postului (Eurostat, indicatori ai necorordanțelor). Acest fapt indică un decalaj din ce în ce mai mare între educație și muncă. Se preconizează că schimbările tehnologice vor genera o reorientare a cererii către competențe și calificări superioare, care ar putea să nu fie acoperită în totalitate de oferta actuală de forță de muncă, având în vedere timpul necesar pentru ajustarea sistemului de învățământ și formare. (Raportul de țară din 2020 privind România, pg.41)

Pentru a răspunde modificărilor tehnologice și a contracara schimbările demografice în vederea combaterii sărăciei și creării premiselor pentru o creșterea economică sustenabilă, aplicarea unor politici educaționale corespunzătoare, precum și a unor politici de îmbunătățire a calității forței de muncă sunt esențiale. Dezvoltarea forței de muncă necesită investiții semnificative și constante de resurse, la toate nivelurile – la nivel guvernamental, din partea populației/beneficiarilor direcți și dar și din partea beneficiarilor indirecti - angajatorilor.

În prezent, formarea profesională inițială se finanțează preponderent de la bugetul de stat și doar în mică măsură din fonduri private. Finanțarea formării profesionale continue este mult mai fragmentată. Formarea profesională a



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

persoanelor din grupuri vulnerabile (șomeri, minorități etnice, persoane încarcerate) este parte din programele active de ocupare (MAO) și este finanțată din fonduri publice, din Fondul Asigurărilor de Șomaj și din Fondul Social European. Pe de altă parte, FPC nu beneficiază de un mecanism de finanțare uniform. Sursele – bugetul de stat, fonduri private (beneficiarii direcți sau angajatorii acestora) și Fondurile UE – sunt diverse, dar încă limitate. FPC nu beneficiază de finanțări recurente de la bugetul de stat.

În ceea ce privește implicarea întreprinderilor în susținerea formării profesionale, aceasta este limitată. Așa cum menționam anterior, Codul Muncii prevede obligații explicite pentru angajatori de a asigura formarea profesională continuă a angajaților. În același timp însă, acesta nu face referire la nicio formă de sprijin financiar direct și nu cuprinde sancțiuni pentru nerespectarea acestor prevederi. Totodată, beneficii (stimulentele financiare) existente sunt disproportionale comparativ cu procedurile birocratice/costurile reale de accesare. Ca atare, angajatorii preferă să nu apeleze la astfel de mecanisme, întrucât ele nu se justifică prin valoarea stimulentei.

Angajatorii care se implică în astfel de demersuri sunt de obicei companiile mari, cu resurse umane și financiare semnificative, folosind de cele mai multe ori în acest sens resurse (centre sau capacități de formare) proprii. Această situație, dincolo de implicațiile pe care le are în ceea ce privește nivelul de performanță și calificare comportă și o serie de riscuri. România are cea mai mică densitate a întreprinderilor din EU28 (Raport FEM cu privire la competitivitatea globală 2015-16), întreprinderile mici și mijlocii reprezentând majoritatea (99% dintre societățile comerciale). În absența concurenței, companiile care domină industria (date fiind costurile de producție mai scăzute) nu au un “stimulent” real ca să își sporească productivitatea și să investească în acest scop în dezvoltarea personalului.

Organizațiile mici au o probabilitate mai scăzută de a-și forma angajații, deoarece nu dispun, de obicei, de infrastructura și resursele pentru a organiza și implementa astfel de programe. În aceste condiții sprijinirea IMM-urilor pentru perfecționarea angajaților (fie în afara unităților economice, fie la locul de muncă este extrem de importantă. În ultimele programări, UE a alocat o serie de fonduri pentru a sprijini angajații din întreprinderile mici și mijlocii să dobândească competențe de dezvoltare a afacerii, de antreprenoriat sau competențe specifice postului ocupat, însă acestea s-au dovedit insuficiente pentru a genera un impact semnificativ și trebuie în mod clar dublate prin politici guvernamentale de stimulare și finanțări naționale. Concluzia la acest nivel a Raportului Băncii Mondiale a fost că Guvernul ar trebui să exploreze strategiile de stimulare a investițiilor private în FPC. *“Soluțiile vizate variază de la campanii de sensibilizare cu privire la beneficiile FPC, la sprijin pentru întreprinderi în evaluarea nevoilor legate de competențe sau la înființarea unui fond de formare”.* (SABRE, pg. 54)

“În mediile economice dinamice, lucrătorii trebuie să dobândească noi abilități și competențe, dar și să le actualizeze pe tot parcursul vieții profesionale. Acest lucru se poate realiza cel mai bine printr-un sistem de învățământ și formare inițială și continuă, care promovează învățarea pe tot parcursul vieții, oferind rute clare și flexibile pentru transferurile între cursuri, trecerea la niveluri mai înalte de formare și acces la programe din alte domenii. Pentru cei încadrați deja în forța de muncă, sistemele de recunoaștere a învățării anterioare sunt esențiale pentru a le permite să își îmbunătățească în mod eficient competențele și să dobândească altele noi”. (SABRE, pg. 39)

În ciuda numeroaselor progrese înregistrate în domeniu privind parcursurile de actualizare a competențelor, privind metodologia de creare de profiluri ale solicitanților de locuri de muncă de către serviciul public de ocupare a forței de muncă, includerea cursurilor de competențe-cheie pentru persoanele slab calificate aflate în căutarea unui loc de muncă



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

În planul național de servicii publice de ocupare a forței de muncă sau modificarea clasificării ocupaționale pentru a include „lucrătorii necalificați” și a le oferi o calificare de nivelul 1, în domeniu există în continuare numeroase provocări dintre care amintim: activitățile de informare a adulților inactivi; oferta limitată de educație și formare nonformală; accesul restrictiv la programele de calificare profesională pentru persoanele cu un nivel scăzut de calificare; un nivel insuficient de cunoștințe și de coordonare între părțile interesate; monitorizarea, asigurarea calității și formarea personalului. Totodată, potrivit CEDEFOP (2017) *evaluarea actuală a competențelor pe care se bazează programele de formare este fundamentată prin posturile vacante din trecut. Acest lucru nu ia în considerare în mod suficient nevoile în continuă schimbare ale economiei.*

Nu în ultimul rând, deși Cadrul național al calificărilor din România a fost corelat cu Cadrul European al Calificărilor în aprilie 2018 și include toate nivelurile (opt) și tipurile de calificări din sistemul formal de educație și formare, punerea sa în aplicare a acestuia se află încă într-o fază incipientă. (CEDEFOP, 2018).

Ținând cont de aceste provocări, recomandările de țară pentru România (2018) adresează inclusiv îmbunătățirea capacității de sporire a nivelului de competențe.

Dezvoltarea forței de muncă trebuie să devină o prioritate pentru România, atât la nivel macro (la nivel de programe, strategii și alocări financiare de ordin guvernamental), cât și la nivelul întreprinderilor, care au o capacitate mai bună de a repara necesarul de competențe (competențe nou apărute sau modificări privind cerințele posturilor, ca urmare a schimbărilor tehnologice și economice). Întreprinderile beneficiază totodată de mai multă flexibilitate și o paletă mai largă de opțiuni când vine vorba de instrumentele pentru dezvoltarea profesională a angajaților. Bineînțeles, demersurile întreprinse de către aceștia merg mână în mână cu învățământul formal, însă sunt o componentă esențială în cadrul unui proces educațional sustenabil, corelat cu schimbările tehnologice și organizaționale din economie care conduc la mediu concurențial tot mai pronunțat.



METODE DE FORMARE LA LOCUL DE MUNCĂ (WBL)



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Formarea profesională a adulților se realizează prin programe de formare profesională ce cuprind totalitatea activităților de pregătire teoretică și/sau practică în vederea realizării obiectivelor de formare de competențe pentru un anumit domeniu. (OG 129/2000, art.13)

Din perspectiva conținutului, bazei legale aplicabile și a nivelului de recunoștere, acumularea de competențe se poate realiza:

- ☒ **prin calea formală**, prin parcurgerea unui program organizat de un furnizor de formare profesională acreditat sau a unui program de evaluare și certificare a competențelor. Acestea pot fi organizate pentru ocupații cuprinse în Clasificarea ocupațiilor din România - C.O.R, competențe profesionale comune mai multor ocupații, competențe-cheie sau competențe transversale și se finalizează cu certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională și/sau certificate de competențe profesionale;
- ☒ **prin calea nonformală**, respectiv practicarea unor activități specifice direct la locul de muncă sau autoinstruirea;
- ☒ **prin calea informală**, care cuprinde modalitățile de formare profesională neinstituționalizate, nestructurate și neintenționate - contact nesistematic cu diferite surse ale câmpului socio-educational, familie, societate sau mediu profesional.

Formarea profesională a adulților, finalizată cu certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională și/sau certificate de competențe profesionale (acreditată ANC), este o activitate de interes general și o componentă de bază a sistemul național de educație și formare profesională.

Aceasta este derulată exclusiv de către furnizori autorizați în condițiile legii (cf. OG 129/2000, republicată). **Furnizorii de formare profesională pot organiza programe de formare profesională, finalizate prin certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională, numai dacă au prevăzut în statut sau, după caz, în autorizația pentru desfășurarea unor activități independente, activități de formare profesională și sunt autorizați în condițiile legii.**

Angajatorii pot organiza programe de formare profesională pentru salariații proprii, în baza cărora eliberează certificate de absolvire recunoscute numai în cadrul unităților respective. Aceștia pot elibera certificate cu recunoaștere națională numai dacă angajatorii sunt autorizați ca furnizori de formare profesională.

Institutul Național de Statistică definește **Formarea profesională continuă (FPC) în întreprinderi** drept ansamblul de măsuri sau activități de pregătire pe care întreprinderile le organizează și finanțează, total sau parțial, pentru angajații lor și care se adresează tuturor persoanelor angajate care au deja o calificare obținută fie în sistemul național de educație, fie la locul de muncă.

Formarea profesională continuă (FPC) se realizează prin:

- cursuri (interne sau externe);
- alte forme de formare profesională continuă.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

În contextul WBL, **cursurile de formare profesională continuă** sunt evenimente organizate și coordonate de o întreprindere, concepute exclusiv cu scopul de a oferi instruire sau formare profesională unui grup de persoane, în altă parte decât la locul de muncă (de exemplu: într-o sală de curs, în incinta unui centru de pregătire), instruirea realizându-se de către personal calificat (de exemplu: profesori, lectori, specialiști etc.) pentru o perioadă de timp bine stabilită și planificată în avans de către organizatorii cursului.

- **Cursuri interne** - organizate și coordonate de întreprinderea însăși, chiar dacă locul de desfășurare al cursurilor este situat în afara întreprinderii (de exemplu: într-o sală de conferințe a unui hotel, a unei universități, a altei întreprinderi, înăuntrul sau în afara localității respective sau pe teritoriul altei țări etc.).
- **Cursuri externe** - organizate și coordonate de o altă organizație sau unitate, total separată de întreprindere, chiar dacă locul de desfășurare al cursurilor este situat în incinta întreprinderii sau a centrului de pregătire pe care aceasta îl deține.

Pe lângă cursuri, statisticile oficiale (INS) centralizează și monitorizează și **alte forme de formare profesională continuă** respectiv activități precum: pregătire ghidată, instruire sau experiență practică la locul de muncă; rotirea personalului la locuri de muncă diferite, schimb de experiență, detașare temporară pentru specializare; instruire la conferințe, prelegeri, seminarii, al căror scop principal este formarea profesională a angajaților; participare la cercuri de pregătire/îmbunătățire a cunoștințelor, cercuri de calitate; autoinstruire inclusiv prin mijloace electronice de învățare.

1. Programe FPC organizate intern prin furnizori externi

Formarea profesională continuă nu este numai o modalitate de dezvoltare personală a angajaților, ci o investiție în dezvoltarea capitalului uman, cu impact asupra creșterii calității muncii. FPC ar trebui să reprezinte pentru orice organizație, indiferent de mărimea sau structura ei, un obiectiv în sine, o prioritate strategică cu impact direct asupra profitabilității și succesului companiei. Investițiile angajatorilor în dezvoltarea resursei umane poate fi considerate la fel de necesare ca orice investiții în tehnologizare.

Scopurile programelor de formare profesională:

- ☒ dezvoltarea profesională a angajaților
- ☒ păstrarea efectivului (grupului) de angajați compact
- ☒ creșterea coeziunii angajaților prin participarea la acțiuni comune
- ☒ loializarea angajaților prin implicarea în evoluția profesională a acestora

Având în vedere importanța strategică (la nivel de întreprindere dar și din perspectiva asigurării competitivității forței de muncă la nivel național) Codul Muncii prevede obligații explicite pentru angajatori de a asigura formarea profesională continuă a angajaților. Aceștia: „(i) au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, cel puțin o dată la 3 ani, dacă au mai puțin de 20 de salariați și cel puțin o dată la 2, dacă au peste 20 de angajați; (ii) beneficiază de stimulente pentru a acoperi costurile cu formarea profesională, întrucât aceste cheltuieli sunt scutite de plata impozitului pe profit (cheltuielile cu formarea profesională fiind considerate costuri de producție)”.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Tipuri de programe de formare profesională continuă

- ☒ Programe de calificare/recalificare
- ☒ programe de inițiere
- ☒ programe de perfecționare
- ☒ programe de specializare

Așa cum punctam mai sus, cursurile oferite angajaților pot fi organizate și desfășurate atât în cadrul companiei la care aceștia își desfășoară activitatea, cu formatori proprii sau cu formatori externi, cât și prin instituții specializate în furnizarea de programe de formare.

Această varietate de organizare și furnizare a programelor de pregătire răspunde nevoilor de formare ale angajaților și, bineînțeles, ale angajatorilor. În funcție de specificitate dar și de baza materială/resursele întreprinderilor, cursurile se pot desfășura în spațiile furnizorilor de servicii de profesionalizare, sau la sediul companiei (în special în întreprinderile cu activitate axată pe producție, pentru care procesul de formare presupune echipamente și utilaje specifice, astfel încât formarea în unitate reprezintă soluția optimă din punct de vedere logistic și al costurilor) pe durate variate, de la câteva ore la câteva zile.

Programe organizate la sediul societății

- ☒ Costuri mai reduse cu logistica
- ☒ Flexibilitate
- ☒ Mediu cunoscut pentru angajați
- ☒ Ușurință în abordarea cursurilor în special în zona productivă

Programe organizate la sediul furnizorilor

- ☒ Spații dedicate cursurilor de profesionalizare
- ☒ Elementul de noutate aduce beneficii angajatului

Indiferent însă de locul de desfășurare implicarea managementului companiei este vitală, atât la nivel financiar, prin alocarea de fonduri cu această destinație, cât și la nivel de resurse umane, prin informări și comunicări menite să aducă la cunoștință angajaților importanța cursurilor.

Motivarea angajaților pentru participarea la FPC

Motivația angajaților de a participa la formare profesională continuă, variază de la un individ la altul și are în general resorturi personale. Fie că interesul pentru formare rezidă în dorința de dezvoltarea competențelor (profesionale, de comunicare, muncă în echipă), fie că apare ca o necesitate de adaptare la schimbările tehnologice, fie că se dorește avansarea în carieră în cadrul companiei, schimbarea locului de muncă sau pur și simplu securizarea postului deținut, angajații trebuie încurajați să participe la diversele programe de formare disponibile pe piață.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Principalele motive pentru participarea la FPC

- ☒ dezvoltarea competențelor profesionale și a celor personale
- ☒ stabilitatea pe post și creșterea nivelului de salarizare
- ☒ avansarea pe linie ierarhică
- ☒ recomandarea companiei (a superiorului ierarhic sau a conducerii/departamentului de resurse umane)
- ☒ actualizarea cunoștințelor și abilităților profesionale pentru locul de muncă ocupat
- ☒ reconversia profesională pentru angajații care vor să lucreze în alt domeniu
- ☒ prevenirea și scăderea ratei somajului

Aspecte vizate în demararea unui program de formare profesională continuă

Înteresul angajatorilor pentru formarea profesională a angajaților se leagă, așa cum menționam anterior, de perspectivele de creștere a performanței și a profitabilității pe care resursele umane cu un nivel ridicat de competențe le pot aduce.

Formarea profesională trebuie totuși abordată în mod sistematic, luând în calcul toate aspectele relevante (nevoi, resurse, mecanisme de formare etc.).

Aspecte de urmărit în demararea unui program de formare profesională continuă

- ☒ Stabilirea obiectivelor formării profesionale
- ☒ Stabilirea criteriilor de selecție a participanților sau grupurilor țintă specifice
- ☒ Forma/tipul de formare profesională (de ex. cursuri interne/externe)
- ☒ Bugetul formării profesionale
- ☒ Selectarea furnizorilor externi de formare profesională
- ☒ Conținutul formării profesionale
- ☒ Evaluarea/aprecierea rezultatelor activității de formare profesională

Fazele implementării unui program de Formare Profesională Continuă

Pentru a asigura dezvoltarea continuă și sistematică a capacităților angajaților la locul de muncă, la nivel organizațional este foarte importantă stabilirea unei strategii și a unui calendar de programare a cursurilor de FPC.

Fazele implementării unui program de Formare Profesională Continuă:

- ☒ **Planificarea** - cuprinde proiectarea furnizării de formare și se referă la toate aspectele legate de definirea ofertei de formare și a cursurilor de formare / unităților de învățare.;
- ☒ **Implementarea** - constă în furnizarea de formare, respectiv procesul de implementare a instruirii;
- ☒ **Evaluarea** - cuprinde toate aspectele legate de evaluarea satisfacției și impactul procesului de învățare;
- ☒ **Revizuirea** - are loc după punerea în aplicare și evaluarea formării și constă în efectuarea de auto-evaluări, pentru a asigura îmbunătățirea continuă.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Într-o diagrama a proceselor care stau la baza FPC, toate părțile componente sunt interdependente:



2. Instrucțajul

Înstruirea salariatului la nivelul unei companii are două dimensiuni. Aceasta trebuie văzută atât din **perspectiva pregătirii anagajatului pentru a face fata cerințelor postului** cât și din **perspectiva pregătirii acestuia pentru a se adapta/ integra la locul de muncă**.

Înstruirea salariatului pentru adaptarea profesională la cerințele postului

Din perspectiva pregătirii salariatului pentru a răspunde cerințelor specifice postului pe care îl ocupă, instrucțajul reprezintă **o tehnică de formare profesională cu un înalt caracter practic, aplicabilă în contexte individuale sau de grup, constând în stabilirea unei sarcini și furnizarea de îndrumări, instrucțiuni, lămuriri, sfaturi cu privire la modul de realizare a acesteia**. Instrucțajul este act de transmitere a cunoștințelor de sus în jos, de la un superior ierarhic la subaltern sau de la un specialist la un novice, referitor la operațiile care trebuie realizate (și eventual termenele, condițiile) pentru ducerea la îndeplinire a sarcinii trasate.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Instruirea pentru adaptarea la cerințele postului presupune furnizarea tuturor datelor care să-i permită angajatului să funcționeze într-o anumită specialitate, participând la activitățile de producție, în cunoștință de cauză privind specificul muncii și cu îndeplinirea normelor de eficiență a muncii.

Instruirea salariatului pentru adaptarea profesională / integrarea la locul de muncă

Cunoscut mai mult sub denumirea din limba engleză - **onboarding** - procesul de instruire pentru adaptarea la locul de muncă este de fapt suma proceselor derulate cu scopul de a integra eficient un nou angajat în cadrul companiei.

Aceasta presupune pe lângă pregătirea salariatului pentru ducerea la îndeplinire a sarcinilor asociate postului și familiarizarea acestuia cu normele sociale inerente echipei, inițierea unor canale de comunicare la nivel organizațional, familiarizarea acestuia cu practicile curente la nivel companiei, strategia, obiectivele sau așteptările acesteia etc.

Scopul acestui proces îl reprezintă crearea unui sistem unitar și coerent în cadrul companiei, care să:

- ☒ sprijine adaptarea persoanelor nou angajate la cerințele posturilor pe care acestea urmează să le ocupe;
- ☒ familiarizeze noul angajat cu noile condiții de muncă, cu grupul de muncă;
- ☒ ușureze adaptarea angajaților care și-au schimbat locul de muncă în organizație sau care trebuie să se acomodeze cu noile caracteristici ale locului de muncă pe care îl ocupă;
- ☒ creeze o atmosferă de siguranță, confidențialitate.

Acest proces trebuie implementat la nivelul tuturor departamentelor din companie, indiferent de funcție, durata contractului de muncă, experiența noului angajat și caracteristicile postului.

Obiectul instruirii în perioada de integrare

- ☒ sarcinile și responsabilitățile postului pe care-l ocupă
- ☒ proceduri de lucru
- ☒ mediul de lucru
- ☒ echipa, manageri, subalterni
- ☒ departamente cu care vor colabora noii salariați
- ☒ programele de formare

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Sarcinile departamentului sau specialistului în adaptarea angajaților

- ☒ desfășurarea de seminarii, cursuri și instruirii pe probleme de adaptare
- ☒ organizarea de discuții între angajații nou sosiți și angajați mai vechi, în poziții ierarhice superioare
- ☒ cursuri intensive pentru șefii de departamente atunci când ocupă o nouă funcție
- ☒ organizarea de evenimente specializate pentru instruirea persoanelor care asigură îndrumarea/ introducerea în muncă și echipă a unor slariați noi
- ☒ aplicarea unei strategii speciale de creștere graduală a nivelului de dificultate a sarcinilor emise unui angajat nou
- ☒ mijlocirea contactului între angajat și echipă
- ☒ organizarea de acțiuni tematice/ de socializare, cu scopul de a stimula interacțiunea la nivel de echipă

Avantajele instruirii pentru adaptarea/ integrarea la locul de muncă

- ☒ nivel ridicat de performanță;
- ☒ nivel ridicat de angajament;
- ☒ angajați motivați și fericiți;
- ☒ reducerea nivelului de stres;
- ☒ claritate mai mare a responsabilităților fiecărui angajat;
- ☒ reducerea fluctuațiilor de personal/ deciziilor de plecare din companie;
- ☒ îmbunătățirea satisfacției aduse de job.

Din considerente de eficiență, procesele de integrare profesională trebuie concepute cu atenție, din punct de vedere al atitudinii, comportării și informațiilor necesare noilor angajați. Programele de integrare urmăresc însușirea de către noii angajați a informațiilor de care aceștia au nevoie astfel încât să capete încredere și să crească capacitatea lor de a se adapta rapid la cerințele postului.

Principalele cerințe ale unui program de integrare

- ☒ să prezinte toate informațiile strict necesare;
- ☒ să permită identificarea principalelor lacune, pe linie profesională ale noilor angajați și să asigure mijloacele pentru înlăturare lor rapidă;
- ☒ să acorde prioritate calității muncii și responsabilităților asumate;
- ☒ să insuflă însușirea principiilor care permit menținerea unui climat favorabil de lucru.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Metodele de integrare folosite diferă în funcție de scopul angajării. De exemplu, o persoană poate fi angajată pentru un anumit post sau pentru potențialul său (cunoștințe, creativitate, mobilitate). În primul caz se pot folosi integrarea directă pe post și îndrumarea directă, iar în cel de al doilea – descoperirea organizației și încredințarea unor misiuni.

Integrarea directă pe post conferă noului angajat sentimentul de siguranță. Reușita metodei depinde însă de ajutorul pe care îl va primi de la colegi și de la șeful ierarhic.

Îndrumarea directă. Angajatul este îndrumat din prima zi de către un alt salariat din cadrul întreprinderii care se află pe o poziție ierarhică superioară. Îndrumătorul are misiunea de a facilita integrarea noului angajat și rolul de a proteja și evalua noul salariat, dar și de a aplană posibile neînțelegeri în care acesta ar putea fi implicat.

Descoperirea organizației presupune trecerea noului angajat, într-o perioadă de 2-3 luni, prin toate compartimentele organizației.

Încredințarea unei misiuni. Noul angajat are misiunea de a întreprinde o investigație proprie asupra diferitelor aspecte ale organizării și activității firmei. Misiunea are un caracter practic. La sfârșit angajatul întocmește un raport cu concluziile și recomandările sale pe care le aduce la cunoștința conducerii. Avantajul metodei este că angajatul nu învață despre organizație, ci o descoperă așa cum este, cu punctele sale tari și slabe, totodată conducerea firmei poate evalua mai bine posibilitățile și calitățile angajatului.

Integrarea profesională se poate realiza prin diverse instrumente/mecanisme, menționate în programul de integrare al fiecărui nou angajat, dintre care amintim:

- ☑ **vizita în companie**, condusă eventual de șeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa și mai ales compartimentele cu care va colabora;
- ☑ **oferirea de informații** necesare bunei îndepliniri a sarcinilor; selecția informațiilor este extrem de relevantă în acest proces întrucât chiar și un surplus de informații poate fi dăunător, deoarece noul angajat poate scăpa detalii importante sau poate reține unele informații greșit;
- ☑ **menținerea unui dialog permanent** între angajat și șeful său ierarhic;
- ☑ **oferirea unei "mape de întâmpinare"**, care să includă: structura organizatorică a firmei, diverse facilități oferite de firmă (economice, sociale, culturale etc.), programul zilnic de lucru, lista contactelor relevante la nivel de echipă/parteneri/colaboratori clienți, formalitățile privind evaluarea (date, forme, proceduri), date despre prevenirea accidentelor și asigurarea sănătății și securității în muncă, regulamentele întreprinderii, news letter-ul intern al firmei și altele;
- ☑ **desemnarea unui îndrumător/mentor** - un coleg mai experimentat, care să-l ajute pe noul angajat în înțelegerea activității firmei/compartimentului și a sarcinilor, să-l încurajeze în munca sa, în demonstrarea propriilor calități și aptitudini, pentru a putea contribui efectiv la succesul grupului de muncă din care face parte și al firmei.

Un proces de integrare de succes trebuie gândit la nivel de management, împreună cu specialiști în resurse umane. Onboardingul începe din momentul selecției și recrutării, odată cu promovarea anunțului de recrutare și nu se

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

finalizează odată cu instalarea angajatului la locul său de muncă și cunoașterea colegilor și managerului. Acesta poate dura până la un an, în funcție de obiectivele fiecărei companii.

Elemente care trebuie incluse într-un proces complet de integrare

- ☒ *Procesul de recrutare, care include:* oferta salarială, negocierea, documentele de angajare. După semnarea contractului de muncă, este esențial ca noul angajat să se simtă bine-venit în companie. În acest sens angajatorii pot apela la instrumente precum un email de întâmpinare și/sau un pachet de bun venit;
- ☒ *Îndrumare în legătură cu jobul ocupat, care include:* instruire legată de politicile și cultura companiei, introducerea membrilor echipei și a altui personal relevant cu care noul angajat va avea contact, instruirea legată de securitatea și sănătatea în muncă, drepturi de acces (în clădire, accese IT), biroul fizic alocat etc.;
- ☒ Prezentarea Regulamentului Intern al companiei și semnarea de luare la cunoștință;
- ☒ Prezentarea altor documente referitoare la politicile și procedurile companiei sau beneficiile extrasalariale;
- ☒ Instruirea specifică postului pentru care a fost angajat;
- ☒ Un tur al locului de muncă;
- ☒ Prezentarea instrumentelor (fizice sau digitale) cu care va lucra noul angajat;
- ☒ Prezentarea persoanelor din conducere: managerul direct, managerul de resurse umane și directorul general (CEO-ul).

Procesul de integrare la locul nu poate avea un caracter mecanic deoarece angajații sunt diferiți din punct de vedere al personalității, al comportamentului și aspirațiilor. Un program de integrare profesională urmărește asimilarea unei persoane în mediul profesional și adoptarea ei la cerințele grupului din care face parte.

Marea varietate a locurilor de munca și a atribuțiilor angajaților din organizații fac imposibilă stabilirea unor reguli stricte privind integrarea profesională, cu toate acestea, la întocmirea unui program în acest domeniu trebuie de avut în vedere faptul că motivațiile, cerințele și comportamentul potențialilor angajați sunt în continuă schimbare.

Orientarea către o societate bazată pe cunoaștere presupune investiții în dezvoltarea resurselor umane cu scopul de a încuraja angajații să dobândească noi competențe. În același timp, este important să se asigure relevanța acestora în raport cu abilitățile, cunoștințele și nevoile persoanei prin dezvoltarea unui set de aptitudini, toate necesare pentru realizarea în condiții de eficiență a cerințelor unei profesii.

În acest context, instruirea salariatului atât pentru a se adapta/ a face față cerințelor postului cât și pentru a se adapta/ integra la locul de muncă (aspect care aduce beneficii atât pentru salariați, cât și pentru companii) trebuie abordată ca o necesitate obiectivă.

3. Coaching-ul

Coaching-ul este o metodă de dezvoltare a abilităților și competențelor profesionale în care o persoană, denumită coach, sprijină o altă persoană (de regulă un coleg/angajat nou) în realizarea unui obiectiv personal sau profesional concret, furnizându-i sfaturi, formare și îndrumare.

Scopul coaching-ului este de a lucra cu angajatul pentru rezolvarea problemelor de performanță și îmbunătățirea relațiilor cu membrii echipei din care face parte.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Coaching-ul este diferit față de pregătirea formală, deoarece se axează pe sarcini și obiective concrete, spre deosebire de obiective generale sau o dezvoltare generală.

Principul de baza al coaching-ului este că orice om are în el toate resursele necesare atingerii obiectivelor/țintelor pe care și le propune. Schimbarea propusă de coaching este una generativă - care operează cu abilități, talente, cunoștințe, cu scopul de a crea ceva calitativ superior. Participantul la coaching are aspirații către ceva mai bun, are vise, dorințe sau chiar viziuni îndrăznețe și este în căutarea unor mijloace de a le duce la îndeplinire. În coaching accentul este pus pe identificarea resurselor pe care fiecare persoană în parte le are și pe construirea unor strategii care să permită atingerea țelurilor pozitive dorite. În plus, de coaching pot beneficia și echipele și organizațiile.

Când are nevoie compania de un coach?

O companie reprezintă un grup de oameni care se reunesc pentru a munci împreună cu scopul atingerii unui obiectiv. Managerii împreună cu angajații lor pot reuși să atingă obiectivele companiei, dacă acționează unitar, într-o direcție comună.

Succesul oricărei companii depinde în mare măsură de abilitățile liderului, care stabilește obiectivele și coordonează activitatea pentru îndeplinirea acestora. Însă aceștia reprezintă doar o componentă din mecanismul care pune compania în mișcare. Managerii reușesc să atingă obiectivele organizaționale doar împreună cu angajații. În orice echipă, performanța nu poate veni fără colaborarea dintre manager și angajații din subordine, și este la fel de important ca și aceștia să aibă la îndemână soluțiile necesare pentru a putea depăși anumite situații dificile în cariera lor sau pentru a putea progresa.

Coaching-ul pentru angajați pornește de la premisa identificării unei situații actuale, reale (probleme de comunicare, viziune, perspectivă sau de retenție de personal), de la înțelegerea acestor probleme și găsirea unor soluții care să ducă la progresul companiei.

Integrarea angajaților în cadrul companiei și menținerea lor la locul de muncă, reprezintă o prioritate pentru orice manager, pentru că oamenii care formează echipele din fiecare departament sunt motorul companiei. Oamenii care pleacă din companie înseamnă nu numai costuri financiare, ci și pierderea experienței acestora, o cultură organizațională care se clatină ușor-ușor și chiar o productivitate mai scăzută a noilor colegi.

Atunci când angajații sunt familiarizați cu instrumente și abilități de coaching, impactul se resimte în întreaga companie. Coaching-ul pentru angajați dezvoltă și această latură a leadershipului, contribuind la performanțele oamenilor la locul de muncă, constituind o modalitate eficientă de a crea soluții și idei noi, creative, eficiente și în folosul companiei.

Atribuțiile unui COACH

Coachingul este esențial la locul de muncă. Potențialul angajaților este maximizat atunci când managerii își cunosc membrii echipei, știu ce talente sau abilități au, care le sunt temerile, îi înconjoară cu susținere și îi motivează. Liderii buni încurajează relațiile deschise și oneste cu angajații pe care îi motivează și îi implică.

În prezent, principalul motiv pentru care angajații părăsesc companiile este legat direct de liderul sau managerul lor. Tocmai aici poate interveni coaching-ul, pentru că diferența o face grija reală pe care companiile o exprimă față de



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

angajații lor, familiile acestora și față de starea lor generală de bine, mediul de lucru, colectivul, felul în care sunt tratați, felul în care se pot exprima.

Coaching-ul este un parteneriat între coach și angajat care se concentrează pe a-l ajuta pe acesta din urmă să învețe și să se dezvolte.

Scopul unui coach este să ghideze angajatul spre obținerea anumitor obiective stabilite împreună. Inclusiv managerii au nevoie de coaching pentru a ști cum să acționeze corect în relația cu angajații.

Esența coachingului constă în descătușarea potențialului uman. Coachingul este o metodă de dezvoltare personală, care alimentează curajul de a păși în afara zonei de confort și ajută oamenii să învețe din propriile experiențe, să devină versiuni mai bune ale lor, păstrând spațiu pentru ei pentru rezolvarea problemelor și îndeplinirea obiectivelor.

Obiectivele urmărite de un coach

- ☒ Creșterea productivității
- ☒ Îmbunătățirea performanței
- ☒ Creșterea angajamentului
- ☒ Creșterea gradului de satisfacție la locul de muncă
- ☒ Îmbunătățirea relațiilor de muncă

Coach-ii în carieră au o specializare aparte. Aceștia au posibilitatea de a oferi suport tuturor angajaților, indiferent de pozițiile și nivelul lor de experiență. Reușesc acest lucru oferind un serviciu cuprinzător care poate completa și îmbunătăți rezultatele proceselor de *performance management*. În plus, aceștia elimină presiunea chestionarelor de management și/sau HR, pentru a se asigura că angajații dobândesc împlinire dintr-o perspectivă progresivă a carierei.

De asemenea, un coach în carieră poate trezi conștientizarea și genera asumarea responsabilității necesare accelerării planificării și implementării acțiunilor specifice dezvoltării carierei. Iar acest lucru este vital pentru toți acei angajați care amână și/sau procrastinează, indiferent de motiv.

Beneficiile coachingului:

Coaching-ul se concentrează pe punctele forte ale angajaților și pe domeniile în care aceștia își pot îmbunătăți performanța. Aceast mecanism de formare profesională ajută la inspirarea și motivarea oamenilor pentru a-și îmbunătăți cunoștințele și pentru a-și dezvolta noi abilități. Mai mult decât atât, el modelează comportamente pentru a obține rezultate mai bune la locul de muncă, în special în relația cu membrii echipei.

Managerii care urmează sesiuni de coaching își pun în mod constant întrebări, înțeleg mai ușor oamenii din echipele lor și câștigă încrederea acestora. Coaching-ul construiește nu numai o relație de încredere, dar și o cultură organizațională prietenoasă, bazată pe leadership.

Întocmai ca un antrenor sportiv, un coach profesionist recunoaște potențialul beneficiarului serviciului oferit și îl ajută pas cu pas să transforme acest potențial în realitate, în viața de zi cu zi, printr-un proces de învățare non-formală și dezvoltare personală formând un parteneriat de învățare cu acesta.

Serviciile oferite de un coach profesionist sunt adresate:

- Persoanelor interesate să schimbe ceva important în viața lor și să-și îmbunătățească performanțele în

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

activitățile personale sau profesionale pe care le desfășoară sau în relațiile cu ceilalți.

- Organizațiilor interesate de creșterea productivității și alinierii/ echilibrării ariilor relevante – Practici - Procese
- Obiective – Cultura

Arii de lucru în coaching:

- ☒ rezolvarea problemelor
- ☒ dezvoltarea și atingerea obiectivelor pe termen lung
- ☒ îmbunătățirea performanței

Oportunitățile care rezultă din coaching sunt mult mai multe. Ele reprezintă o puternică influență motivațională pentru angajați, încurajându-i, ghidându-i și dezvoltându-le potențialul.

Oportunitățile de dezvoltare oferite de coaching:

- ☒ Ajutarea oamenilor să își însușească abilitățile și competențele specifice necesare pentru exercitarea profesiei;
- ☒ Schimbarea atitudinii sau comportamentelor nepotrivite organizației;
- ☒ Consolidarea sau dezvoltarea anumitor arii de cunoștințe necesare pentru atingerea unei performanțe eficiente la locul de muncă;
- ☒ Oferirea suportului angajaților pentru asumarea responsabilității în gestionarea situațiilor cu care se confruntă la locul de muncă și conștientizarea capacităților proprii.

După ce afla mai multe despre obiectivele fiecărui angajat, un manager va putea, apelând la coaching, să modeleze mai bine modul în care îi conduce. De exemplu, dacă unul dintre angajații unui departament dorește să se mute la un alt departament, managerul îl poate ajuta să se perfecționeze în acel domeniu, prin furnizarea/îndrumarea lui către programe de formare profesională specifice, astfel încât să înțeleagă dacă acel post i se potrivește sau nu.

Coaching-ul pentru angajați necesită răbdare și empatie. Deși lucrurile nu se rezolvă peste noapte și va dura timp până când se vor așeza pe direcția dorită, echipa care va beneficia de coaching va fi mai capabilă și mai bine sudată și managerul la rândul său se va dezvolta profesional, deoarece învățarea este una dintre cele mai eficiente modalități de a evolua.

Coaching-ul este o învățare pe tot parcursul vieții, un proces care nu se oprește niciodată și care presupune ca managerii unei companii să lucreze permanent cu angajații, pentru a-i ajuta să își îmbunătățească nivelul de performanță. Însă, odată deschisă calea către un altfel de proces de dezvoltare, beneficiile nu vor întârzia să apară.

Jacob Morgan, autor al cărții *“The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate”*, spunea că există **trei perspective din care poți aduce îmbunătățiri vizibile, toate pornind de la a privi angajatul ca un consumator la locul de muncă:**

1. Tehnologia - Tehnologia înseamnă ușurință, flexibilitate, colaborare și dezvoltarea de abilități necesare în prezent și viitor.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

2. Cultura organizațională - Profesioniștii de astăzi trăiesc într-o lume în care leadershipul este la ordinea zilei, în care rolurile fiecăruia sunt importante și cer colaborare, dar și autonomie, în care jobul trebuie să aibă semnificație și în care echipa este o comunitate întărită de anumite valori comune, reflectate și în muncă.

3. Mediul de lucru - Locul în care angajații își petrec o bună parte din zi și unde lucrează trebuie să îi inspire și să fie construit pentru a susține colaborarea. De aceea, e important ca mediul de lucru să fie prietenos și modern, dotat cu cele necesare, dar și creativ, pe cât posibil.

Utilitatea coaching-ului într-o companie:

- ☒ Îi ajută pe manageri să își controleze mai bine time management-ul, prioritățile și să așeze în mod sănătos bazele unor echipe mulțumite și eficiente;
- ☒ Sprijină acei angajați valoroși -'key talents', care au momentan anumite blocaje, să le depășească și să-și regăsească claritatea, puterea de gândire și acțiune și să se bucure din nou de rezultate;
- ☒ Facilitează integrarea celor proaspăt avansați și intrarea lor mult mai rapidă în rol.
- ☒ În cadrul echipelor de vânzări, ajută punerea în valoare calitățile personale, crește performanțele de echipă. Ajută în îmbunătățirea calității comunicării în interiorul și exteriorul companiei;
- ☒ Ajută aderarea tinerilor manageri la valorile, misiunea și viziunea companiei și îi sprijină să-și creeze un sistem propriu de valori, etică, imagine și comportament în public;
- ☒ Este un bun suport pentru programele complexe concepute de HR pentru evoluție în carieră și dezvoltare personală;
- ☒ Menține angajații motivați să își depășească target-urile;
- ☒ Este un instrument de bază în programele de leadership;
- ☒ Reduce rata de fluctuație a salariaților, sprijină creșterea oamenilor valoroși în cadrul organizației;
- ☒ Sprijină echipele să participe la realizarea obiectivelor prin antrenarea angajamentului fiecărui individ
- ☒ Oamenii au nevoie să își gestioneze toate domeniile vieții lor: în plan profesional, intelectual, familie, financiar, social, emoțional. Coaching-ul îi sprijină excelent în acest demers pentru a se cunoaște mai bine, a face alegeri înțelepte și a obține echilibru;
- ☒ Ca manager, coachingul îți permite să vezi lucrurile din perspective diferite, te provoacă acolo unde este necesar și unde subalternii nu au curaj să o facă, te ajută să îți cristalizezi idei, să iei decizii și să fii împacat cu decizia luată.

Rezultatele majore care pot fi obținute prin intermediul coaching-ului:

La nivel personal

- ☒ Să vă identificați obiectivele și modurile în care pot fi ele atinse
- ☒ Să vă perfecționați calitățile de lider
- ☒ Să evoluați profesional

La nivel de organizație:

- ☒ Să treceți cu bine prin schimbări organizaționale menite a aduce progres
- ☒ Să facilitați schimbările de mentalitate necesare obținerii performanței în noile condiții de lucru

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☑ Să vă schimbați anumite credințe (tipare de gândire)
- ☑ Să vă creșteți stima și încrederea în sine, pentru a putea realiza obiectivele
- ☑ Să stabiliți, să dezvoltați și să mențineți relații de calitate
- ☑ Să construiți noi abilități, aferente realizării unor obiective prin comunicare
- ☑ Să acționați ca un lider carismatic
- ☑ Să vedeți alternative noi, la care nu v-ați gândit
- ☑ Să puteți lua decizii cu mai multă încredere și pozitivitate

- ☑ Să creșteți eficiența echipelor
- ☑ Să dezvoltați persoanele cheie, succesorii și alianțele strategice.
- ☑ Să susțineți proiecte care au ca scop inovația și implementarea ideilor inovatoare.
- ☑ Să facilitați sudarea echipelor comerciale sau echipelor de conducere
- ☑ Să usurați acomodarea cât mai eficientă a managerilor nou veniți în funcțiile de conducere.
- ☑ Să creșteți profitabilitatea, alinierea la scop și manifestarea unui set de valori comune
- ☑ Să facilitați personalităților introvertite dezvoltarea comunicării și a nivelului inteligenței emoționale

Alegerea unui coach; calități relevante:

1. Are o atitudine pozitivă

Rezultatele pe care le creezi în viață depind de mindsetul individual și de acțiunile specifice întreprinse. Pentru ca un specialist care lucrează cu oamenii să-i poată ajuta pe aceștia din urmă să-și atingă obiectivele este esențial să dezvolte mai întâi în interiorul său o atitudine pozitivă și constructivă.

2. Este un bun ascultător

Toți oamenii au nevoie să fie înțeleși și ascultați într-un mod profund. Atunci când un om este ascultat, el găsește în interiorul lui resursele necesare pentru a clarifica ceea ce-și dorește cu adevărat. Un coach își dezvoltă abilitățile de ascultare și le exersează în fiecare interacțiune.

3. Nu judecă

Un coach nu va judeca pe nimeni pentru dorințele, visurile și nici pentru temerile și insecuritățile pe care le simte persoana respectivă. Coach-ul lucrează zi de zi cu oamenii și ascultă povești diverse de viață. El este obișnuit să audă lucruri care altor oameni ar putea părea ieșite din comun. Rolul coach-ului este să susțină o persoană în a-și atinge obiectivul.

4. Este atent la detalii

Un bun coach este foarte atent la detaliile cu care clienții vin în sesiune. Se întâmplă de multe ori ca persoana asistată să nu poată vedea adevărata cauză a problemei sau să nu vadă resursele extraordinare pe care le are la dispoziție. Coach-ul este acolo pentru a oglinzi și a susține individul să-și atingă obiectivul.

5. Îi plac provocările

Challenge-urile fac parte din viața unui coach întrucât nimeni nu poate trece la următorul nivel dacă nu-și învinge propriile limite.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

6. Este un bun observator

Capacitatea de a observa detaliile face parte din abilitățile unui om care lucrează cu oamenii. Lucrul cu oamenii implică atenție la detalii, la nevoile acestora.

7. Comunică în mod clar și precis

Când lucrezi cu oamenii este esențială comunicarea clară și precisă. Un coach stăpânește foarte bine abilitățile verbale, se exprimă clar și concis, adresează întrebări la obiect persoanei sprijinite.

8. Creează relații profunde

Abilitățile relaționale sunt printre cele mai valoroase abilități pe care le poate avea un om. Nimeni nu poate realiza ceva mareț de unul singur. Capacitatea de a crea relații profunde este ceea ce ajută oamenii să construiască ceea ce își doresc.

9. Este onest

Un bun coach va spune persoanei sprijinite întotdeauna adevărul și nu o va lăsa nici măcar ca ea să se mintă pe sine. Onestitatea este o calitate a coach-ului care va aduce individul mai aproape de adevărul său interior.

10. Este dedicat și responsabil

Coach-ul profesionist este o persoană dedicată care se pregătește pe tot parcursul carierei sale. Coaching-ul nu este o meserie oarecare. Coaching-ul este o profesie în care lucrezi cu sufletele oamenilor, cu mințile lor, cu cele mai mari visuri și provocări pe care aceștia le au. Un coach profesionist este responsabil în privința obiectivelor individuale monitorizează pașii de acțiune. În final pe lângă mindset este nevoie de acțiune masivă pentru a atinge orice obiectiv vrei.

Coaching Mindset - reguli

- ☒ E important să căutăm soluții nu probleme și vinovați. La orice problema pot exista mai multe soluții și nu suntem neapărat deținătorii celei mai bune dintre ele;
- ☒ Oamenii sunt mai implicați atunci când trebuie să pună în practică propriile soluții, decât pe cele impuse de alții;
- ☒ Oamenii își doresc fundamental să învețe și să se dezvolte. Este parte din natură noastră și dacă nu este obstrucționată de un management agresiv, această natură va ieși la suprafață, mai devreme sau mai târziu;
- ☒ Oamenii se pot schimba dacă își doresc cu adevărat;
- ☒ Oamenii își doresc să aibă succes. În cele mai multe cazuri oamenii vor să fie performanți, să obțină rezultatele cele mai bune. Nu-și doresc să fie percepuți ca generatori de probleme sau să livreze rezultate slabe.

Oamenii sunt elementele de bază ale oricărei companii. Ei sunt motorul ce o ajută să înainteze, să crească, să progreseze. De aceea este absolut firesc ca management să contribuie eficient la dezvoltarea angajaților care să evolueze proactiv în carieră și care să contribuie la rândul lor la succesul întreprinderii din care fac parte. Pentru că ceea ce este bun pentru cariera fiecărui angajat în parte, odată multiplicat la nivelul întregii companii, este bun și pentru întreaga organizație.

Sesiunile de coaching în cariera sunt unele dintre cele mai bune tactici pentru dezvoltarea unei companii. Asta deoarece sunt o activitate care îi poate ajuta pe angajați să își alinieze interesele personale și profesionale cu cele ale companiei lor.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Cheia productivității, a dezvoltării și a implicării este de a le oferi oamenilor posibilitatea de a da ce au mai bun în ei. O cultură plină de însemnătate a coachingului are potențialul de a transforma relațiile dintre diferite organizații și angajați și de a-i pune și pe unii și pe ceilalți pe drumul către succesul pe termen lung.

Coaching-ul în carieră deschide calea transformării, fapt care va îmbogăți în mod inerent cultura companiilor, stimulând astfel progresul.

4. Mentoratul

Activitățile de mentorat constituie un tip de relații umane cu particularități creative, axate pe învățare, progres, carieră și performanță. Persoana care poate oferi această asistență/ sprijin continuu poate fi mentorul. Astfel, activitățile de mentorat susțin mesajul cheie în cadrul învățământului permanent, promovate de Consiliul Europei, cel al garantării accesului la învățământul continuu pentru a se forma noi competențe de bază, acesta constituind fundamentul esențial al cetățeniei active și al dezvoltării resurselor umane, în care se înscriu cultura tehnologică, spiritul antreprenorial, competențele sociale, competențele profesionale, care, de multe ori, se suprapun atât în conținut, cât și în funcționalitate. Mentorul calificat poate fi etichetat ca și agentul promovării reformelor.

Centrul european de mentorat (European Mentoring Centre) propune o definiție a conceptului, profilând noțiunea de tranziție într-o activitate de mentorat: „un ajutor voluntar pe care îl oferă o persoană altei persoane cu scopul de a-i asigura tranzacția firească a experienței vieții profesionale, intelectuale și personale”.

Nu există o definiție universal acceptată a mentorului și mentoratului. **Mentor înseamnă: „în sens larg, o persoană care ajută pe cineva să se dezvolte prin învățare; în sens restrâns, un profesionist care lucrează cu o persoană, cu un grup sau cu o organizație pentru dezvoltarea personală sau organizațională”.** Suzanne Faure consideră că mentoratul reprezintă o relație de susținere a învățării între un individ interesat, care își împărtășește cunoștințele, experiența și înțelepciunea cu un alt individ, care este pregătit, dispus și capabil să beneficieze de pe urma acestui schimb pentru a-și îmbogăți experiența profesională [Avram, E., Cooper, G., 2008]. Oamenii au nevoie de ajutor în munca de zi cu zi și în dezvoltarea lor personală și profesională. Nici o școală, oricât de bună ar fi ea, nu poate oferi pregătirea pentru întreaga viață și pentru a fi bun sau cel mai bun la locul de muncă. Tocmai de aceea, e nevoie de ajutor, de cineva care să ne facă să vedem acolo unde singuri nu putem vedea. Acest rol revine unei persoane care a acumulat suficientă experiență în domeniu, dornică să împărtășească din experiența personală, în beneficiul altuia, printr-o relație bazată pe încredere, respect și independență. Această persoană este **mentorul**, iar relația construită se numește **mentorat**.

Putem spune că mentoratul, ca formă de sprijin și de promovare, merită mai multă atenție și ar putea fi chiar instituționalizat. Într-un astfel de context, recomandările care vin din partea unor persoane recunoscute pentru activitatea lor, vor avea o altă recunoaștere și apreciere. Instituția ce ajută angajatul la începutul carierei profesionale, se implică printr-un proces instrumental, organizat, în vederea atingerii unor performanțe, printr-un proces asistat, realizabil, printr-un regim de întărire, de stimulare și de competiție, este un mod de interrelaționare multidimensională, în care se proiectează maturizarea și autonomia, precum și schimbul valorilor și competențelor. După cum sublinia E. Paul Torrance, „prezența sau absența unui mentor provoacă o diferență ce nu poate fi atribuită întâmplării” [Pânișoară, G., 2006]. Astfel, tot mai consistentă devine ideea că programele de „mentorat formal” trebuie organizate și optimizate.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

C. Chișiu a efectuat o clasificare a tipurilor de mentorat în dependență de obiectivele asumate de către angajații într-o eventuală activitate de mentorat. Investigația este întemeiată pe studiul cercetătorilor D. Kay & R. Hinds (2007):

1. *Mentoratul educativ* este oportun în școli, dar și în instituții universitare. Această activitate vine în sprijinul formării profesionale inițiale a specialistului.
2. *Mentoratul de inducție* vizează ghidarea individului la începutul carierei profesionale. Este practicat frecvent de organizații cu scopul de a ajuta noii angajați să se adapteze la condițiile de muncă specifice. Acest proces presupune ca debutul celui mentorat să fie orientat în cunoașterea statului funcțional al organizației, dar și a modalității de efectuare a serviciului solicitat.
3. *Mentoratul de formare* este destinat angajaților care doresc să-și dezvolte noi abilități sau să se adapteze unor noi schimbări în sistem. Rolul *mentorului de formare* poate fi ușor confundat cu cel al instructorului de formare, sau cu un formator. Într-o relație de *mentorat de formare* mentorul este o persoană experimentată care este *dispusă* să ajute noii angajați, dar nu îi este încredințat să efectueze această misiune.
4. *Mentoratul pentru calificarea profesională/ vocațională* poate fi aplicat în perioada de orientare pentru a obține o calificare. Rolul mentorului vocațional este de a ghida discipolul de-a lungul formării sale.
5. *Mentoratul de dezvoltare este eficient în dezvoltarea generală a discipolului*, manifestându-se prin asistări, ghidări, consiliere în diferite etape de dezvoltare, sau etape de tranziție. Prezența unui *mentor de dezvoltare* este benefică în orice instituție. El poate facilita transferul angajaților în altă funcție, încadrarea lor în proiecte noi și depășirea problemelor de activitate profesională.

Tipul de mentorat determină specificul delimitării **prototipului mentorului**:

- ☒ **Mentorul executiv** vine în sprijinul personalului de conducere, intervenind în sugerarea diverselor strategii de ordin executiv.
- ☒ **Mentorul expert** susține discipolul în dezvoltarea unui hobby, fiind o persoană cu experiență în domeniul de care este pasionată persoana care îi cere sfatul.
- ☒ **Mentorul general** intervine în ajutorarea discipolului pentru a-l sprijini să facă față unor probleme reale din viață.

Din perspectiva factorilor de intensitate a acestora, categoriilor de vârstă implicate, specificului activităților vizate – experienței în domeniului conduce la o varietate de **abordări ale relațiilor de mentorat**:

- ☒ **Mentorul tradițional**, numit și **clasic**, caracterizează un „bătrân înțelept” care educă sub aripa sa protectoare un „tânăr naiv”.
- ☒ **Mentorul între egali** poate interacționa cu persoana mentorată, schimbându-se cu rolul.
- ☒ **Mentorul amic** este selectat dintre persoanele cu aceleași responsabilități, pe care trebuie să le deprindă persoana mentorată.
- ☒ **Mentorul în echipă** își desfășoară activitatea într-un grup de discipoli, care la rândul lor sunt mentori. Acest tip de activitate dă posibilitatea de a inter-relaționa în echipă, oferind și primind în același timp asistență.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☑ **Mentorul pentru consultanță** este persoana din afara organizației, care are experiența de a efectua consultări în anumite probleme.
- ☑ **Mentorul virtual** este accesibil la distanță și poate oferi sprijin virtual on-line.

În viața cotidiană se mai conturează și alte tipuri de mentori informali:

- ☑ **Mentor profesor** sprijină necondiționat elevul-discipol în evoluția sa.
- ☑ **Mentorul arhitect al comportamentului** modelează comportamentul discipolului conform unor norme

Cel mai adesea, termenul „mentorat” este utilizat în legătură cu conceptul de „companie de învățare”. Acesta este numele organizațiilor și întreprinderilor care răspund cu viteză și eficiență la schimbările emergente din zona lor de afaceri. Acestea creează noi tehnologii, studiază și stăpânesc abilități și cunoștințe și, de asemenea, integrează extrem de rapid noile evoluții în procesul de producție (comerț, consultanță sau altele). Scopul acestor acțiuni este de a transforma activitatea de bază pentru a menține și a îmbunătăți competitivitatea.

O parte integrantă a acestui proces este îmbunătățirea constantă a calificărilor și profesionalismului personalului. Pentru formarea eficientă și de înaltă calitate a angajaților, sunt utilizate două sisteme:

- ☑ Școala externă asigură organizarea unui fel de centru de instruire pe teritoriul companiei sau în afara zidurilor acesteia. Aici, personalul întreprinderii care este instruit de la zero sau își îmbunătățește calificările poate participa la cursuri de instruire, seminarii sau prelegeri susținute de formatorii proprii ai companiei sau de specialiști invitați;
- ☑ Școala interioară este un mod mai personalizat de învățare. Un tânăr profesionist folosește instrucțiunile, sfaturile și îndrumările unui lucrător mai experimentat la locul de muncă. Avantajul școlii interioare este transferul de experiențe și observații individuale.

De ce sunt importante programele de mentorat în companii?

Mentoratul este important pentru organizație și individ dintr-o serie de motive:

- ☑ **Beneficii pentru organizație:** cercetările evidențiază impactul semnificativ asupra recrutării și retenției, atât a mentorului, cât și a discipolului, productivitate sporită printr-un angajament mai bun și o satisfacție mai mare la locul de muncă;
- ☑ **Beneficiile pentru persoana mentorată (discipol):** rezultatele dezvoltării care pot include cunoștințe, îmbunătățiri tehnice și comportamentale, gestionare mai bună a obiectivelor carierei, dezvoltarea unei rețele mai ample de influență, încredere sporită și autoconștientizare care ajută la construirea performanței;
- ☑ **Beneficiile pentru mentor:** satisfacția formării colegilor și transferul cunoștințelor, aptitudinilor și stilurilor comportamentale, dobândirea de cunoștințe de la discipol cu privire la cele mai recente standarde, stiluri și tehnici. (Crașovan, M.,2004)

Un program de mentoring oferă un cadru structurat, în care se derulează o varietate de experiențe de învățare, ce permit dezvoltarea angajaților – sub îndrumarea și cu suportul persoanelor de succes din organizație. Prin intermediul



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

programului sunt create oportunități de relaționare, comunicare și cooperare la diferite niveluri, diseminare a cunoașterii formale și informale, îmbunătățire a motivației individuale, a performanțelor în muncă etc.

La noi în țară au fost depuse eforturi sporadice de a realiza această îndrumare, dar ele sunt nesistematice, neorganizate, iar mentorii nu au beneficiat de o formare specială în acest sens. Trebuie să menționăm că procesul de mentoring devine un instrument din ce în ce mai eficient în dezvoltarea carierei, având un impact deosebit asupra organizației, asupra dezvoltării resurselor umane și a carierei, datorită căruia angajații progresa mai rapid, au un sentiment de satisfacție și de realizare profesională, devin mai încrezători în propriile forțe, au abilități de coping mult mai eficiente și se adaptează mai rapid în organizație.

Programul de mentorat este un beneficiu care adeseori este trecut cu vederea, deși avantajele acestuia, atât pentru angajați cât și pentru angajatori, sunt dovedite. Companii ca GE, Intel, Google, Caterpillar au astfel de programe pentru angajații lor, iar 75% din executivi din Fortune 500 declară că au ajuns în acele poziții, datorită mentorilor lor. Din păcate, în România sunt foarte puține organizații care oferă acest beneficiu, iar în unele dintre aceste companii exista un mentorat informal și selectiv.

Pentru angajatori acest beneficiu este unul evident.

Utilitatea programelor de mentorat pentru organizații:

- ✓ **Transferul de cunoștințe de la o generație la alta** – Când un angajat cheie pleacă, compania pierde odată cu el și abilitățile și cunoștințele lui. Prin programul de mentorat, cunoștințele pot fi transferate către cei mai tineri. De asemenea, în acest fel seniorii se pot elibera de anumite sarcini și se pot concentra pe altele, potrivit experienței lor.
- ✓ **Retenția angajaților** – Studiile au arătat că angajații implicați în programe de mentorat, atât mentorii, cât și cei care beneficiază de mentorat, sunt mult mai motivați să rămână în companie, decât cei care sunt lăsați să se descurce singuri. Angajații simt că angajatorului îi pasă de ei, iar cei care devin mentori simt o mai mare satisfacție în munca lor. Nu doar cei care sunt îndrumați beneficiază de pe urma mentoratului, pentru că orice proces de învățare este de regulă cu dublu sens.
- ✓ **Crearea unui plan de carieră pentru angajați** – Programul de mentorat este modalitatea perfectă pentru pregătirea angajaților spre următorii lor pași în cariera. Beneficiind de un transfer permanent de cunoștințe și/sau abilități din partea mentorului, cel îndrumat va fi mai repede capabil să preia rapid un nou rol și noi responsabilități.
- ✓ **Productivitatea crescută a angajaților** – Nu arareori se întâmplă în companii ca angajații să fie nevoiți să reinventeze roata și să piardă timp prețios cu lucruri care sunt deja cunoscute de către cei cu experiență. Cu cât mai repede vor avea răspunsurile la întrebările lor, cu atât își vor petrece timpul mai eficient și vor deveni mai productivi.
- ✓ **Networking în cadrul organizației** – Programele de mentorat ajută într-o mare măsură ca noii angajați să fie prezentați de mentorii lor în celelalte departamente ale companiei. Se obține astfel o integrare mai rapidă a lor și o mai bună comunicare inter-departamentală.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Desigur, în acest proces este foarte importantă selecția persoanelor potrivite, pentru că nu oricine poate fi mentor și, totodată, nu oricine este interesat să fie discipol.

Mentor / mentorat în legislația muncii

În legislația actuală a muncii, conceptul de „mentorat” nu este consacrat. Prin urmare, fiecare organizație, dacă este necesar, determină singură sarcinile și metodele de mentorat.

În schimb, întâlnim termenul de *mentor* în LEGEA Nr. 335 din 10 decembrie 2013 privind efectuarea stagiului pentru absolvenții de învățământ superior.

Conform Legii nr. 335/2013, *mentorul este persoana desemnată de angajator care coordonează stagiul pe durata stagiului și care participă la activitatea de evaluare.*

Un mentor poate să coordoneze și să supravegheze, în același timp, cel mult 3 stagiați.

Desfășurarea activității de coordonare a mentorului se include în programul normal de lucru al acestuia.

Poate avea calitatea de mentor salariatul ce îndeplinește cumulativ următoarele condiții:

- a) este calificat pentru practicarea ocupației pentru care se efectuează stagiul;
- b) practică ocupația pentru care se efectuează stagiul și are o experiență în domeniul în care se organizează stagiul de cel puțin 2 ani;
- c) nu are cazier judiciar;
- d) este apt din punct de vedere fizic și psihic.

Nu poate avea calitatea de mentor salariatul care a fost sancționat cu una dintre sancțiunile prevăzute la art. 248 alin. (1) lit. b)- d) din Legea nr. 53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare, iar sancțiunea disciplinară nu a fost radiată, în condițiile legii.

Dezvoltarea unui sistem de mentorat într-o întreprindere. Metode de mentorat a personalului

Mentoratul este necesar pentru a familiariza rapid noii angajați cu organizația și subtilitățile muncii și pentru a obține de la ei rezultatul planificat al muncii lor.

Pentru a dezvolta rapid și eficient un sistem de mentorat, într-o întreprindere este nevoie de:

1. Stabilirea obiectivelor implementării sistemului de mentorat
2. Numirea unei persoane responsabile de dezvoltarea și implementarea sistemului de mentorat
3. Evaluarea resurselor organizației
4. Oferirea unor criterii pentru selectarea mentorilor, programe pentru formarea și motivația acestora
5. Elaborarea unui regulament privind mentoratul
6. Implementarea sistemului și menținerea în funcțiune
7. Evaluarea în mod regulat a eficienței mentorilor și a sistemului

Implementați fiecare pas în mod consecvent, iar sistemul de mentorat vă va ajuta să rezolvați problemele de productivitate scăzută și rotire a personalului.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Motive pentru dezvoltarea unui sistem de mentorat

Sistemul de mentorat este un program care descrie regulile de selectare, formare și motivare a mentorilor, precum și principiile interacțiunii lor cu stagiarii. Se recomandă implementarea acestui sistem atunci când în organizație:

- ☒ cunoștințele despre procesele de lucru se acumulează de-a lungul anilor și pierderea unui specialist poate perturba procesele de afaceri
- ☒ calitatea muncii și alți indicatori de producție sunt sub normă
- ☒ volumul de muncă al maeștrilor este mare, ei nu au timp să transfere experiență
- ☒ nu există un centru de instruire sau specialiștii săi nu sunt capabili să predea specificul muncii
- ☒ cunoștințele angajaților nu corespund cerințelor afacerii, trebuie să fie „re-instruiți”
- ☒ fluctuația personalului este ridicată, este necesară o formare rapidă și în masă a noilor veniți
- ☒ angajații care au cunoștințe și experiență importante din punct de vedere strategic au atins vârsta de pensionare și trebuie să se pregătească o schimbare

Dacă organizația dumneavoastră se confruntă cu una sau mai multe dintre aceste situații, luați în considerare dezvoltarea și implementarea unui sistem de mentorat.

Obiective de mentorat. De ce să implementăm un sistem de mentorat?

Pentru a dezvolta un sistem de mentorat, mai întâi definiți obiective pentru implementarea acestuia. Pentru a face acest lucru, evaluați obiectivele strategice ale afacerii, problemele cu personalul care împiedică realizarea acestora și posibilitățile sistemului de mentorat. Acest lucru vă va permite să înțelegeți la ce rezultat trebuie să ajungeți și cum să îl evaluați.

De obicei, un sistem de mentorat este implementat pentru:

- ☒ pregătirea mai rapidă a noilor angajați pentru munca productivă independentă, îmbunătățirea nivelului profesional;
- ☒ accelerarea adaptării noilor veniți;
- ☒ introducerea unor standarde de lucru unificate și instruirea noilor veniți să lucreze conform acestora;
- ☒ îmbunătățirea performanței producției și a calității muncii;
- ☒ creșterea motivației, a loialității și a implicării angajaților.

Această listă nu este finită, putând fi completată cu obiective specifice de mentorat, în funcție de nevoile organizaționale.

Cine este responsabil pentru proiectarea și implementarea sistemului de mentorat?

Un sistem de mentorat este dezvoltat de un specialist în servicii de personal, responsabil de selecția și adaptarea angajaților. De asemenea, el este responsabil pentru implementarea sistemului, controlează procesul de mentorat în departamente și, dacă este necesar, oferă asistență mentorilor și noilor veniți. Șeful departamentului controlează rezultatul implementării sistemului de mentorat, este responsabil pentru implementarea acestuia în departamentul său

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

și ajută la selectarea mentorilor. Mentorii sunt selectați dintre experții organizației care au competențele și caracteristicile necesare pentru aceasta.

Domeniul de activitate al mentoratului. Cum se determină numărul de mentori în funcție de sfera de lucru pentru formarea începătorilor?

1. Stabiliți numărul de noi angajați care urmează să fie instruiți. Aceasta determină numărul de mentori și bugetul pentru implementarea sistemului de mentorat. În acest scop, efectuați o analiză a fluctuației personalului și studiați planul de selecție.
2. Analizați cerințele pentru posturile vacante, specificul muncii, nivelul mediu de competență al candidaților. Pe baza experienței anterioare de predare a noilor veniți, evaluați ce, în ce ordine și cât durează activitatea mentorilor pentru a forma noii angajați. Luați aceste informații ca bază pentru planul de misiune al mentorului.
3. Dacă trebuie să pregătiți un număr mare de noi veniți și este posibil să extindeți personalul, creați o poziție separată de mentor. El îi va prelua doar pe începători, un grup de cinci până la șapte stagiaari.

Estimarea resurselor. Cum se evaluează resursele unei organizații pentru a implementa un sistem de mentorat?

Pentru a selecta noi instrumente de recrutare, a dezvolta un sistem de stimulare a mentoratului și a altor probleme organizaționale, este necesar să se evalueze bugetul de resurse umane și resursele care vor fi necesare pentru implementarea sistemului de mentorat. Aceste costuri includ adesea o primă de mentorat, costuri de achiziție de echipamente și literatură suplimentară pentru predarea începătorilor, pregătirea fișelor etc.

De asemenea, estimați timpul necesar tuturor participanților la mentorat pentru implementarea și utilizarea eficientă a sistemului. Pentru a face acest lucru, creați un plan de integrare sau de introducere. Evidențiați punctele la care lucrează mentorul și folosiți judecata expertului pentru a determina timpul pentru îndeplinirea acestor sarcini.

Discutați despre timpul și sfera lucrării cu liderii de departamente și viitorii mentori. Obțineți confirmarea că pot dedica acest timp noilor începători fără a compromite calitatea muncii lor. Sau selectați o unitate de personal „mentor” separată și eliberați alți angajați de aceste responsabilități.

Alegerea unui mentor. Cum să alegeți un mentor?

Liderul unității structurale selectează mentori dintre angajații care:

- ☒ sunt mentori informali, deoarece începătorii sunt atrași de ei și îi ajută de bunăvoie
- ☒ sunt incluși în rezerva de personal
- ☒ și-au exprimat dorința de a deveni mentori

În primul rând, managerul face o listă de candidați pentru rolul de mentor. În acest sens, dacă este necesar, el este asistat de persoana responsabilă cu implementarea mentoratului. După aceea, liderul sau responsabilul realizează interviuri individuale cu candidații, în timpul cărora vorbește despre sistemul de mentorat și cere consimțământul pentru a deveni mentor. Dacă candidații sunt de acord, managerul îi trimite la departamentul de resurse umane cu o listă de



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

specialități în care pot pregăti stagieri. În serviciul de personal, tuturor candidaților li se evaluează suplimentar nivelul de dezvoltare a competenței mentorului. Pentru aceasta, se utilizează interviuri de competență, metoda la 360 de grade sau un centru de evaluare. Dintre cei mai buni candidați, se face o listă generală cu o listă de specialități în care pot pregăti noii veniți. Apoi, va fi organizat un program de formare pentru viitorii mentori. Celor care au finalizat cu succes instruirea li se atribuie statutul de „Mentor” și se consolidează noi responsabilități într-un acord suplimentar la contractul de muncă.

Sfat: dacă angajații cu experiență nu sunt de acord să fie mentori sau o fac fără inițiativă, aflați motivele posibile. Dacă respingerea se datorează unei neînțelegeri a rolului mentorului, explicați angajaților obiectivele sistemului de mentorat și încercați să-i interesați de beneficiile tangibile și intangibile ale devenirii unui mentor. Dacă refuză din cauza unei cantități mari de muncă, luați în considerare modul de distribuire a sarcinilor sau creați o unitate de personal separată pentru mentor.

Planul de activitate al mentorului. Cum interacționează stagiul și mentorul?

Definiți procedura și regulile pentru interacțiunea mentorilor cu cursanții. Aceste planuri și reguli sunt elaborate de supraveghetorii stagieri împreună cu mentorii și persoana responsabilă de implementarea sistemului de mentorat. Acest lucru se face pe baza planurilor individuale de stagiul pentru începători. Faceți un plan sub orice formă. Lista sarcinilor din plan și regulile pentru interacțiunea mentorului cu stagiul depind de structura organizației și de distribuirea responsabilităților între participanții la adaptare. Cu toate acestea, există reguli uniforme. De exemplu, cu una sau două zile înainte ca un nou venit să înceapă un loc de muncă, un mentor este avertizat cu privire la aceasta.

Când stagiul a completat toate documentele pentru angajare, el este însoțit la locul de muncă, unde îl așteaptă mentorul. Din acest moment, mentorul îl ajută pe stagiul să cunoască organizația și departamentul și îl încadrează în funcție. El face acest lucru în conformitate cu planul de adaptare al angajatului sau cu planul de sarcini al mentorului.

În primele săptămâni, mentorul acordă o atenție specială stagiului și petrece cât mai mult timp cu el. Când mentorul l-a învățat pe cursant elementele de bază ale muncii și s-a asigurat că este pregătit pentru muncă independentă, interacțiunea lor se schimbă: mentorul devine mai mult un consultant și îl ajută pe angajat doar dacă nu face față muncii. În acest moment, stagiul învață să-și analizeze independent activitățile. În același timp, mentorul este întotdeauna deschis la întrebări, supraveghează activitatea secției, oferă și primește feedback de la cursant.

Instruire mentor. Cum să formezi mentori în abilități de stagiul?

Dacă angajații nu au experiență anterioară în mentorat, dezvoltăți un program de instruire pentru ei.

Obiectivele programului de mentorat:

- ☒ formează o atitudine pozitivă față de statutul de mentor
- ☒ aliniază cunoștințele și abilitățile mentorilor la standardele funcției
- ☒ familiarizează participanții cu programul de formare: transmite ce, când, cum și cât trebuie să predea, cum să evalueze rezultatele cursanților
- ☒ predă tehnicile de depășire a dificultăților din procesul de învățare: abordarea obiecțiilor și a rezistenței din partea beneficiarilor
- ☒ evaluează populația stagiulă și planul de sarcini al mentorului înainte de instruire.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Instruirea mentorilor poate fi realizată de către specialiștii organizației sau formatori externi.

Motivația materială a mentorului. Cum să stabiliți prima de mentorat?

Dacă obligațiile mentorului sunt prevăzute prin contractul său de muncă sau descrierea postului, se ia în considerare îndeplinirea unor astfel de sarcini ca îndeplinirea funcției de serviciu. În acest caz, angajatorul nu este obligat să obțină consimțământul suplimentar și să plătească o remunerație pentru mentorat.

Dacă aceste atribuții nu sunt prevăzute în contractul de muncă, acordul preluării unor astfel de sarcini trebuie consemnat prin act adițional. Acesta va prevedea noile drepturi și obligații ale mentorului, termenul de executare a acestora, valoarea plății suplimentare. Faceți un acord de formă liberă. Apoi, emiteți o decizie pentru numirea unui mentor sub orice formă. Indicați durata mentoratului și valoarea coplății (prima) pentru mentorat, unde este cazul. Determinați dimensiunea acestuia pe baza cantității de muncă a mentorului, care este fixată în planul sarcinilor mentorului.

Clauza de mentorat. Cum se elaborează o declarație de mentorat?

Când ați identificat obiectivele sistemului de mentorat, ați dezvoltat criterii pentru selectarea mentorilor, evaluarea performanței acestora, reguli de interacțiune cu stagiați și principii pentru motivarea mentorilor, stabiliți toate acestea în Regulamentul de mentorat.

Includeți secțiuni în poziție: prevederi generale; scopurile și obiectivele mentoratului; bazele organizaționale ale mentoratului; drepturile și obligațiile unui mentor; drepturile și obligațiile stagiarului; conducerea de mentorat; încurajarea mentorilor.

Redactați o poziție sub orice formă și aprobați-o prin ordin al șefului organizației.

Implementarea mentoratului. Cum se implementează un sistem de mentorat într-o organizație?

Pentru o implementare cu succes a sistemului, pregătiți toate canalele de informații posibile și obțineți sprijinul celor mai influenți lideri ai organizației.

În acest scop:

- ☒ organizați întâlniri individuale cu liderii organizației, pentru a obține sprijinul acestora
- ☒ faceți o prezentare a sistemului de mentorat pentru toți șefii de departamente, solicitați sprijinul acestora
- ☒ organizați o întâlnire generală cu angajații cheie ai organizației pe tema: „Cum dorim să vedem sistemul de mentorat”

Evaluarea eficacității mentoratului. Cum se evaluează rezultatul muncii unui mentor?

Monitorizați în mod regulat eficiența mentoratului.

Pentru asta:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☒ Întâlniți-vă o dată pe lună cu stagiarii și mentorii și analizați progresul
- ☒ Observați dacă există tensiune între cursant și mentor, semne de nemulțumire, suprimarea inițiativei, oboseală

Analizați indicatorii de performanță: creșterea vânzărilor, reducerea reclamațiilor, reducerea erorilor și altele. Principalul indicator al muncii de calitate a unui mentor este un stagiar care a trecut perioada de probă și a finalizat cu succes planul de adaptare sau planul de sarcini al mentorului.

Dar, în afară de aceasta, utilizați analiza pentru a evalua calitatea mentoratului prin următoarele **instrumente**:

- ☒ chestionare pentru evaluarea performanței angajatului pe baza rezultatelor stagiului
- ☒ chestionare pentru evaluarea muncii unui angajat ca mentor
- ☒ chestionare pentru evaluarea șefului activității/ mentorului
- ☒ un tablou de bord pe care angajatul îl completează la sfârșitul perioadei de probă
- ☒ rezultatul unei conversații cu stagiarii și mentorul la sfârșitul perioadei de probă

Dacă mentorul arată o eficiență scăzută, neglijarea atribuțiilor, abuzul de putere, nu respectă cerințele standardelor de muncă, atunci renunțați să implicați angajatul în activitatea de mentorat.

Suport PR al sistemului. Cum să mențineți și să dezvoltați un sistem de mentorat?

Pentru a implementa cu succes sistemul de mentorat și pentru a sprijini inițiativa tuturor participanților săi, asigurați sprijin PR pentru acest program, adică informați angajații, difuzați rezultatele obținute. Pentru a face acest lucru, organizați evenimente și campanii repetate ciclic pentru susținerea relațiilor publice de mentorat, utilizați diferite mijloace tehnice disponibile, mass-media, feedback cu privire la rezultatele muncii mentorilor și evaluați eficacitatea activităților.

De exemplu: un stand de informare intern cu materiale despre rezultatele muncii mentorilor și angajaților începători, indicatori de succes, fotografii ale celor mai buni mentori; concursuri lunare și anuale „Mentor al lunii (anului)” și „Stagiar al lunii (anului)” cu determinarea câștigătorilor, plasarea fotografiilor lor pe tabloul de onoare și notificarea cuantumului remunerației pentru câștigarea concursului pentru mentori și secții; site web despre activitatea mentorilor; conferințe de presă cu șefi de departamente și mentori pentru posturile de radio locale, regionale, canalele TV și presa scrisă; Vizualizarea mentoratului: însemnele mentorului, premii onorifice pentru cea mai bună performanță și victorie în competiție. În plus, efectuați sondaje ale opiniilor angajaților cu privire la sistemul de mentorat funcțional și colectați propuneri pentru îmbunătățirea acestuia. Anunțați angajații cu privire la rezultatele sondajului. Includeți mentori în activitatea consiliilor publice ale instituțiilor de învățământ, organizați discursuri pentru absolvenții universitari. Astfel de informații interne și externe permit stabilirea de relații corporative, organizarea de notificări periodice ale angajaților cu privire la dezvoltarea sistemului de mentorat, dezvoltarea unei mărci pozitive de HR al angajatorului și creșterea loialității și eficienței fiecărui angajat.

Mentoratul în întreprindere este recunoscut ca unul dintre cele mai bune mecanisme din punct de vedere al eficienței și metodelor de eficacitate care sunt utilizate pentru formarea de noi angajați. Selecția de personal profesionist este o provocare tot mai des întâlnită pe piața muncii. Este aproape imposibil să găsești un specialist gata format, care să poată începe instantaneu lucrul. Mentoratul, ca metodă de instruire a personalului, permite practic educarea personalului cu cunoștințe și abilități specifice, relevante pentru o anumită companie.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Importanța stabilirii corecte a obiectivelor

Una dintre cele mai importante sarcini pe care le îndeplinește un specialist cu înaltă calificare în poziția de mentor este formarea unei imagini a rezultatului în conștiința și imaginația stagiaryului.

Realitatea realizării sale pentru stagiary depinde de cât de accesibil și de înțeles va fi obiectivul. În plus, formularea corectă a obiectivului poate inspira angajatul adaptabil să îndeplinească sarcini mai complexe.

Relevanța și adecvarea obiectivelor stabilite pot fi evaluate prin corelarea acestora cu următoarele criterii:

- ☒ Concretitatea
- ☒ Măsurabilitate
- ☒ Realizare
- ☒ Semnificație
- ☒ Legarea la o anumită dată

Obiective specifice

Pentru orice manager sau mentor, lucrul cu personalul, în primul rând, se bazează pe principiul concretității în formularea sarcinilor, responsabilităților și rezultatelor necesare. În același timp, alături de concretitate, obiectivul este stabilit dintr-o poziție pozitivă.

Mentoratul, ca metodă de instruire pentru personal, ar trebui să se bazeze pe afirmații pozitive fără particula „nu”. S-a dovedit că nu este perceput de subconștient, deci există un risc serios de a obține la ieșire exact rezultatul pe care am vrut atât de mult să-l evităm. În loc să vorbească despre cum să nu acționeze, un bun mentor oferă stagiaryului cursul corect și clar.

Ce înseamnă „obiectiv măsurabil”?

Caracteristica unui obiectiv stabilit corect devine posibilitatea măsurării sale cantitative sau calitative. Pentru aceasta, se utilizează o varietate de parametri și măsuri: bucăți, foi, procente, metri. Un exemplu de sarcină formulată incorect este binecunoscuta anecdotă, „Săpați de aici până în zori”. Un obiectiv adecvat ar putea fi acela de a efectua zece apeluri reci în fiecare zi sau de a negocia cu trei persoane.

Realizarea obiectivelor

Mentoratul nu ar trebui să fie o modalitate pentru angajații experimentați de a se dovedi mai buni, mai înțelepți în detrimentul noilor veniți. De aceea, atunci când i se acordă unui stagiary o sarcină, un bun manager compară dificultatea cu capacitățile stagiaryului. Nu există loc pentru speranța norocului sau a miracolului.

Particularitatea stabilirii unui obiectiv adecvat este că acesta ar trebui să motiveze stagiaryul pentru activități ulterioare, ceea ce înseamnă că trebuie să fie mai dificil decât este obișnuit. Cu toate acestea, excesul de complexitate îi sperie pe stagiarii nesiguri. Cea mai bună caracterizare a obiectivelor care se încadrează în „mijlocul de aur” dintre dificil și simplu este expresia „dificil, dar realizabil”. În timp, nivelul de dificultate al obiectivelor pentru stagiary va crește, deoarece primește noi cunoștințe și trebuie să fie capabil să le aplice.

Stabilirea termenului limită pentru sarcină

O formulare nedefinită la stabilirea obiectivelor este unul dintre principalii factori care provoacă eșecul unei sarcini sau performanța nesatisfăcătoare a acesteia. Un nou loc de muncă, în primul rând, ar trebui să aibă un termen limită,

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

precum și un timp pentru livrarea sau reconcilierea rezultatelor intermediare. Este extrem de neprofesionist să punei o definiție aproximativă a termenului de scadență, de exemplu, „până la sfârșitul lunii” sau „săptămâna viitoare”. Sarcina de a finaliza aspectul până la data x... sună mult mai clară și mai specifică.

Semnificația obiectivului

O nouă slujbă devine o provocare pentru stagiar și nu o datorie împovăratore doar atunci când este interesantă pentru el. Știind că trebuie să motiveze stagiarii, un mentor calificat va formula obiectivul în așa fel încât să devină important pentru acesta. Prin urmare, arta unui bun manager este de a interesa ferm și permanent elevul în procesul de lucru. Un exemplu de stabilire incorectă a obiectivelor: „Am nevoie să faci acest aspect”. Stagiarii nu înțelege de ce ar trebui să facă această sarcină, el rezistă intern. O cerere de a face formulată în acest fel are un efect radical opus și, în cazul unui rezultat bun, întreaga echipă va ști despre meritele stagiarii.

Feedback-ul ca instrument de mentorat

În procesul de învățare, rolul instructorului nu este doar de a transmite mecanic informațiile necesare stagiarii, ci și de a controla asimilarea corectă și completă a acestora. Folosind metode de feedback, mentorul poate analiza nivelul de percepție al stagiarii, greșelile, neajunsurile și iluziile acestuia. Corectarea performanței funcției de muncă se realizează prin discuții și îndemnuri delicate în direcția corectă, adică prin critici constructive.

Orice observație ar trebui să fie structurată astfel: Mentorul descrie situația care face obiectul discuției (sarcină, proiect, comportamentul echipei, respectarea eticii corporative). Apoi își exprimă atitudinea față de aceasta și consecințele sale. Managerul își exprimă dorințele cu privire la rezultatele viitoare ale acțiunilor stagiarii în aceleași circumstanțe (similar). El poate sugera, de asemenea, un comportament mai simplu pentru a maximiza eficiența fluxului de lucru. În orice caz, comportamentul mentorului față de personalul care se adaptează trebuie să se bazeze pe tact, răbdare și diplomatie.

Principiile sistemului de mentorat

1. Deschidere

Mentorul însuși este inițiatorul comunicării cu noul angajat, este interesat de acceptarea și utilizarea cunoștințelor dobândite. Fiecare mentor are propriile sale secrete despre cum să mulțumească un stagiar, să zâmbească, să înveselească atmosfera.

2. Responsabilitate

Lucrul cu un nou angajat merge în ambele sensuri: mentorul nu numai că transmite informații, ci primește și feedback, uneori chiar negativ. Toate dificultățile cu care se confruntă un nou venit la locul de muncă trebuie să fie acceptate de către mentor. Aceasta este prima persoană din noua locație la care se va adresa cursantul pentru ajutor sau sfaturi. Dacă un nou venit merge cu problemele sale la conducerea superioară, înseamnă că mentorul și-a făcut treaba.

3. Orientarea spre dezvoltare

Mentorul se angajează să fie constructiv și pozitiv în evaluarea performanței stagiarii, a capacității sale de a îndeplini sarcini și de a fi ferm în cazul unei încălcări a îndatoririlor sale profesionale. Primul punct este deosebit de dificil pentru mentori, deoarece opinia subiectivă și o reacție emoțională dezvoltată la un automatism împiedică adesea mentorul să

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

ofere feedback constructiv. Acest lucru distruge încrederea începătorului în forțele și abilitățile sale. Cu un mentor competent și pozitiv, chiar și un începător poate avansa într-un an.

Ce calități ar trebui să aibă un mentor?

Un viitor mentor ar trebui să aibă calități care să-l ajute pe începător nu numai să învețe, ci și să crească singur. Cele mai importante calități pentru un mentor: răbdare, sociabilitate, acceptarea opiniei și experienței altcuiva. Noul angajat are deja propriul său background, cu care vine într-un nou loc de muncă. Este important să nu încercați să-l convingeți pe angajat, ci să încercați să folosiți experiența și ideile sale noi pentru a îmbunătăți munca întregii echipe.

Cine beneficiază de mentoratul organizațional?

- ☑ *Mentorul* - ca urmare a activităților de mentorat, un mentor specialist are posibilitatea de a-și dezvolta abilitățile de management participând la formarea unei echipe profesionale, de a-și îmbunătăți statutul în companie și de a câștiga încrederea colegilor;
- ☑ *Angajatul* - i se oferă asistență în timp util în etapa de integrare în companie, sprijin pentru carieră și dezvoltare profesională;
- ☑ *Compania* - organizarea mentoratului va ajuta la stabilizarea echipei, la reducerea fluctuației personalului și la formarea unei echipe calificate de angajați fideli care vor rămâne în companie mai mult timp. Serviciul de gestionare a personalului va primi o resursă puternică de sprijin. Un mentor, în primul rând, este necesar pentru: noii veniți care s-au alăturat unei echipe bine coordonate a organizației; angajații cu potențial semnificativ de creștere profesională; angajații cu productivitate scăzută.

Ce tipuri de mentorat pot fi găsite în diferite organizații?

- ☑ *Mentorat-supraveghere* - mentorul împărtășește informații despre organizație, perspectivele dezvoltării protejatului, predă abilități de bază. Relațiile sunt construite pe principiul controlului;
- ☑ *Mentoratul formal* - activitatea de mentorat constă în explicarea obiectivelor muncii și predarea în cadrul unor instruirii special organizate. Se aplică proceduri și reguli formale de mentorat;
- ☑ *Mentorat situațional* - Oferirea ajutorului necesar în situații dificile;
- ☑ *Mentorat informal* - Mentorul își asumă toată responsabilitatea pentru „discipol”. Opțiune de îndrumare voluntară fără recompensă financiară;
- ☑ *Mentorat eficient*: Dacă compania nu are un sistem de instruire a personalului clar și ușor de înțeles, atunci mentoratul nu va rezolva problema calificărilor scăzute ale angajaților.

Ce tehnici sunt folosite în mentorat?

- ☑ *„Însoțire”* - mentorul își asumă obligația de a oferi stagiului asistență, inclusiv participarea la dezvoltarea abilităților profesionale în timpul instruirii;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☑ „Semănat” - cursantul dezvoltă abilități sau cunoștințe care nu sunt încă relevante, dar vor dobândi valoare în viitor atunci când situația o va cere;
- ☑ „Catalizare” - stagiarul este scufundat într-un mediu de schimbări, provocându-l pe stagiar să-și extindă orizonturile, cu o schimbare în ordinea valorilor și a percepției. Învățând, la atingere nivel critic se confruntă cu un salt puternic;
- ☑ „Arată” - mentorul, prin exemplul său personal, arată anumite tehnici, abilități în efectuarea anumitor acțiuni, modalități de rezolvare a sarcinilor atribuite, clarificând situațiile de lucru.

Un angajat de probă este ca un implant care este introdus în corpul uman. Pentru a evita respingerea, „terapia de susținere” este indispensabilă. Ea poate să vină sub forma unui mentor care îi spune noului angajat despre specificul sarcinilor profesionale, îl introduce structura companiei, îl introduce cultura corporativă.

Cine ar trebui să acționeze ca mentor?

Mentoratul în sens clasic, reprezintă un mod de a transfera abilități și cunoștințe către un nou venit de la un angajat mai experimentat al companiei. De regulă, acesta este un specialist calificat care lucrează în companie de mult timp și poate introduce un nou angajat în cursul muncii.

Astfel, activitățile de mentorat pot include:

- ☑ un mentor poate face procesul de adaptare pentru un nou venit într-o echipă mai confortabil;
- ☑ promovarea creșterii carierei, dezvoltării profesionale;
- ☑ mentorul participă, de asemenea, la evaluarea performanței noilor angajați în perioada de probă.

Rolul/ importanța mentoratului în organizațiile cu creștere rapidă este evident. Cu toate acestea, trebuie remarcat că cele mai multe companii nu implementează astfel de sisteme, în ciuda faptului că ele presupun costuri relativ reduse. Acest concept este de obicei asociat cu ajutorul adaptării noilor angajați din echipă în primele trei luni de muncă. În același timp, acest instrument nu este foarte activ utilizat în procesul de dezvoltare ulterioară a angajatului pentru a ajuta potențialul său să fie dezvăluit pe deplin.

Greșeli frecvente la organizarea unui sistem de mentorat

- ☑ Subestimarea nivelului de disconfort în condițiile de muncă ale mentorului responsabil. Pentru a preveni această eroare, ar trebui să crești un mediu de încredere, cu o pregătire atentă pentru noul angajat;
- ☑ Impunerea opiniei asupra stagiului. Pentru a preveni problema, ar trebui să pui întrebări despre evaluarea diferitelor acțiuni, dar nu ar trebui să vă exprimați judecățile de valoare înainte de aceasta;
- ☑ Supraîncărcarea cu recomandări și comentarii la o listă extinsă de întrebări. Pentru a preveni o eroare, trebuie să evidențiați întrebările cheie, acestea vor fi în centrul atenției, astfel încât stagiul să nu aibă de a face cu o mulțime de informații diferite;
- ☑ O atenție insuficientă este acordată stabilirii sarcinilor și controlului lor suplimentar. Este necesar să se formuleze obiective S.M.A.R.T - (S) specifice, (M) măsurabile, (A) realizabile, (R) relevante sau relevante pentru activități, (T), stabilind intervale de timp clare. Este necesar un control sistemic și nu limitat la verificări aleatorii. Pe baza

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

rezultatelor controlului, este necesară o analiză a situației cu secțiile, dacă este necesar, făcând ajustări la sarcinile inițiale, luând în considerare schimbările din situația actuală;

- ☒ „Fă așa cum fac eu” - când stagiarul trebuie să copieze pur și simplu acțiunile mentorului fără a explica motivele și relevanța unei acțiuni anume... Orice situație anormală care depășește limitele șablonului poate perturba procesul principal.

5. Rotația posturilor (*job rotation*)

Conceptul de rotația locurilor de muncă (**job rotation**, în limba engleză) nu e ceva nou în panoplia tehnicilor de training și dezvoltare. Definiția de dicționar îl descrie ca fiind o **modalitate de dezvoltare prin intermediul căreia o persoană este alocată pe rând pe diverse joburi/funcții/responsabilități pentru a putea dobândi (prin practică) o expunere cât mai mare la toate zonele operaționale ale business-ului.**

Unul din aspectele esențiale ale eficienței procesului este dat, evident, de calitatea etapei de **planificare** și de rațiunea (logica) cu care sunt alese funcțiile pe care să activeze fiecare individ în parte.

Rotația posturilor se desfășoară în scopul instruirii lucrătorilor și presupune rotația periodică a sarcinilor încredințate sau schimbarea acestora la anumite intervale de timp, deoarece fiecare post este o parte a procesului, însă include sarcini diferite în condițiile în care necesită abilități similare.

Activitatea de rotație a posturilor se face de obicei la intervale de timp regulate sau la perioade prestabilite care pot varia de la câteva ore, până la câteva săptămâni. Deși nu este o metoda nouă, rotația posturilor este larg utilizată deoarece limitează gradul de specializare și permite creșterea gradului de cunoaștere a conținutului posturilor. În acest fel angajații au posibilitatea să-și utilizeze mai bine aptitudinile și să dobândească pregătirea necesară pentru realizarea diferitelor activități sau pentru desfășurarea întregului proces de muncă în cadrul căruia postul pe care îl ocupă este doar o parte. Unul dintre beneficiile indirecte ale acestei tehnici este faptul că unii angajați pot să manifeste și un interes suplimentar determinat de colaborarea cu oameni noi.

Principalii factori care trebuie luați în considerare pentru determinarea lungimii optime a șederii unei persoane într-o poziție sunt:

- ☒ perioada de timp necesară pentru a obține cunoștințe, abilități într-o nouă poziție, „intrând” în echipă, adică perioada de adaptare, care depinde de complexitatea muncii;
- ☒ durata și intensitatea operațiilor mentale;
- ☒ gradul de monotonie (rutină) al muncii;
- ☒ gradul de stres, expunerea după conflicte;
- ☒ durata operațiilor manuale și gradul de activitate fizică pe fiecare organ (pentru lucrători);
- ☒ gradul de nocivitate și pericolul muncii pentru sănătate;
- ☒ caracteristicile individuale, caracterul uman (temperament, sex, vârstă etc.);
- ☒ obiectivele de rotație;
- ☒ caracteristici culturale, psihologice ale oamenilor care trăiesc în țară, în special ale personalului organizației însăși.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Rotația posturilor se pretează cel mai bine în interiorul echipelor de muncă unde posturile sunt relativ omogene și membrii echipelor pot fi schimbați de la un loc de muncă la altul.

Clasificarea rotațiilor pe posturi se bazează pe următoarele caracteristici:

1. În funcție de frecvența (viteza) mișcărilor se pot distinge rotații:

- ☒ anuale (când timpul este calculat în ani)
- ☒ lunare
- ☒ săptămânale

2. În funcție de traiectoria mișcării, rotația este împărțită în:

- ☒ inelară, când angajatul, după ce a trecut printr-un număr de posturi pentru o anumită perioadă de timp, revine din nou în poziția sa
- ☒ irevocabilă, când mișcarea are loc fără a reveni la poziția „de plecare”
- ☒ castling, în care doi lucrători de același nivel își schimbă locurile

3. În funcție de nivelul de specializare, rotațiile se disting după cum urmează:

- ☒ într-o altă specialitate
- ☒ într-o specialitate conexă
- ☒ cu o schimbare în natura muncii, dar în aceeași specialitate; rotirea, când natura muncii nu se schimbă în mod esențial

4. În funcție de cine este inițiatorul, rotațiile pot fi efectuate:

- ☒ la inițiativa administrației organizației
- ☒ la inițiativa angajatului
- ☒ la inițiativa departamentului de management al personalului

4. În ceea ce privește scara mișcărilor, rotațiile se împart în:

- ☒ interne - în cadrul unei întreprinderi sau al unității sale. Ele pot fi interne, interdepartamentale, etc.
- ☒ externe - între sucursale și divizii ale unei organizații situate în aceeași regiune
- ☒ interregionale – presupun mutarea cu schimbarea locului de reședință într-o altă regiune, către o sucursală

5. În conformitate cu scopurile de rotație, acestea sunt împărțite în mișcări pentru:

- ☒ personalul de management al instituției; vizează schimbări în mediul oamenilor (când o persoană a deținut o poziție de mult timp și dorește să obțină cunoștințe noi, abilități în altă parte)
- ☒ prevenirea sau rezolvarea conflictelor
- ☒ instruirea specialiștilor în calitate de generaliști
- ☒ asigurarea intercambiabilității persoanelor în caz de boală, vacanțe etc.
- ☒ instalarea unui angajat într-o poziție mai potrivită în cazul unor rezultate nesatisfăcătoare în vechea poziție;
- ☒ creșterea gradului de coeziune al angajaților organizației, consolidarea comunicării între aceștia etc.

Rotirea personalului este un proces trebuie gândit în profunzime. Aceasta ar trebui să fie considerat drept o componentă a sistemelor de dezvoltare a personalului, în care circulația lucrătorilor este individuală, planificată în avans și contribuie la rezolvarea problemelor de producție.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Fiind o parte integrantă a mecanismului de dezvoltare a personalului, rotația este eficientă în primii 8-10 ani de muncă ai angajaților. Până la vârsta de 34-40 de ani, un angajat, de regulă, atinge un grad înalt de profesionalism și necesită o arie mai amplă de activitate. În acest caz, compania este obligată să ofere unui astfel de angajat oportunități pentru creșterea carierei, aprofundarea cunoștințelor și îmbunătățirea abilităților.

Concepții greșite despre rotația locurilor de muncă

Concepție greșită nr. 1: „Rotația locurilor de muncă va rezolva problemele ergonomice.”

Fapt: Rotația locurilor de muncă NU este un substitut pentru un proces de îmbunătățire ergonomică.

Concepție greșită nr. 2: „Calitatea și productivitatea vor avea de suferit odată cu implementarea unui program de rotație a locurilor de muncă.”

Fapt: Câștigurile de calitate și productivitate pot fi realizate printr-un program eficient de rotație a locurilor de muncă.

Concepție greșită nr. 3: „Rotația locurilor de muncă este greu de gestionat”.

Fapt: Odată setate rotațiile eficiente, acest proces nu este mai greu de gestionat decât sarcinile regulate de lucru. De fapt, managerii au o flexibilitate mult mai mare atunci când lucrătorii sunt instruiți să îndeplinească o varietate sarcini și să acopere mai multe locuri de muncă.

Concepție greșită nr. 4: „Rotația locurilor de muncă este ușor de proiectat.”

Fapt: Proiectarea eficientă este unul dintre cele mai importante și dificile aspecte ale unui program de rotație a locurilor de muncă. Secvența de rotație și frecvența ar trebui să se bazeze pe evaluarea de către un specialist a diferiților factori de muncă, inclusiv: grupele musculare utilizate, forțe, posturi, repetare, eforturi susținute, instrumente utilizate și cerințe de abilitate/ antrenament.

Concepție greșită nr. 5: „Rotația locurilor de muncă nu va fi acceptată de conducere sau de angajați.”

Fapt: Deși este adevărat că aceasta poate fi o alegere costisitoare, beneficiile implementării rotației locurilor de muncă depășesc frecvent costurile. Managerii și angajații vor accepta acest program, cu condiția să înțeleagă pe deplin beneficiile rotației locurilor de muncă, iar conducerea superioară să se angajeze pe deplin în acest sens.

Acțiuni întreprinse de firmă la rotația pe posturi

Pentru implementarea unui program de rotație a locurilor de muncă este necesar ca întreprinderea să desfășoare un set de acțiuni:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

1. Înainte de stagiul de formare:

- ☒ Organizarea unor întâlniri cu angajații pentru a determina interesul acestora pentru beneficiile programului de rotire a posturilor. Este recomandată includerea unei scurte prezentări a legăturii dintre ergonomie și rotația locurilor de muncă;
- ☒ Proiectarea programului de formare prin Job Rotation:
 - Formarea unor criterii clare cu privire la eligibilitate în funcție de profilul posturilor
 - Stabilirea criteriilor pentru joburile luate în considerare pentru rotație
 - Stabilirea modului în care vor fi selectați angajații
 - Stabilirea nivelului de opțiune al angajaților în raport cu programul (obligatoriu sau facultativ)
 - Proiectarea unui plan de implementare a stagiului de formare (este recomandat ca în dezvoltarea acestui plan să fie implicați deopotrivă corpul managerial și angajații, pentru o proiectare mai eficientă și mai realistă și o mai bună înțelegere a așteptărilor reciproce ale celor două părți;
- ☒ Desfășurarea unui stagiu de informare a angajaților cu privire la scopul și beneficiile programului de formare prin Job Rotation;
- ☒ Obținerea acordului și a angajamentului de a sprijini programul de la coordonatorii departamentelor de resurse umane și de la managementul intermediar al companiei;
- ☒ Realizarea selecției angajaților care vor participa la programul de formare prin rotirea posturilor;
- ☒ Desfășurarea de stagii de instruire necesare îndeplinirii sarcinilor asociate postului pe care îl vor ocupa angajații în urma stagiilor de Job Rotation sau pentru a utiliza corect instrumentele sau echipamentele;
- ☒ Includerea și a unor pachete dedicate instruirii în securitatea și sănătatea în muncă.

2. În timpul desfășurării programului de formare prin Job Rotation:

- ☒ Organizarea unei sesiuni de introducere a angajaților care participă la stagiul, care să cuprindă:
 - informații despre sarcinile principale care trebuie preluate de către angajat în perioada imediat următoare
 - prezentarea personalului implicat în circuitul funcțional al jobului ocupat prin rotire
 - prezentarea modalităților de monitorizare din partea companiei pe durata rotirii posturilor.
- ☒ Oferirea unei perioade de adaptare a angajaților la cerințele noului post;
- ☒ Monitorizarea activă a angajaților rotați pentru a oferi suport rapid, pentru a evalua prestația angajatului sau pentru a interveni în situații de dificultate în îndeplinirea unor noi sarcini;
- ☒ Stabilirea, acolo unde situația o impune, a unor module de pregătire suplimentară pentru angajații care au dificultăți în îndeplinirea unora dintre sarcinile noului post sau, după caz, întreruperea stagiului;
- ☒ Organizarea unor întâlniri cu angajații implicați în circuitul funcțional al postului care face obiectul rotirii, pentru a evalua performanțele angajatului din postul ocupat prin Job Rotation. Poate fi aplicat, în funcție de situație, și un chestionar, care să includă itemi importanți pentru procesul de evaluare și monitorizare a stagiului.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

3. După implementarea programului de formare prin Job Rotation:

- ☒ Evaluarea procedurii de implementare a programului de formare prin Job Rotation și formularea unor recomandări de perfecționare pentru implementările viitoare;
- ☒ Evaluarea post-finalizare program și după 6, respectiv 12 luni de la încetarea programului, pentru determinarea efectelor implementării stagiului asupra companiei. Vor fi luați în considerare parametri specifici ca: productivitatea muncii, cifra de afaceri, satisfacția angajaților, fluctuația de personal, rata accidentelor în muncă etc.

Cheile rotirii cu succes a locurilor de muncă

12 pași pentru implementarea unui program eficient de rotație a locurilor de muncă

1. Definirea clară a rezultatului/ obiectivului de atins ca urmare a implementării programului

Job Rotation poate fi pus în practică pentru a servi mai multor scopuri însă ceea ce este crucial în această etapă este definirea clară a acestora încă din faza de planificare a programului. Dacă nu știi clar ceea ce vrei să obții prin Job Rotation, aplicarea acestei metode va genera doar scăderea eficienței, incertitudine în ceea ce privește rolul angajatului în organizație și va întrerupe sau va îngreuna temporar procesul de muncă afectând în acest fel întreaga organizație. Este recomandat ca rezultatul/ rezultatele stabilite ca țintă să fie măsurabile.

Scopul rotației postului determină schimbările postului. Astfel, dacă obiectivul este un departament în care fiecare angajat este instruit încrucișat pentru a face fiecare activitate, rotația trebuie structurată atent. Dacă obiectivul este dezvoltarea angajaților individuali, pentru o eventuală promovare, pentru a avansa opțiunile de carieră ale acestora, pentru a evita plictiseala locului de muncă sau pentru a crea ajutoare de rezervă pentru perioadele de vacanță, planurile de rotație a posturilor vor diferi. Rotația eficientă a postului specifică obiectivul de început.

2. Determinarea pozițiilor sau a funcțiilor de inclus în program

Acest lucru ar trebui legat de planul general de afaceri al organizației și presupune evaluarea vulnerabilităților companiei în ceea ce privește timpul mediu pe care cineva îl are într-o anumită poziție, numărul de persoane pregătite pentru pensionare, riscul de rotire pentru fiecare rol și planurile de creștere viitoare ale organizației.

3. Efectuarea unei analize a postului pentru a determina componentele postului care sunt cele mai importante de învățat în timpul rotației posturilor

Din constrângeri de timp, care nu permit învățarea fiecărei nuanțe a rolului, este important să se aleagă cele mai importante competențe sau sarcini pe care persoana trebuie să le învețe la locul de muncă - cele pe care le utilizează cel mai frecvent.

4. Determinarea „capacității de adaptare” ideală pentru fiecare rol

Rotația posturilor permite crearea unui adevărat fond de talente interne pentru un anumit rol. În cazul pozițiilor critice, se recomandă existența a cel puțin trei persoane care sunt instruite pentru un anumit rol, pentru a acoperi o eventuală creștere a cifrei de afaceri.

Angajații participanți la program trebuie să înțeleagă și să fie în acord cu obiectivele/ rezultatele de atins ca urmare a implicării în program.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Principalele resurse pentru implementarea unui astfel de program sunt oamenii, motiv pentru care este extrem de important ca aceștia să înțeleagă și să adere la scopul, obiectivele și rezultatele la care organizația dorește să ajungă. Crearea acestei relații de încredere, de parteneriat este factorul care poate decide succesul sau eșecul Job Rotation.

5. Conceperea unui proces de evaluare

Înainte de introducerea unor candidați într-un astfel de program, este utilă dezvoltarea unui program de evaluare care să determine pregătirea candidatului și nivelul de calificare actual. Acesta este un mod de a adapta sau individualiza experiența de rotație a locurilor de muncă.

6. Elaborarea de profiluri de locuri de muncă și hărți de dezvoltare

Determinarea modului optim de implementare a unor astfel de programe se poate realiza folosind analiza locului de muncă ca bază pentru formarea necesară. Cu alte cuvinte, cum poate un angajat să realizeze în continuare munca în rolul său actual în timp ce învață competențele cheie ale altui rol? Câteva exemple ar putea include utilizarea coaching-ului, mentoratului, a unui sistem de prieteni, învățarea online, participarea la proiecte speciale etc.

7. Determinarea perioadelor de pregătire

O perioadă de pregătire este o estimare a duratei unui program de rotație a locurilor de muncă. Roluri diferite presupun perioade diferite de pregătire. Acest lucru poate fi determinat prin examinarea ocupanților anteriori ai postului sau a unor angajați noi/receți pentru a determina cât durează în mod normal învățarea rolului - având în vedere că majoritatea programelor de rotație nu vor viza competența de 100% în noul rol.

8. Dezvoltarea procesului de selecție pentru program

Presupune determinarea numărului de rotații de locuri de muncă care pot avea loc simultan. Cum vor fi selectați candidații? Cum va fi comunicat procesul de selecție?

Selecția personalului și a posturilor care vor face parte din program este o etapă definitorie, motiv pentru care participarea angajaților care nu dețin cunoștințele și pregătirea necesară îndeplinirii sarcinilor specifice noului post nu va face decât să genereze nemulțumire, demotivare și va crește timpul necesar pentru execuția sarcinilor. În cazul în care nu există opțiuni în completarea Job Rotation-ului se va veni cu activități de coaching și mentorat 1:1 astfel încât angajatul să fie încurajat și ajutat în procesul de achiziție de noi abilități și competențe

9. Dezvoltarea și implementarea comunicațiilor interne - rotația planificată

Vizează comunicarea privind programul, astfel încât să se obțină o vizibilitate ridicată și candidați de înaltă calitate în grupul de angajați care participă la Job rotation. În acest sens trebuie avută în vedere inclusiv includerea de alte inițiative, cum ar fi planificarea succesiunii sau dezvoltarea carierei.

Așteptările angajaților din ziua de azi nu se mai rezumă doar la cuantumul remunerației lunare pe care organizația o plătește pentru munca prestată. Oportunitatea dezvoltării personale și profesionale în cadrul unei organizații poate fi considerat un criteriu important în alegerea unui loc de muncă. În acest context intervine una dintre funcțiile cheie ale departamentului de Resurse și anume orientarea în carieră, care permite angajaților să identifice oportunități interne bazate pe propriile abilități, experiențe, competențe, interese și preferințe. Planificarea programului de Job Rotation în acord cu traseul profesional pe care un angajat îl poate avea în organizație aigură o rata de succes crescută pentru programul de Job Rotation

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

10. *Orientarea echipei (echipelor)*

Implicarea și orientarea cu adevărat a întregii echipe care va lucra cu participantul la acest program - inclusiv individul însuși - este extrem de importantă. Oamenii trebuie să înțeleagă care sunt rolurile lor; fiecare persoană implicată trebuie să știe care îi sunt responsabilitățile, când și cum să le ducă la îndeplinire.

În acest sens este extrem de importantă identificarea internă a unor angajați experimentați care vor juca rol de îndrumători/ mentori pentru angajații care vor participa la Job Rotation. Rotația posturilor nu poate avea rezultate benefice pentru organizație dacă angajații implicați nu sunt asistați și ajutați la nevoie de persoane care cunosc foarte bine specificațiile noului post dar și ceea ce presupune rutina zilnică a acestuia

11. *Măsurarea și recompensarea succesului*

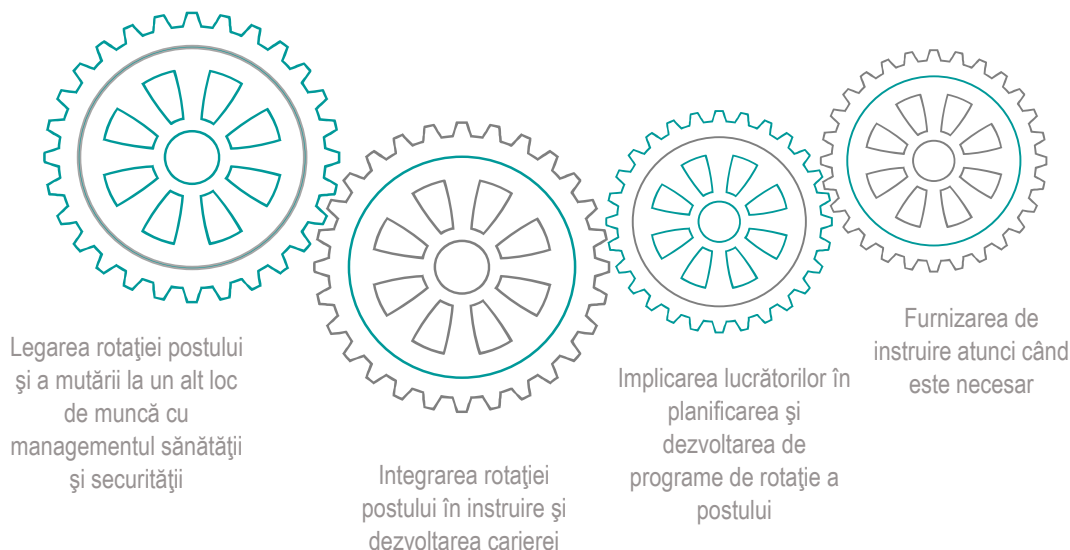
Este foarte important ca sarcinile postului să fie clare, bine stabilite și corect comunicate astfel încât angajatul să poată derula activitatea în scopul atingerii rezultatului dorit, însă toate acestea trebuie însoțite de oferirea constantă de feedback.

O modalitate de a măsura progresul este efectuarea de evaluări ale abilităților participanților la program. Evaluările trebuie să se realizeze la intervale diferite, nu doar la sfârșitul programului, astfel încât să se poată realiza ajustări după caz. Progresul trebuie comunicat la nivel organizațional iar echipa și angajatul trebuie recompensați.

12. *Lansarea la scară redusă a programului de Job Rotation*

Atunci când într-o organizație se testează pentru prima dată implementarea Job Rotation, aceasta se va realiza la nivelul unui singur departament. În acest fel se reduce la minim riscul unor disfuncționalități majore în companie, provocat de schimbările consistente pe care un astfel de program le aduce. După experiența Job Rotation într-un singur departament, responsabilii implementării acestei metode pot extinde activitatea dacă consideră oportun sau pot renunța la acest tip de program de învățare, dacă se concluzionează ca acesta nu este potrivit pentru organizație.

Elemente care trebuie luate în considerare atunci când se elaborează un program de rotație a postului și mutare la un alt loc de muncă:





Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Beneficii ale rotației posturilor de muncă

Rotirea locurilor de muncă are numeroase beneficii, atât pentru angajator cât și pentru angajat.

Beneficiile rotației locurilor de muncă pentru angajator:

Învățare

Rotația locurilor de muncă este o modalitate excelentă de a transfera abilități, cunoștințe și competențe specifice, ducând la acumularea de capital uman. De exemplu, un angajat poate învăța întregul proces de producție, deoarece a îndeplinit diferite roluri care îi oferă o perspectivă holistică. În mod similar, managerii pot avea nevoie să experimenteze diferite departamente înainte de a fi pregătiți pentru o funcție de conducere în care au nevoie de această experiență.

Un alt exemplu este că mulți profesioniști în resurse umane nu au abilități de afaceri. O modalitate bună de a dezvolta aceste abilități este prin rotirea profesioniștilor în resurse umane în afara departamentului de resurse umane - și prin faptul că oamenii din afaceri se rotesc în departamentul de resurse umane.

Flexibilitate

Rotația permite angajaților să facă diferite sarcini, ducând la o forță de muncă mai flexibilă. Dacă oamenii pot fi distribuiți în două sau trei roluri, forța de muncă totală disponibilă va fi mai mare și mult mai flexibilă pentru a îndeplini oricare dintre rolurile disponibile.

Înlocuirea angajaților

Când un angajat critic pleacă brusc, rolul său va trebui înlocuit de cineva din companie. Aici, rotația locurilor de muncă poate juca un rol. Prin implantarea (temporară) a unui coleg care este oarecum familiarizat cu rolul și foarte familiarizat cu compania, rolul critic poate fi îndeplinit rapid.

Orientare și plasare

O zonă în care rotația se aplică adesea este în stagii. În timpul unui stagiu, un absolvent îndeplinește de obicei patru roluri diferite într-o perioadă de doi ani. Acest lucru permite absolventului să își exploreze talentele ascunse și să identifice rolurile care îi plac și la care se pricepe.

În același timp, permite organizației să exploreze unde în cadrul companiei noul angajat poate adăuga cea mai mare valoare, proces denumit și potrivire post-angajat. Aceasta este o modalitate excelentă de a vă asigura că noile talente vor fi desfășurate în mod optim. În mod similar, atunci când cineva dorește un rol diferit, poate fi rotit în companie pentru a încerca acest nou rol. Dacă nu funcționează, persoana este liberă să revină la poziția inițială. Acest lucru poate împiedica un angajat talentat să plece.

Satisfacție și uzare

Când cineva este blocat într-un loc de muncă timp de 4 sau 5 ani, este posibil să fie expus unui risc ridicat de plecare. Rotația locurilor de muncă oferă oportunitatea pentru o schimbare de peisaj și provocarea oamenilor, ducând la o satisfacție sporită și la o uzură mai scăzută a angajaților.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Productivitate, calitatea muncii

- ☒ Conducerea organizației are posibilitatea de a compara oamenii între ei în ceea ce privește productivitatea, calitatea muncii etc
- ☒ Reducerea absenteismului, fluctuației
- ☒ Reducerea costurilor de căutare, selecția personalului și instruirea acestora
- ☒ Reduce costul formării angajaților, eliminând necesitatea unei pregătiri costisitoare pentru a dobândi abilitățile profesionale necesare

Comunicare și competitivitate

Îmbunătățește comunicarea angajaților organizației creează premisele pentru o concurență sănătoasă

Beneficiile rotației posturilor pentru angajați:

Motivație

Unul dintre dezavantajele de a rămâne într-un rol prea mult timp este pierderea motivației. Rotația locurilor de muncă asigură o schimbare de peisaj cu noi responsabilități care provoacă angajatul să învețe și să se adapteze. Aceasta este o modalitate excelentă de a reduce plictiseala, de a motiva angajații și de a le spori agilitatea personală.

Învățare

Învățarea nu este doar un beneficiu pentru angajator, ci și pentru angajat. Mai ales persoanele care au intrat recent pe forța de muncă au o mare nevoie de învățare și dezvoltare. Rotația locurilor de muncă - de exemplu în combinație cu coaching-ul de la egal la egal - poate oferi aceste oportunități.

Condiții de muncă

Reducerea stresului fiziologic, a tensiunii și a oboselii la nivelul grupului muscular utilizat pentru o singură muncă.

O nouă provocare

Rotația este o oportunitate pentru angajat de a-și extinde cunoștințele, realizările, atingerea, impactul și potențial, influențarea diferitelor aspecte ale organizației

Cariera verticală și orizontală

Rotirea personalului este mișcarea angajaților în direcții diferite în cadrul organizației, ceea ce ajută la satisfacerea nevoii de creștere a carierei.

O echipă strânsă

Un angajat, care a vizitat locul de muncă al altui salariat, înțelege responsabilitățile sale de serviciu și mecanismul departamentului în sine, fapt care reduce tensiunile și conflictele dintre colegi.

Eliminarea sentimentului de nedreptate

Cauzat de faptul că unii oameni trebuie să facă o muncă mai dificilă, alții - mai ușoară sau mai „profitabilă”.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Dezavantaje ale rotației postului

Pierderi de productivitate pe termen scurt și probleme de calitate a produselor

Atunci când un angajat se angajează într-un rol nou, trebuie să învețe fluxul înainte de a atinge nivelul de productivitate optim. Din această cauză, rotația poate duce la întreruperi frecvente în muncă și ineficiențe corespunzătoare

Neînțelegere

Un alt dezavantaj este acela că persoana care se rotește dintr-un rol poate avea în continuare cunoștințe și conexiuni superioare (tacite). Acest lucru poate duce la faptul că această persoană rămâne (parțial) implicată în rol, ducând la neclaritatea rolului. O modalitate de a aborda această problemă este de a avea un program de mentorat de la egal la egal.

Angajat nemulțumit (nu dorește să se rotească pentru că locul de muncă curent este „mai ușor”)

Rotirea oamenilor dintr-un loc de muncă care le place, le poate reduce motivația. Un potențial dezavantaj îl constituie angajații nemulțumiți cărora nu le va plăcea noul loc de muncă, nu au motivație necesară și chiar pot lua în considerare părăsirea organizației.

Lipsa de oportunități

Rotația locurilor de muncă este adesea orizontală, ceea ce înseamnă că oamenii nu vor primi o promovare, ci mai degrabă un rol diferit la același nivel. Acest lucru se poate simți ca un pas în loc, depărtându-i pe oameni de cariera lor preconizată. Evaluarea nivelului lor de ambiție și încadrarea rotației ca o oportunitate de a învăța abilități mai diverse care îi vor aduce beneficii mai târziu în carieră este o bună practică în astfel de cazuri.

Angajați care nu sunt calificați pentru anumite locuri de muncă (lipsa pregătirii sau a abilităților)

6. Învățarea din cele mai bune practici

”Buna practică este un proces sau o metodologie care reprezintă o modalitate eficace de îndeplinire a unui obiectiv specific. (...) Fundamentul identificării și împărtășirii bunelor practici este de a învăța de la alții și de a utiliza aceasta cunoaștere.” (Identifying and Sharing Good Practices, SDC Knowledge Management Toolkit (2004))

Prin urmare, bunele practici reprezintă totalitatea acțiunilor și resurselor implicate în sistemul de învățare care sunt direct răspunzătoare de asigurarea calității și a performanței celor care și le însușesc. Bunele practici se ”cimentează” în timp, prin experiență, prin analiza obiectivă atât a greșelilor cât și a reușitelor.

Implementarea unor metode de învățare bazate pe practică are un efect proactiv, de a sedimenta materia și informația primită cu mult mai ușor decât abordarea exclusiv teoretică.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Cum ajută experiența practică în dezvoltare și învățare

- ☒ încurajează autoînvățarea
- ☒ familiarizează angajații cu instrumente și echipamente pe care vor trebui să le utilizeze
- ☒ duce la perfecțiune
- ☒ mai multă practică conduce la o expertiză mai mare, însă nimeni nu poate deveni expert peste noapte!
- ☒ este o schimbare față de metoda monotonă a teoriei/ dictarii/ memorării "pe de rost"
- ☒ presupune participarea activă la activități și implicarea directă
- ☒ completează teoria
- ☒ este acompaniată deseori de munca în grup, care ajută la dezvoltarea cooperării, spiritului de echipă, compasiunii etc.
- ☒ conduce la independență și creșterea nivelului de încredere în sine în rândul beneficiarilor.

Cadrul legal

Având în vedere importanța formării bazate pe experiență, legislația românească a intervenit pentru a puncta componentele acestui tip de învățare. Prin adoptarea *Legii nr. 87/ 2006 privind asigurarea calității educației*, s-a creat cadrul instituțional legal pentru dezvoltarea și implementarea mecanismelor de asigurare a calității în educație, la nivel de sistem și la nivel de furnizor, care țin direct de buna practică în învățământ. Progrese sub aspect normativ s-au realizat și prin extinderea cadrului legislativ și în plan operațional, prin crearea unor instrumente în domeniul evaluării și asigurării calității.

Componentele implementării unor sisteme de bună practică în învățământ

La nivelul unităților de învățământ profesional și tehnic a început să se dezvolte o cultură instituțională a calității, concretizată în numeroase exemple de bune practici. Indiferent de abordările punctuale, implementarea unor astfel de mecanisme de învățare vizează o serie de elemente cheie:

- ☒ aranjamente stabilite de unitatea școlară/departament/catedră pentru managementul calității
- ☒ aranjamente stabilite de unitatea școlară pentru dezvoltarea profesională a personalului;
- ☒ aranjamente stabilite de unitatea școlară pentru implicarea părinților, a societății și comunității în viața școlii;
- ☒ aranjamente stabilite de unitatea școlară pentru instruire practică la locul de muncă;
- ☒ aranjamentele stabilite de unitatea școlară pentru rețelele de inter-asistență între școli;
- ☒ mecanismele de asigurare a calității stabilite de școală pentru programe de educație și formare profesională continuă;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☒ implicarea unități școlare în dezvoltarea parteneriatelor și cooperării între principalii factori interesați – instituții de formare profesională, parteneri sociali, mediul de afaceri și industrie, municipalități și regiuni etc. – în special în relație cu identificarea timpurie a nevoilor de abilități;
- ☒ unitatea școlară identifica nevoile și opiniile agentului economic și le utilizează pentru a asigura relevanța conținuturilor și a metodelor de predare și formare profesională;
- ☒ aranjamentele stabilite de unitatea școlară pentru colectarea feedback-ului privind calitatea ofertei de la elevi, absolvenți și agenți economici și modul în care se folosește pentru îmbunătățirea educației;
- ☒ unitatea școlară/departamentul/catedra analizează rezultatele elevilor la diferite discipline și iau măsuri în consecință;
- ☒ aranjamente pentru integrarea elevilor cu cerințe educaționale speciale;
- ☒ mecanisme pentru colectarea, analizarea și utilizarea datelor cantitative și calitative pentru îmbunătățirea predării și învățării;
- ☒ aranjamente pentru evaluarea elevilor și a măsurării implementării/abordării rezultatelor învățării;
- ☒ aranjamente pentru consilierea, sprijinirea și supravegherea elevilor;
- ☒ dezvoltarea mediului de învățare virtual.

Instrumentele de "buna practică" sunt numeroase și diferă de la o instituție de învățământ la alta. Însă, indiferent de tematica abordată și modul de lucru, se disting câteva criterii definitorii care sunt în directă **legătură cu asigurarea calității actului**. Astfel, evaluarea procesului vizează analiza unor aspecte precum:

- ✓ Eficacitatea: măsura în care practica de formare contribuie la realizarea obiectivelor stabilite ale politicii de educație și formare;
- ✓ Eficiența: raportul dintre cheltuielile de formare și rezultatele obținute, astfel încât competențele, cunoștințele, abilitățile câștigate să justifice investiția/ cheltuiala;
- ✓ Efect de încurajare a elevilor pentru a se implica activ în procesul de formare, utilizând mecanismele specifice politicilor publice de stimulare a investiției în formare;
- ✓ Obținerea de beneficii și îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- ✓ Reglementări eficiente care să fie încununate de succes.

Bunele practici în educație și formarea profesională sunt un proces continuu, adaptabil și perfectibil, supus evaluărilor constante și care este legat direct de performanță și fezabilitate.

Actorii implicați în implementarea bunelor practici dar și beneficiarii direcți (elevi/angajați), sunt impactați de calitatea procedurilor adoptate și implicit, toată zona economică care are la bază învățământul, are de beneficiat.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

7. Ucenicie organizată la locul de muncă

Ucenicia reprezintă un program de formare profesională adresat persoanelor cu vârste peste 16 ani, care se desfășoară direct la locul de muncă, în baza unui contract dedicat.

Ucenicia este reglementată în România prin *Legea nr. 279 din 5 octombrie 2005 privind ucenicia la locul de muncă*, cu modificările și completările ulterioare și respectiv *HG nr. 855/2013 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă*, cu modificările și completările ulterioare.

Obiectivele formării profesionale prin ucenicie la locul de muncă

Acest program de calificare la locul de muncă este o formă de inițiere, de obicei, pentru persoanele aflate la început de drum în câmpul muncii, care însă poate oferi șansa unei dezvoltări ulterioare de succes.

Principalele obiective ale ucenicii la locul de muncă

- ☑ Să ofere persoanelor interesate, cu vârsta de peste 16 ani, posibilitatea de a obține o calificare în sistemul de formare profesională a adulților, care să permită ocuparea unui loc de muncă și continuarea învățării;
- ☑ Să permită angajatorilor să își asigure forța de muncă calificată, de calitate, în funcție de cerințele proprii;
- ☑ Să faciliteze integrarea socială a persoanelor interesate, cu vârsta de peste 16 ani, în concordanță cu aspirațiile profesionale și cu necesitățile pieței muncii;
- ☑ Să asigure un nivel de securitate adecvat persoanelor interesate, cu vârsta de peste 16 ani, pentru a soluționa problema piețelor de muncă segmentate;
- ☑ Să contribuie la creșterea economică, crearea de noi locuri de muncă, coeziunea socială și împlinirea personală;
- ☑ Să promoveze dialogul social și să contribuie la dezvoltarea parteneriatelor la nivel local.

Forma de colaborare legală

În conformitate cu legislația aplicabilă, acest program se derulează în baza unui contract de ucenicie, încheiat între angajator și ucenic, în virtutea căruia o persoană fizică, denumită ucenic, se obligă să se pregatească profesional și să muncească pentru și sub autoritatea unei persoane juridice sau fizice denumite angajator, care se obligă la rândul său să îi asigure plata salariului și toate condițiile necesare formării profesionale.

Angajatorul poate derula programe de ucenicie în condițiile prevăzute de legislația în vigoare, putând îndeplini calitatea de furnizor de formare profesională autorizat sau prin încheierea unui contract cu un furnizor de formare profesională autorizat.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Avantaje pentru angajatori

- ☑ desfășurarea programului de ucenicie la locul de muncă, utilizând resurse proprii;
- ☑ costuri reduse;
- ☑ programele de ucenicie se finalizează cu certificate de calificare cu recunoaștere profesională, emise de către Ministerul Muncii și Ministerul Educației;
- ☑ angajatorul care încheie un contract de ucenicie, în condițiile prevederilor legislative, beneficiază, la cerere, pe întreaga perioadă de derulare a contractului de ucenicie, de o indemnizație acordată din bugetul asigurărilor de somaj în limita fondurilor alocate cu aceasta destinație.

Elementele contractului de ucenicie

Pe lângă elementele obligatorii ale contractului individual de muncă, contractul de ucenicie cuprinde și următoarele clauze referitoare la:

- ☑ denumirea calificării pe care urmează să o dobândească ucenicul;
- ☑ denumirea furnizorului de formare care desfășoară programul de formare profesională prin ucenicie;
- ☑ numele coordonatorului de ucenicie și calificarea acestuia;
- ☑ locul/locurile în care se desfășoară activitatea de formare profesională;
- ☑ durata necesară pregătirii teoretice și practice prin ucenicie la locul de muncă;
- ☑ obligațiile suplimentare ale angajatorului;
- ☑ obligațiile ucenicului;
- ☑ alte clauze, potrivit legii.

Durata programului de formare profesională prin ucenicie la locul de muncă

În funcție de tipologia întreprinderii în care se desfășoară și nivelul de calificare pentru care urmează să se pregătească ucenicul, programul poate avea durate diferite, fără a putea fi însă mai mici de:

1. **12 luni**, în cazul în care ucenia la locul de muncă se organizează pentru dobândirea competențelor corespunzătoare unei calificări de nivel 2;
2. **24 de luni**, în cazul în care ucenia la locul de muncă se organizează pentru dobândirea competențelor corespunzătoare unei calificări de nivel 3;
3. **36 de luni**, în cazul în care ucenia la locul de muncă se organizează pentru dobândirea competențelor corespunzătoare unei calificări de nivel 4.





Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Ucenicul poate fi supus unei perioade de probă care nu poate depăși 30 de zile lucrătoare.

8. Stagii de pregătire cu elevii de liceu

Prin stagiul de practică se înțelege, în general, un stagiul de perfecționare sau de dobândire a unor cunoștințe practice pe care îl realizează un elev de liceu. Practica este activitatea desfășurată de elevi în conformitate cu planul de învățământ și are drept scop verificarea aplicabilităților și a cunoștințelor teoretice însușite de către aceștia în cadrul programului de pregătire practică supravegheată. Practica este fundamentul viitoarei cariere alese de tânăr, iar în absența acesteia, începutul carierei este presarat de numeroase piedici, dificultăți.

În consecință putem spune că **practica înseamnă aplicarea în viața reală (firmă, instituție publică, ONG) a noțiunilor învățate în școală, oferind elevilor posibilitatea de a acumula experiență profesională, care le va oferi o viziune asupra viitoarei cariere și o șansa în plus pentru găsirea unui loc de muncă.**

Cadrul juridic care reglementează organizarea și desfășurarea practicii profesionale

Normativele juridice care reglementează stagiile de pregătire pentru elevi sunt:

- *Legea Educației Naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Legea nr. 258/2007 privind practica elevilor și a studenților, cu modificările și completările ulterioare;*
- *Ordinul nr. 3539/2012 privind aprobarea contractului de pregătire practică a elevilor din învățământul profesional și tehnic;*
- *Ordinul nr. 2004/2018 privind aprobarea modelelor-cadru ale certificatului și contractului de internship, precum și al cererii pentru solicitarea primei de promovare a angajării;*
- *Ordinul nr. 4798/2017 privind aprobarea Contractului de pregătire practică a elevilor din învățământul dual;*
- *Ordinul nr. 5033/2016 privind aprobarea Metodologiei de organizare și funcționare a învățământului profesional de stat;*
- *OMENCS nr. 4457/2016 privind aprobarea planurilor de învățământ și a programelor școlare pentru cultura de specialitate și pregătirea practică săptămânală din aria curriculară Tehnologii, precum și pentru stagiile de pregătire practică.*

Pentru o bună înțelegere și implementare a proiectelor privitoare la stagiile de pregătire pentru elevii de liceu este necesară definirea termenilor care se regăsesc în proiectele ce urmează a fi dezvoltate

Procedură/ termen	Definire
Stagiu de practică	activitatea desfășurată de către elevii beneficiari, în conformitate cu planul de învățământ, care are drept scop verificarea aplicabilității cunoștințelor teoretice însușite de aceștia în cadrul programului de instruire și dobândirea de competențe profesionale și practice;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Procedură/ termen	Definire
Stagiar	elevul admis în cadrul proiectului pentru a participa la stagiile de practică și care va desfășura activități practice pentru consolidarea cunoștințelor teoretice și pentru formarea abilităților, spre a le aplica în concordanță cu specializarea pentru care se instruește;
Organizator de practică	instituția de învățământ sau referentul extern care desfășoară activități instructive educative și formative;
Coordonatorul de practică/cadrul didactic supervisor	persoana care se va ocupa de planificarea, organizarea și monitorizarea desfășurării activității pe parcursul stagiului de practică;
Expert stagii practică	responsabilul de realizarea activității de susținere și derulare a stagiilor de practică
Expert competențe transversale	persoană care, pe tot parcursul activității de practică, colectează feedback-ul de la elevii implicați, precum și de la companiile partenere (prin personalul implicat în stagiile de învățare la locul de muncă și alte persoane care vor interacționa cu elevii) și unitățile de învățământ cu care se semnează convențiile de practică (cadre didactice, membrii ai conducerii unităților de învățământ) și realizează o analiză comună atât a nevoilor angajaților din mediului privat, din sectoarele vizate, cât și a mediului educațional (unități de învățământ, cadre didactice implicate, elevi);
Partener de practica	agenți economici acreditați și autorizați pentru desfășurarea activităților specifice;
Tutore	persoana desemnată de către partenerul de practică, care va asigura respectarea condițiilor de pregătire și dobândire de către stagiar a competențelor profesionale planificate pentru perioada stagiului de practică;
Convenția de practică	documentul încheiat între organizatorul de practică și partenerul de practică, întocmit în conformitate cu legislația în vigoare
Portofoliul de practică	parte integrată a convenției de practică, care cuprinde obiectivele educaționale ce urmează a fi atinse, competențele care urmează a fi obținute precum și modalitățile de derulare a stagiului de practică

Durata stagiilor de practică va fi cel puțin egală cu cea prevăzută în planurile de învățământ pentru fiecare calificare profesională/specializare și conform metodologiilor specifice.

Aceasta va corespunde cel puțin duratei unui an școlar. De asemenea, stagiile propriu-zise se vor desfășura în conformitate cu calendarele școlare aferente unităților de învățământ vizate, precum și cu activitatea agenților economici parteneri de practică. În același timp, stagiile de practică se vor desfășura la parteneri care derulează în mod curent activități economice în concordanță cu programa de practică.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Rolul partenerilor de practică

Rolul partenerilor de practică este extrem de important în buna desfășurare a oricărui program de pregătire. Înainte de inițierea oricărui program, se identifică agenții economice care sunt dispuși să colaboreze și să îndrume elevii, în activitatea specifică targetată.

Ce condiții trebuie să îndeplinească agenții economici pentru a fi selectați ca și parteneri de practică?

- ☒ Să deruleze activități specifice programului de practică, autorizate prin coduri CAEN;
- ☒ Să dețină toate acreditările și autorizațiile necesare desfășurării activităților profesionale specifice;
- ☒ Să asigure resursele materiale necesare derulării activităților practice din cadrul stagiilor: sediu/punct de lucru dotat corespunzător și în conformitate cu prevederile legale în vigoare, care va servi ca și spațiu de derulare a stagiilor de practică;
- ☒ Să asigure resursele umane necesare pentru derularea în condiții optime a stagiilor de practică. Va fi desemnat cel puțin un angajat din cadrul organizației, care va avea rolul de tutore de practică;
- ☒ Să își asume responsabilitatea de a instrui și de a îndruma elevii practicanți în cadrul activităților specifice derulate pe perioada stagiului;
- ☒ Să își asume responsabilitatea (atât prin reprezentantul legal cât și prin tutorii de practică) de a se implica în procesul de coordonare, supraveghere și evaluare a elevilor participanți la stagiul de practică;
- ☒ Să își asume responsabilitatea încheierii convențiilor de practică și să își manifeste interesul și disponibilitatea de a încheia parteneriate cu unitățile de învățământ după finalizarea proiectului.

Comunicarea cu grupul țintă:

O etapă extrem de importantă în organizarea și derularea unor astfel de programe este cea legată de comunicarea cu elevii ce doresc sau trebuie să se înscrie la stagiile de practică, conform curriculei. Pregătirea teoretică și metodologică privitoare la activitățile ce urmează a fi desfășurate este vitală anterior inițierii unui astfel de program.

De aceea, întocmirea unui calendar de lucru, organizarea de întâlniri între elevi și partenerii de practică pentru a fi aduse la cunoștință drepturile și obligațiile părților, monitorizarea programului și ulterior evaluarea acestuia și a participanților, sunt pași esențiali care trebuie parcurși pentru a asigura că stagiul de pregătire profesională își atinge obiectivele.

Instrumente pentru derularea programului:

Pentru fiecare elev participant la astfel de stagii, se va întocmi un dosar de practică care va conține următoarele documente:

- ☒ Acordul de practică
- ☒ Convenția cadru de practică
- ☒ Portofoliul de Practică



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- ☒ Caietul de practică al elevului
- ☒ Fișa de autoevaluare a elevului
- ☒ Fișa de prezență a elevului
- ☒ Raportul de evaluare a practicantului, din partea tutorelui de practică
- ☒ Fișa de evaluare a practicantului din partea cadrului didactic supervisor
- ☒ Liste de prezență la întâlnirile dintre cadrul didactic supervisor – tutorele de practica – elev
- ☒ Procese verbale ale întâlnirilor dintre cadrul didactic supervisor – tutore – elev
- ☒ Calendar individual de alocare a stagiului de practică

Instrumentele specifice de ordin operațional care vor fi realizate și implementate sunt:

- ☒ plan de activitate
- ☒ bugetul de cheltuieli
- ☒ declarațiile de cheltuieli etc.

Instrumentele utilizate pentru realizarea monitorizării rezultatelor:

- ☒ Rapoarte pe nivele de specializare și rapoarte-sinteză întocmite de către tutorii de practică și experți
- ☒ Rapoarte de auto-evaluare întocmite de către participanți și rapoarte de evaluare întocmite de către tutori

Efectele economice ale programelor de formare practică

Importanța stagiilor de practică dedicate elevilor, atât în cadrul sistemului de învățământ cât și la nivelul economiei este una extrem de ridicată. Sub aspect economic, participarea la astfel de programe poate să genereze efecte benefice, atât la nivel individual cât și la nivel macro:

- ☒ persoanele cu un nivel educațional superior obțin venituri mai mari decât restul populației;
- ☒ angajatorii caută candidați care să dețină atât cunoștințe teoretice, cât și abilități practice în domeniul studiat, astfel de programe putând să vină în preîntâmpinarea nevoilor angajaților, implicând activ întreprinderile în procesul de formare și contracara astfel corelarea defectuoasă între sistemul educațional și piața muncii;
- ☒ în România, rata somajului în rândul tinerilor este de aproximativ patru ori mai mare decât în rândul restului persoanelor active; astfel de programe pot să contribuie la creșterea competitivității tinerilor pe piața muncii și la facilitarea contactului dintre aceștia și angajatori.

Având în vedere argumentele enunțate anterior, elevii care dețin o pregătire practică timpurie (pe durata studiilor) au șanse mai mari în a-si găsi un loc de muncă. Astfel de programe creează premisele pentru creșterea productivității companiilor care au angajați mai bine pregătiți, un nivel crescut de salarizare al foștilor studenți, dar și de scăderea șomajului în rândul tinerilor. Toate aceste aspecte reprezintă câștiguri reale pentru economia națională.



SELECȚIA PROGRAMELOR WBL LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Având în vedere varietatea mecanismelor de formare profesională pe care le au la dispoziție întreprinderile, alegerea metodei potrivite de pregătire a personalului este un proces extrem de sensibil, care poate face diferența între atingerea obiectivelor de dezvoltare a competențelor angajaților și risipirea unor resurse financiare și de timp care ar fi putut fi alocate în alte direcții, cu mai mult folos.

În esență, demararea oricărui program de formare ar trebui să pornească în mod obligatoriu de la o analiză pentru evaluarea nevoilor de competențe. Modelul clasic teoretizat de McGhee și Thayer (1961) și modelele subsecvente din literatura managementului organizațional (care vin să construiască pe seama acestui model, adăugând dimensiuni complementare de analiză), vizează determinări sistematice și obiective ale nevoilor de formare. În acest sens, se au în vedere cel puțin următoarele 3 nivele de analiză:

- ☑ **Analiza organizațională:** care urmărește să determine unde pot și trebuie să fie dezvoltate nevoile în cadrul organizației. Aceasta se concentrează pe întreaga organizație și constă în analiza obiectivelor organizației, analiza resurselor umane, a indicilor de eficiență și a climatului organizațional.
- ☑ **Analiza muncii:** presupune colectarea sistematică de date despre un post sau grup de posturi. Scopul acestei analize este de a determina competențele pe care trebuie să le dețină un angajat pentru a realiza activitatea la un anumit nivel de performanță. Aceasta include standardele de performanță, cum anume trebuie executate sarcinile pentru a atinge aceste standarde și abilitățile, cunoștințele și aptitudinile necesare.
- ☑ **Analiza personalului:** presupune analiza gradului în care un salariat duce la îndeplinire sarcinile specifice postului. Aceasta se bazează pe ținte de performanță, măsurători punctuale și observaționale.

O astfel de analiză, determină coordonatele pentru procesul de formare: obiectul formării, beneficiari, resurse disponibile etc..

Așa cum rezultă din capitolele anterioare, anumite obiective de formare pot fi atinse prin programe diferite sau chiar prin combinații de mai multe programe, însă la nivel organizațional utilizarea eficientă a resurselor este la fel de importantă ca și rezultate obținute. Ca atare, selecția efectivă a programului/programelor de formare aplicate trebuie realizată printr-o analiză riguroasă, pe următoarele dimensiuni:

1. Scopul programului de formare

Primul pas în stabilirea oricărui program de instruire este întotdeauna definirea obiectivelor de instruire, întrucât acestea condiționează metodele și instrumentele didactice aplicabile. Altfel spus, în funcție de conținutul tematic vizat, unele metode și instrumente pot fi mai potrivite decât altele pentru atingerea obiectivelor vizate. De exemplu, o sesiune de instruire în „clasă” ar putea fi eficientă pentru furnizarea de informații despre politicile de relaționare la nivel organizațional și mai puțin eficientă în pregătirea managerilor pentru gestiunea abaterilor disciplinare sau a conflictelor de muncă. În acest din urmă caz, se pretează mai degrabă metode cu o componentă aplicată, cum ar fi spre exemplu instructajul, mentoring-ul sau coaching-ul și instrumente precum jocurile de rol și scenariile. Atunci când obiectul instruirii vizează dezvoltarea de competențe transversale se pot organiza sesiuni de pregătire într-un cadru formal (cursuri, seminarii) însă dacă procesul de formare adresează competențe tehnice acesta ar trebui mai degrabă abordat prin instructaje punctuale. Dacă obiectivele didactice vizează succesiunea sau modelarea unor comportamente specifice la locul de muncă, metodele de formare la locul de muncă, precum coachingul, sunt eficiente.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

2. Beneficiarii programului de formare

Metodele de formare trebuie să țină cont și de profilul participanților, astfel încât procesul didactic să fie o experiență plăcută pentru beneficiar, acesta din urmă să înțeleagă și să creadă în beneficiile programului de formare și să participe activ la procesul de instruire. Variabilele de referință în acest sens sunt:

Profilul demografic - Vârsta participanților (categoria generatională de care aparțin) este extrem de relevantă în selecția programului de instruire. Persoanele mai în vârstă preferă de obicei metodele de instruire tradiționale, cum ar fi cursurile/seminariile, sesiunile de instruire formale. Tinerii, pe de altă parte, sunt mai deschiși către metode interactive, către suportul 1:1 în contexte mai puțin formalizate (coaching, mentorat).

Natura locului de muncă - Locurile de muncă care necesită cunoștințe punctuale, dobândite rapid se pretează în general pentru metode de formare interactive, cum ar fi coaching, mentorat sau instructaj punctual. Cele care presupun competențe tehnice complexe, au nevoie de programe care să faciliteze participarea activă (cu componentă de practică în producție). Posturile care implică competențe generale/transversale pot fi abordate prin programe cu o componentă teoretică mai amplă.

Nivelul vechimii - Angajații cu vechime (seniori) necesită de cele mai multe ori abilități ușoare precum leadership și inteligență emoțională. De asemenea, disponibilitatea lor este de obicei mai redusă iar obiectivele lor de învățare și dezvoltare sunt unice. De aceea în cazul lor ar putea fi nevoie de o combinație de metode de formare pentru a-și îndeplini obiectivele de învățare (seminarii, conferințe, combinate cu stimularea autoînvățării).

Învățarea individuală vs. învățare în grup - Din considerente de eficiență, formarea adresată unor grupuri mici (unul - doi angajați, care împărtășesc același obiectiv de învățare), ar putea fi abordată prin metode precum sarcini de lucru, rotația posturilor, coaching sau mentorat. Atunci când mulți angajați trebuie să dobândească aceleași cunoștințe sau abilități se pretează mai degrabă sesiunile de instruire la clasă.

3. Constrângeri

Dezvoltarea competențelor angajaților la nivelul unei întreprinderi este o investiție ca orice alta, cu implicații în producție și profitabilitate. Aceasta presupune alocarea de resurse financiare și de timp (care pot fi echivalate în costuri financiare). Chiar și coaching-ul, de exemplu, presupune timp prețios din partea unui angajat experimentat/senior pentru a promova educația altui angajat/începător. De aceea selecția potrivită a metodelor de instruire este extrem de importantă, atât pentru atingerea obiectivelor educaționale cât și pentru asigurarea unui echilibru cost-beneficiu.

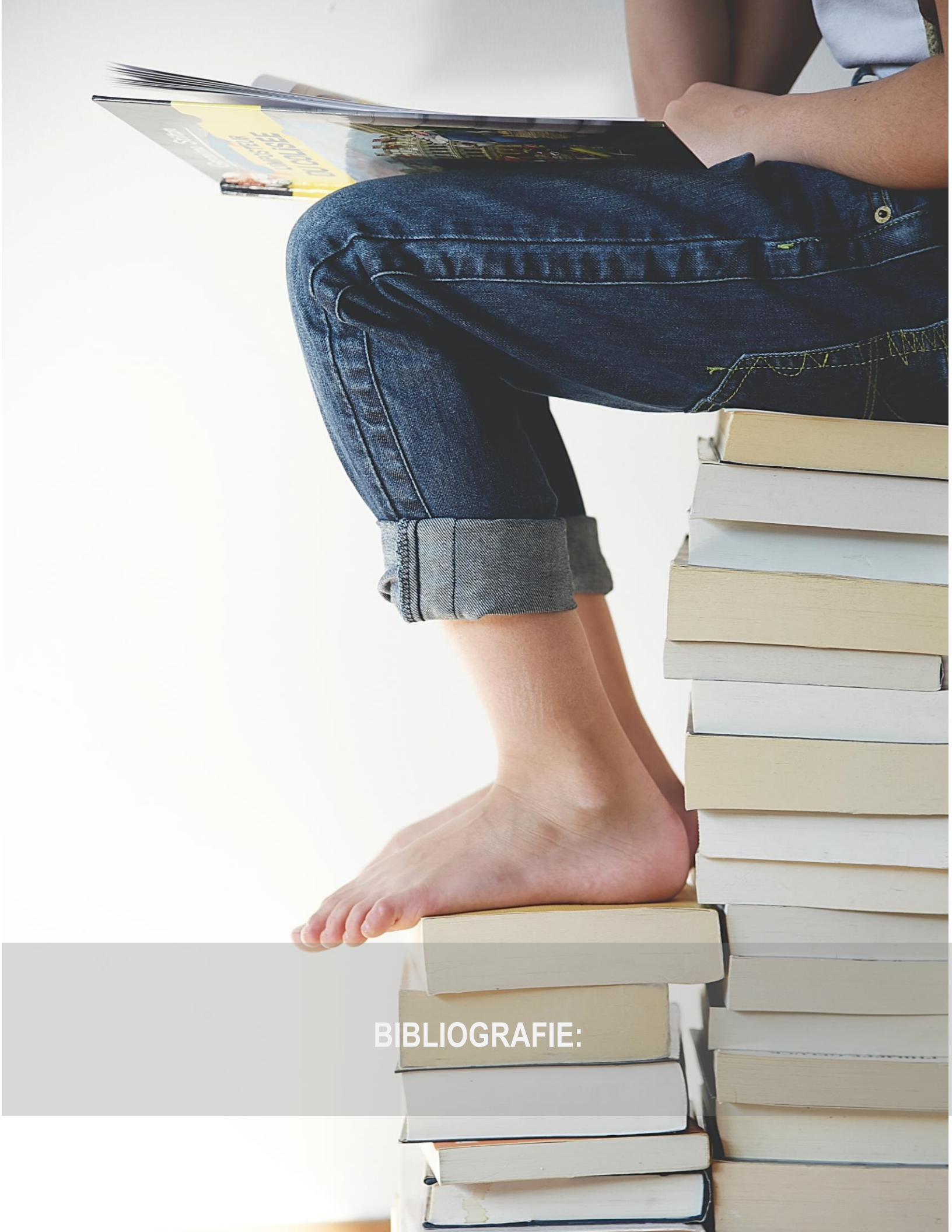
Când timpul este limitat, sunt indicate metodele de instruire rapide și convenabile (instruiri punctuale, inclusiv prin valorificarea mijloacelor on-line).

Atunci când bugetul este restrâns, cele mai eficiente metode de instruire tind să fie cele care valorifică cunoștințele și experiența angajaților mai vechi/experimentați. Acestea mai prezintă și avantajul că nu presupun introducerea unui expert sau a unui facilitator extern. Tehnici precum coaching-ul, sarcinile, rotația locurilor de muncă și seminarii găzduite intern prezintă o rentabilitate ridicată.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Formarea personalului este o activitate continuă. Pentru ca o companie să supraviețuiască și să prospere în contextul de piață prezent (caracterizat prin schimbări tehnologice, socio-culturale și demografice rapide și printr-o concurență acerbă), acestea trebuie să asigure în permanență dezvoltarea abilităților angajaților, să încurajeze și să faciliteze învățarea la locul de muncă. În acest sens, de cele mai multe ori, întreprinderile vor trebui să apeleze la metode/programe de instruire multiple și diverse, pe parcursul ciclului continuu de formare. Atingerea obiectivelor punctuale de învățare (și succesul programului/investiției în esență) vor fi însă condiționate de selecția metodelor potrivite pentru scopul, audiența și bugetul disponibil.



BIBLIOGRAFIE:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Allport G., Structura și dezvoltarea personalității, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1981
- Androniceanu A., Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane, Ed. ALL, București, 1998
- Avram, E., Cooper, G. Psihologie organizațional-managerială, Ed. Polirom, Iași, 2008
- Bogatu, N., Conduita de rol, sine și personalitate, Ed. Granada, București, 2002
- Borza A., Managementul resurselor umane în context European, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A. și Miles, M., Managementul schimbării organizaționale, Ed. Economică, București, 2008,
- Chisu V., Manualul specialistului în resurse umane, Ed. Irecson, București, 2002.
- Constantinescu, M., Competența socială și competența profesională, Ed. Economică, București, 2004
- Craiovan, M.P., Psihologia muncii și a resurselor umane, Ed. Renaissance, București, 2008
- Jigau, M. (coord), Formarea profesională continuă în România, Institutul de Științe ale Educației, București, 2007
- Johns, G., Comportament organizațional, Ed. Economică, București, 1998
- Neveanu, P.P., Dicționar de psihologie, Ed. Albatros, București, 1978
- Pânișoară, G., Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes, Ed. Polirom, Iași, 2006
- Tabachiu, A., Psihologie ocupațională, Ed. Universității Titu Maiorescu, București, 2003
- Ungureanu, D., Mentoring-ul în educația adulților, în Revista de Științe ale Educației, nr. 5, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2001
- Zlate, M., Psihologie organizațională, Editura Universității Titu Maiorescu, București, 1998

- Monden J. Toyota: Metode management eficiente: Abbr. trans. din engleza / Științific. ed. A.R. Benedictov, V.V. Maryshev. - M.: Economie, 1989. - S. 153
- Komarov E. Managementul carierei // Managementul resurselor umane. - 1999. - Nr. 1. - S. 37-42.
- Casuneanu, I. Îmbunătățirea flexibilității forței de muncă din întreprinderile românești folosind practicile în domeniu din unele țări UE, Revista Economie teoretică și aplicată, Volumul XX (2013), No. 8(585), pp. 110-122, disponibil la: http://store.ectap.ro/articole/896_ro.pdf
- Dăncilă, E., Antoniu, N., Eugenia, P., Chițu, L., Arhitectura programului de mentorat – un posibil model de abordare, Ed. Școala Vremii Arad, 2020, ISBN 978-606-9067-37-6
- Dimian C., Roman M., Muresan L., „Relația dintre performanțele sistemului educațional și cerințele pieței muncii”, Revista de statistică, Academia de Studii Economice București, 2012, disponibil la: https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_6_2012_A5_ro.pdf

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Petrescu, C., (coord.), Lambru, M., Palade, E., Neguț, A., Stănilă, G., Învățământul profesional și tehnic Provocări și perspective de dezvoltare, Raport de politică publică, 2016, disponibil la <http://iccv.ro/sites/default/files/Raport%20Invatamant%20tehnic%20si%20profesional.pdf>
- Flexicuritate – probleme si provocari, Fundatia Europeana pentru Imbunatatirea Conditilor de Viata si de Munca, 2009;
- 5 Popular Employee Training Methods For Workplace Training, disponibil la: <https://elearningindustry.com/how-choose-training-methods-for-employees>
- 6 Keys to Successful Job Rotation, disponibil la: <https://www.thebalancecareers.com/keys-to-successful-job-rotation-1918167>
- Abordări teoretice ale mentoratului din perspectiva dezvoltării profesionale, disponibil la: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Abordari%20teoretice%20ale%20mentoratului%20din%20perspectiva%20dezvoltarii%20profesionale.pdf
- ANPCDEFP - Retea tematica de invatare la locul de munca, disponibil la: <http://vechi.anpcdefp.ro/anpcdefp.php?link=91>
- Cadru metodologic privind mentoratul, , disponibil la: http://tdh-europe.org/upload/document/7298/Metodologia%20cadru%20de%20mentorat_Romana_0_0.pdf
- Caracteristici ale formării profesionale în întreprinderile din România în anul 2015, INS, disponibil la: <https://insse.ro/cms/ro/content/caracteristici-ale-form%C4%83rii-profesionale-%C3%AEn-ntreprinderile-din-rom%C3%A2nia-%C3%AEn-anul-2015>
- Care este rolul unui mentor și ce valoare aduce mentoring-ul într-o companie, disponibil la: <https://www.austral.ro/blog/care-este-rolul-unui-mentor-si-ce-valoare-aduce-mentoring-ul-intr-o-companie>
- Ce este și ce nu este COACHINGUL, disponibil la: https://tinuvidaicu.com/coaching/?gclid=CjwKCAjwn6GGBhADEiwAruUcKpWKIYNPQ3PBce8Nr8PosN1Yb-LOUc9GKo4QviWXP4F45PeUkhvjABoCnK8QAvD_BwE
- Ce înseamnă COACHING?, disponibil la: <http://www.leadercoach.ro/coaching/ce-inseamna-coaching/>
- Coaching in cariera – Companiile care investesc în angajați seamănă încredere și culeg performanță, disponibil la: <https://viitorulmeu.ro/2021/03/18/coaching-in-cariera-pentru-companiile-care-investesc-in-angajati/>
- Coaching pentru angajați. Când compania are nevoie de ajutorul unui coach? , disponibil la: <https://www.austral.ro/blog/coaching-pentru-angajati-cand-compania-are-nevoie-de-ajutorul-unui-coach>
- Coaching pentru angajati?, disponibil la: <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/791/Coaching-pentru-angajati%3F>
- Construirea unei culturi de învățare la locul de muncă, , disponibil la: <https://www.learningnetwork.ro/articol/construirea-unei-culturi-de-invatare-la-locul-de-munca/5024>
- Construirea unei culturi de învățare la locul de muncă, disponibil la: <https://www.learningnetwork.ro/articol/construirea-unei-culturi-de-invatare-la-locul-de-munca/5024>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- De ce sunt importante programele de mentorat in companii, disponibil la: <https://talentreserve.ro/ro/de-ce-sunt-importante-programele-de-mentorat-in-companii>
- Dezvoltarea fortei de munca- Raport de tara SABER, Banca Mondiala, disponibil la: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/35327151377522586/pdf/SABER-workforce-development-country-report-Romania-2017.pdf>
- Dezvoltarea unui sistem de mentorat la întreprindere, <https://planerny-ndv.ru/ro/payroll-and-hr/razvitie-sistemy-nastavnichestva-na-predpriyatii-metody.html>
- Educația adulților, cu excepția formării profesionale, în Europa Sumar executiv al informațiilor naționale din baza de date Eurybase, disponibil la: http://publications.europa.eu/resource/cellar/e463e6fa-a6cc-4d09-9cac-a375cf9e9d16.0006.02/DOC_1
- Educația de baza a adulților și învățarea la locul de muncă, disponibil la: <https://www.irea.ro/noutati-irea/item/53-educatia-de-baza-a-adultilor-si-invatarea-la-locul-de-munca.html>
- Educația și formarea profesională în România – Cedefop, disponibil la: https://www.cedefop.europa.eu/files/4171_ro.pdf
- ERASMUS+ KA2 VETProject: "R.APP: European Roadmap for Apprenticeship Effectiveness and Quality Governance" No. 2018-1-IT01-KA202-006806R.APP DIDACTICAL GUIDELINES FOR TRAINING VET TUTORS, disponibil la: <https://www.eu-rapp.eu/wp-content/uploads/2019/06/RAPP-RO.pdf>
- Evoluții pe piața forței de muncă în Europa 2013, Comisia Europeană., disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0906&from=PT>
- Experiența și analiza SWOT a pilotării programului de Învățare bazată pe muncă în România, disponibil la: http://icsas-project.eu/wp-content/uploads/2020/08/IO_05_WorkBasedLearning_RO_RO.pdf
- Flexibilitatea ocupării forței de muncă: provocări pentru viitor, Marius Surugiu, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/256023793_Flexibilitatea_Ocuparii_Fortei_de_Munca_Provocari_Pentru_Viitor_Employment_Flexibility_Challenges_for_the_Future
- Formare continuă, disponibil la: <http://www.gnac.ro/>
- Formarea profesională - ce este, cum este reglementată, obiective și beneficii pentru angajați, disponibil la: <https://www.officedirect.ro/blog/formarea-profesionala-ce-este-cum-este-reglementata-obiective-si-beneficii-pentru-angajati>
- Formarea profesională – ce importanță are pentru salariați și companii, disponibil la: <https://bundeangajat.olx.ro/formarea-profesionala-ce-importanta-are-pentru-salariați-si-companii/>
- Formarea profesională a angajaților: drepturi, obligații, avantaje, disponibil la: <https://www.calculatorvenituri.ro/formarea-profesionala-a-angajatilor-drepturi-obligatii-avantaje>
- Formarea profesională continuă a angajaților: cadru legislativ, instituțional, furnizori, oferta de FPC, disponibil la: <http://cnft.ro/?p=394>
- Formarea profesională prin metode non-formale în instituțiile de ordine și siguranță publică, disponibil la: <https://revped.ise.ro/wp-content/uploads/2017/07/2017.-1.-122-127.-Ciobanu-A.-Cobzaru-S..pdf>
- Formarea profesională prin stagii profesionale, disponibil la: <https://www.angajat.md/ro/node/544596>
- Formarea profesională, un drept reglementat prin lege, disponibil la: <https://www.cppalexanders.ro/formarea->



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

[profesionala-un-drept-reglementat-prin-lege/](#)

- Ghid pentru învățământul profesional și tehnic, disponibil la: <https://educatiaccontinua.edu.ro/source/ghiduri/Invatamant%20Profesional%20si%20Tehnic.pdf>
- Glossary of VET, disponibil la <http://www.voced.edu.au/glossary-vet>
- Însemnătatea și importanța învățării la locul de muncă pentru profesori, disponibil la: [https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/insemnatarea-si-importanta-invataarii-la-locul-de-munca-pentru profesori](https://epale.ec.europa.eu/ro/blog/insemnatarea-si-importanta-invataarii-la-locul-de-munca-pentru-profesori)
- Învățământul profesional de tip dual în România-noutăți pentru anul școlar 2016-2017, disponibil la: <https://www.alegetidrumul.ro/noutati>
- Învățarea la locul de muncă - NetWBL - Rețeaua tematică de învățare la locul de muncă, disponibil la: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/27794>
- Învățarea la locul de muncă în context European și național, disponibil la: https://www.alegetidrumul.ro/uploads/01_RO_Invatarea_la_locul_de_munca.pdf
- Job Rotation - Meaning and its Objectives, disponibil la <https://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>
- Job rotation, disponibil la: <https://www.tutor2u.net/business/reference/job-rotation>
- Job-rotation- Definitions-Advantages and Disadvantages of Job Rotation, disponibil la: <http://www.whatishumanresource.com>
- Job-rotation: A full guide with 5 examples, disponibil la: <https://www.digitalhrtech.com>
- Linii directoare pentru organizarea inițiativelor de învățare la locul de muncă, disponibil la: https://swot.pixel-online.org/guidelines/pdf/RO/Directors_RO.pdf
- Manual despre mentorat, Ghid practic pentru mentoratul corporatist și de afaceri, disponibil la: <https://fdocumente.com/document/ghid-practic-pentru-mentoratul-corporatist-si-de-afaceri-metodologia-noastra.html>
- Manual WBL-TOI (manual pentru planificarea învățării la locul de muncă-transferul inovărilor, disponibil la: www.opf.fi
- Master Plan pentru introducerea de programe de tip dual/ucenicie în formarea profesională inițială din România, disponibil la: http://www.proiectdalivet.ro/wp-content/uploads/2017/03/RO_Master_Plan.pdf
- Metodologia de organizare și desfășurare a stagiilor de practică, disponibil la: <https://galbn.ro/wp-content/uploads/vezi-Metodologia-de-implementare-si-desfasurare-a-stagiilor-de-practica.pdf>
- Metodologia de organizare și desfășurare a stagiilor de practică, disponibil la: <https://galbn.ro/wp-content/uploads/vezi-Metodologia-de-implementare-si-desfasurare-a-stagiilor-de-practica.pdf>
- Metodologia de organizare și funcționare a învățământului profesional de tip dual, de stat, pentru nivelul 3 din Cadrul Național al Calificărilor, disponibil la: <http://www.tvet.ro>
- Metodologie practică pentru învățarea la locul de muncă, disponibil la: <http://induce-project.eu/wp-content/uploads/2019/10/WBL-Methodology-Romania2019.pdf>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

- Modalități de pregătire și învățarea la locul de muncă, disponibil la: <https://www.stiucum.com/management/resurse-umane/87/modalitati-de-pregatire-si-inv25583.php>
- Ocuparea forței de muncă și evoluțiile în plan social în Europa, Comisia Europeană, Bruxelles, 15.01.2015
- Planul sectorial de cercetare-dezvoltare al Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice pentru perioada 2013-2015- Programul PIAȚA MUNCII "Modele de încurajare a investiției în formarea profesională continuă la nivel de firmă, disponibil la: <http://www.mmuncii.ro>
- Principalele tipuri de programe de formare furnizate, disponibil la: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/main-types-provision-61_ro
- Procesul de integrare al noilor angajați, disponibil la: <https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/integrarea-noilor-angajati/>
- Program de formare la locul de muncă & Manual / Manualul Cursantului, disponibil la: www.art4inc.eu
- Programa pentru instruirea tutorilor de practică din partea agenților economici, disponibil la: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/programa_tutori_practica.pdf
- Retenția angajaților | Ce este și cum poți asigura o experiență pozitivă a acestora în companie? , disponibil la: <https://medijobs.ro/blog/retentia-angajatilor-5-metode-de-a-le-imbunatati-experienta>
- Retenția, disponibil la: <https://portalhr.ro/retentia/>
- SELFIE WBL – pilotarea instrumentului european, un succes în România, disponibil la: <https://www.alegetidrumul.ro/noutati/selfie-wbl-pilotarea-instrumentului-european-un-succes-in-romania>
- The Benefits and Challenges of Job Rotation, disponibil la: <https://www.adp.com/spark/articles/2016/08/the-benefits-and-challenges-of-job-rotation.aspx>
- Totul despre planul de integrare a noilor angajați, disponibil la: <https://www.traininguri.ro/procedura-pentru-integrarea-noilor-angajati/>
- LEGE Nr. 53/2003 privind Codul muncii (Republicat), disponibil la: http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2018/20190207-L_53-Codul_muncii_ian-2019.pdf
- LEGE nr. 335 din 10 decembrie 2013 privind efectuarea stagiului pentru absolvenții de învățământ superior, disponibil la: <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/153559>
- LEGE 279/2005 - Contractul de ucenicie, disponibil la: <https://lege5.ro/gratuit/gm3tqmrzge/contractul-de-ucenicie-lege-279-2005?dp=qy2tqnirg4yte>
- ORDONANȚĂ Nr. 129/2000 din 31 august 2000 *** Republicată privind formarea profesională a adulților, disponibil la: http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2017-03-03-OG_nr._129_din_2000_privind_formarea_profesionala.pdf
- Proiect de Raport Comun al Comisiei și al Consiliului privind Ocuparea Forței de Muncă, proiect care însoțește Comunicarea Comisiei privind Analiza anuală a creșterii 2015, Bruxelles, 28.11.2014, disponibil la



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

<https://op.europa.eu/ro/publication-detail/-/publication/6326588a-ee4d-11e8-b690-01aa75ed71a1/language-ro>

- Raportul de țară din 2020 privind România care însoțește documentul COMUNICARE A COMISIEI CĂTRE PARLAMENTUL EUROPEAN, CONSILIUL EUROPEAN, CONSILIU, BANCA CENTRALĂ EUROPEANĂ ȘI EUROGRUP, disponibil la: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-country-report-romania_ro.pdf
- REGULAMENTUL (UE) NR. 822/2010 AL COMISIEI privind statisticile referitoare la formarea profesională <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:32010R0822&from=EN>,
- UCENICIA LA LOCUL DE MUNCĂ - REGLEMENTARE Legea nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, Republicată, cu modificările și completările ulterioare HG Nr. 855/2013 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, cu modificările și completările ulterioare, disponibil la: [http://mmuncii.ro/j33/images/Documente/22_05_2019Reglementare - Ucenicia la locul de munca.pdf](http://mmuncii.ro/j33/images/Documente/22_05_2019Reglementare_-_Ucenicia_la_locul_de_munca.pdf)
- Fotografii: freestock, disponibil la: <https://www.pexels.com/> si <https://unsplash.com/>



„Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est” (Contract: POCU/464/3/12/128144)

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Editorul materialului: Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea

Data publicării: Iulie 2021

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României