

EDU Activ - Formare profesionala pentru dezvoltare si
inovare (cod SMIS 128258)

METODOLOGIE
privind elaborarea unor
programe de Invatare la
locul de munca

2021



CUPRINS

| | |
|--------------|---|
| I. | Dispozitii generale.....2 |
| II. | Obiectivele proiectului.....3 |
| III. | Procesul de invatare la locul de munca.....6 |
| IV. | Etapele de elaborare a programelor de invatare la locul de munca.....9 |
| V. | Echipa de implementare.....18 |
| VI. | Instrumente de lucru.....20 |
| VII. | Proceduri de lucru.....23 |
| VIII. | Instructiuni generale de derulare a activitatilor.....32 |
| IX. | Anexe.....34 |



I. Dispozitii generale

Prezenta metodologie a fost elaborata pentru gestionarea eficienta a proceselor de elaborare si introducere a unor programe de invatare la locul de munca in cadrul proiectului *EDU Activ - Formare profesionala pentru dezvoltare si inovare, cod SMIS 128258*.

Metodologia privind elaborare unor programe de invatare la locul de munca este elaborata in cadrul activitatii 5. *Srijin acordat intreprinderilor in vederea elaborarii si introducerii unor programe de invatare la locul de munca*, subactivitatea 5.1. *Srijin acordat intreprinderilor in vederea elaborarii si introducerii unor programe de invatare la locul de munca*.

Aceasta subactivitate presupune elaborarea a 10 programe de invatare la locul de munca pentru IMM-urile care solicita un astfel de srijin in cadrul proiectului. Totodata, prin intermediul subactivitatii, pe toata perioada implementarii ei, srijinim IMM-urile care urmeaza sa introduca programele de invatare la locul de munca, in asa fel incat sa ne asiguram ca la 6 luni de la terminarea srijinului, aceste IMM-uri vor putea aplica efectiv programele elaborate.

Metodologia contine informatii referitoare la:

- date generale despre proiect,
- aspecte generale privind procesul de invatare la locul de munca,
- etapele de elaborare a programelor de invatare la locul de munca,
- instrumentele de lucru necesare pentru elaborarea si introducerea in IMM-urile srijinite a programelor realizate.



II. Obiectivele proiectului

Obiectivul general al proiectului este creșterea cu 326 a numărului de angajați din regiunile SVO, SM și Centru, cu cunoștințe/competențe/aptitudini în domeniile aferente sectoarele economice/ domeniile identificate conform SNC și SNCDI îmbunătățite, cu 326 a numărului de persoane care dobândesc o calificare/ care și-au validat competențele în sectoarele prioritare la încetarea calității de participant la programele de formare organizate și cu 36 a numărului de IMM-uri sprijinite care activează sau intenționează să-și adapteze activitatea la aceste sectoare.

Modul în care proiectul va genera un efect pozitiv pe termen lung, se realizează prin activitățile integrate din cadrul proiectului ce duc la îmbunătățirea calității resurselor umane din regiunile SVO, SM și Centru, facilitarea adaptării resurselor umane care lucrează în sectoare prioritare la dinamica acestor piețe, creșterea ratei de participare la IPV stabilită pentru România (10% până în 2020), îmbunătățirea accesului egal la învățare pe tot parcursul vieții pentru angajați din toate categoriile de vârstă, promovarea îmbătrânirii active, creșterea numărului de IMM-uri care își îmbunătățesc forța de muncă și se adaptează la dinamica sectoarelor prioritare, crearea unei ocupări a FM sustenabilă, îmbunătățirea competitivității și productivității în sectoarele prioritare, dezvoltarea economică și creșterea nivelului de trai din regiunea de implementare.



Actiunile proiectului vor contribui pe termen lung la crearea unor conditii optime pentru competitivitate prin accelerarea adaptarii sectoarelor prioritare la schimbarile structurale, incurajarea unui mediu favorabil initiativei si dezvoltarii intreprinderilor in special a IMM-urilor ca urmare a oportunitatilor oferite participantilor prin formarea profesionala si sprijinul acordat IMM-urilor, oportunitati prin intermediul carora angajatii isi vor imbunatatii cunostintele / competentele / aptitudinile profesionale si deci activitatea in firmele angajatoare, iar IMM-urile se vor dezvolta sustenabil datorita imbunatatirii fortei de munca, atat prin intermediul cursurilor din proiect, precum si prin intermediul programelor de invatare la locul de munca elaborate si introduse.

Obiectivele specifice ale proiectului:

1. Cresterea gradului de constientizare a angajatilor si in consecinta a angajatorilor care isi desfasoara activitatea in sectoarele economice/domeniile identificate conform SNC si SNCDI si a angajatorilor care intentioneaza sa-si adapteze activitatea la aceste sectoare economice/domenii de specializare inteligenta, prin derularea a 12 campanii de constientizare privind importanta si necesitatea participarii angajatilor la programe de formare continua
2. Sprijinirea a 326 dintre angajatii care activeaza pe alte posturi decat cele specifice managementului strategic si departamentului de resurse umane, dintre care minim 33 vor fi angajatii varstinci (55-64 ani), prin imbunatatirea cunostintelor/competentelor/ aptitudinilor lor ca urmare a programelor de formare organizate, in



scopul cresterii performantelor in plan profesional in concordanta cu cerintele locurilor de munca din sectoarele economice cu potential competitiv identificate conform SNC si din domeniile de specializare inteligenta conform SNCDI

3. Certificarea dobandirii unei calificari/ validarii competentelor In sectoarele economice/ domeniile cu specializare inteligenta aferente SNC/SNCDI a celor 326 participanti la cursurile de formare organizate in proiect prin intermediul a 17 examene de absolvire organizate la Incetarea calitatii de participant a fiecarui angajat
4. Sprijinirea a 36 de IMM-uri din regiunile SVO, SM si Centru care activeaza sau intentioneaza sa-si adapteze activitatea la sectoarele prioritare, prin participarea angajatilor la programe de formare profesionala, prin elaborarea si introducerea unor programe de invatare la locul de munca pentru 10 dintre acestea, precum si prin sprijinirea a minim 3 dintre IMM-uri sa introduca programele de invatare la locul de munca in maxim 6 luni de la finalizarea sprijinului.



III. Procesul de invatare la locul de munca

Intr-o acceptiune larga, conform definitiei CEDEFOP, invatarea la locul de munca (Work-based learning” - WBL) reprezinta “dobandirea de cunostinte si abilitati prin efectuarea de sarcini – insotita de reflectie - intr-un context profesional, la un loc de munca (de ex. formare in alternanta) sau intr-o institutie de educatie si formare profesionala” (CEDEFOP, 2014). Aceasta definitie invita la valorificarea diversitatii contextelor care ofera oportunitati de invatare, prin efectuarea de sarcini si subliniaza importanta practicii reflexive care integreza experientele practice intr-un demers coerent de educatie si formare profesionala. Conform unei rezolutii aprobate de Comitetul Executiv al Confederatiei Europene a Sindicatelor, procesul de invatare la locul de munca “ofera lucratorilor ocazia de a se dezvolta ca cetateni activi, de a dobandi si actualiza cunostinte, aptitudini si competente, imbunatatindu-si astfel sansele de angajare. Totodata, asigura angajatorilor lucratori calificati pentru stimularea competitivitatii, dezvoltarea inovatiei si cresterea productivitatii.”

Legatura pozitiva dintre angajabilitate si invatare este evidenta: angajatii care invata sunt importanti pentru inovatie, productivitate, competitivitate si antreprenoriat. Invatarea la locul de munca este unul dintre factorii-cheie pentru participarea adultilor la invatarea pe tot parcursul vietii, iar cooperarea cu toate partile interesate, este esentiala.



Asadar, formarea la locul de munca este definita ca un set de activitati de promovare a invatarii si formarii, precum si a dezvoltarii personale a angajatilor, la locul de munca. Atat angajatorii cat si angajatii au un interes comun in dezvoltarea unui program de dezvoltare a abilitatilor deoarece astfel, ambele parti au de castigat.

Principalele tipuri de invatare la locul de munca sunt:

- ✓ **Ucenicia** - ofera abilitati profesionale si conduce de obicei la o calificare recunoscuta. Acestea combina invatarea la locul de munca cu invatarea scolara intr-un mod structurat. In majoritatea cazurilor, ucenicia dureaza cativa ani. Cel mai adesea ucenicul este considerat angajat si are un contract de munca si un salariu.
- ✓ **Traineeships and internships** - sunt perioade de formare la locul de munca care completeaza programele educationale formale sau nonformale. Acestea pot dura de la cateva zile sau saptamani, pana la luni. Ele pot sau nu pot include un contract de munca si o plata.
- ✓ **Formarea la locul de munca** - este o formare care are loc in mediul normal de lucru. Acesta este cel mai comun tip de invatare la locul de munca pe parcursul vietii profesionale a unui individ. Cele mai obisnuite tipuri de invatare la locul de munca incluse de obicei in aceasta categorie - dar nu intotdeauna - combina elementele de invatare la locul de munca cu invatarea bazata pe predarea la clasa.
- ✓ **Job shadowing** - aceasta metoda permite unui angajat sa invete si sa dezvolte abilitati in timp ce observa si participa la activitatea zilnica a altui angajat. Formarea profesionala prin Job shadow ia forma unui schimb de experienta alaturi de colegi cu



nivel de expertiza înalt. În acest context, un rol important în procesul de formare îl ocupă mentorul, angajatul cu experiența, care se află în poziția de facilitator al transferului de cunoștințe către alți angajați.

- ✓ **Excursie de afaceri** - oferă participanților o perspectivă asupra ultimelor progrese tehnice și strategii de afaceri ale unei întreprinderi. Participanții, de asemenea, câștigă gradul de conștientizare a diferitelor oportunități de carieră disponibile și înțeleg forțele motrice ale economiei comunității.
- ✓ **Experiența antreprenorială** - include stabilirea unor afaceri specifice, chiar de la planificarea, organizarea și gestionarea etapelor la aspectele legate de controlul și managementul riscului unei afaceri.
- ✓ **Educația cooperativă** - în învățământul de cooperare, experiența de lucru este planificată împreună cu instruirea tehnică. Această metodă este folosită de universități care nu au acces la echipamentele de ultimă oră necesare activităților practice în cadrul cursurilor tehnice.
- ✓ **Întreprinderea școală** - o întreprindere bazată pe școală este o afacere simulată sau reală condusă de școală. Oferă elevilor o experiență de învățare, permițându-le să gestioneze diversele aspecte ale unei afaceri.
- ✓ **Învățarea serviciilor** - această strategie combină serviciul comunitar cu cariera, unde participanții oferă servicii de voluntariat agențiilor publice și non-profit, birourilor civice și guvernamentale etc.



IV. Etapele de elaborare a programelor de invatare la locul de munca

Elaborarea programelor de invatare la locul de munca se va realiza in 3 faze:

- **analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare**
- **stabilirea obiectivelor programului**
- **precizarea cailor de realizare a acestor obiective**

1. Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare

Pentru ca procesul de invatarea la locul de munca sa poata fi un demers util, este necesar sa fie corelat in mod direct cu nivelul de performanta asteptat al angajatilor, asigurand firmei ajustarea necesara intre:

- ✓ obiectivele de performanta si eficienta propuse prin planul managerial si nivelul curent de performanta al angajatilor;
- ✓ schimbarile si evolutiile tehnologice ale pietelor si nivelul curent de pregatire al angajatilor;
- ✓ conduita organizationala solicitata si deprinderile comportamentale ale angajatilor.



O buna pregatire a angajatilor si o corelare a acestei pregatiri cu obiectivele si tintele asumate de catre firme si cu dinamica pietelor este indispensabila pentru succesul unei organizatii economice.

Analiza nevoilor de invatare este o componenta esentiala pentru construirea unei planificari corecte si eficace a programelor de formare a angajatilor in scopul imbunatatirii abilitatilor si competentelor acestora, permitand armonizarea bagajului de expertiza a resursei umane la obiectivele si prioritatile firmei, imbunatatind eficienta acesteia.

Asadar, analiza cerintelor de pregatire si perfectionare si a nevoilor de invatare a angajatilor va permite identificarea deficitului de abilitati, de competente si de cunoastere la nivelul resursei umane din firma sprijinita. Pentru a efectua in mod eficient analiza nevoilor de invatare ne propunem sa obtinem informatii cu privire la:

- ✓ prioritatile si tintele economice ale firmei, indicatorii de performanta si de competitivitate urmariti;
- ✓ abilitatile si competente profesionale necesare pentru indeplinirea obiectivelor organizationale;
- ✓ problemele de performanta cu care se confrunta firma prin corelarea lor cu lacunele de abilitati si de competente de la nivelul personalului propriu.

Procedura de evaluare a performantelor angajatilor este principala modalitate prin care angajatorul determina gradul in care angajatii isi indeplinesc sarcinile si responsabilitatile asociate postului si contribuie la atingerea obiectivelor si tintelor companiei. Datele



colectate prin intermediul evaluărilor angajaților vor reprezenta o importantă sursă de informații pentru fundamentarea planului de instruire al angajaților.

În vederea elaborării programelor de învățare la locul de muncă se vor stabili cerințele imediate și de perspectivă de formare profesională pentru fiecare post în parte din organigramă, cu exemplificări specifice pe fiecare angajat al companiei astfel:

❖ analiza nivelului existent de pregătire al fiecărui angajat parcurgând următorii pași:

- ✓ determinarea cerințelor generale: analizarea situației actuale privind resursele umane din cadrul organizației (nivelul calitativ și cantitativ al acestora, circulația, fluctuația, etc.);
- ✓ analiza organizării și funcționării organizației; evidențierea diferențelor dintre cerințele organizării și funcționării eficiente a organizației și potențialul profesional real al resurselor umane existente;
- ✓ determinarea cerințelor individuale: cerințele activității angajatului care reies din fișa postului; cerințele generale de pregătire; standardele de performanță pregătite pentru angajați; performanțele realizate de aceștia; diferențele dintre cerințele de viitor și performanțele prezentate.

2. Stabilirea obiectivelor programului

După ce au fost analizate cerințele de pregătire și perfecționare ale angajaților și identificate nevoile de formare, se vor stabili obiectivele programului de învățare la locul de muncă.



Prin stabilirea obiectivelor se vor putea defini anumite prioritizari cu privire la formarea profesionala a anumitor angajati, sau a anumitor departamente, sau asupra dezvoltarii unor competente, abilitati sau cunostinte considerate mai urgente pentru firma fata de altele.

In stabilirea obiectivelor programului, se va avea in vedere atingerea celor trei niveluri interconectate pe care le presupune formarea profesionala a adultilor la locul de munca:

- ✓ Structurarea invatarii la locul de munca;
- ✓ Asigurarea unei formari la locul de munca adecvata activitatilor si provocarilor jobului, utilizand oportunitatile de invatare existente;
- ✓ Identificarea si asigurarea activitatii de formare care dezvoltă abilitati transversale.

3. Precizarea cailor de realizare a acestor obiective

Definirea cailor de realizare a obiectivelor stabilite presupune structurarea informatiei cu privire la:

- modulele si continuturile tematice de parcurs in cadrul programului
- metodele si tehnicile de formare care vor fi utilizate
- modalitatile prin care angajatii companiei sunt mobilizati ca formatori/mentori in cadrul programelor de formare
- prezentarea aspectelor logistice asociate implementarii programelor de formare la locul de munca



In structurarea programelor de invatare la locul de munca, se va avea in considerare modelul 70:20:10, conform caruia cea mai eficienta modalitate de structurare a programelor de formare este printr-o combinatie de 70% invatare prin metode participative, 20% din interactiuni informale si 10% prin intermediul unor evenimente educationale.

In elaborarea planurilor se va avea in vedere conceptul de invatarea flexibila, care desemneaza o abordare centrata pe dezvoltarea abilitatilor si competentelor solicitate de catre intreprindere, dand posibilitatea firmei de a detine controlul asupra conceperii si organizarii programelor de formare, functia formatorului/mentorului fiind aceea de a facilita accesul la surse existente de cunoastere si expertiza.

In elaborare programului de formare se va avea in vedere:

- sa fie acoperite toate nivelurile organizationale ale firmei unde au fost detectate nevoi

Programele de formare la locul de munca vor fi concepute pentru personalul incepator si/sau pentru angajatii cu experienta in organizatie sau pentru corpul managerial, avand in vedere nevoile de formare continua identificate in cadrul firmei.

- sa asigure pregatire profesionala specifica

O componenta fundamentala a procesului de invatare la locul de munca o constituie existenta unor continuturi tematice adaptate nevoilor de perfectionare profesionala ale angajatilor in:



- dezvoltarea competențelor asociate postului
- aplicarea/perfectionarea unor proceduri de lucru
- asimilarea și integrarea noilor dezvoltări inovative din domeniu
- dezvoltare competențelor și abilităților manageriale
- înțelegerea și asimilarea dimensiunii privitoare la protecția și securitate în muncă

➤ sa includa competente si abilitati transversale

Programele vor include posibilitatea de îmbunătățire a abilităților și competențelor transversale, necesare angajaților indiferent de departamentul sau postul detinut în cadrul firmei. În conformitate cu Autoritatea Națională pentru Calificări, sunt definite următoarele abilitățile și competențele transversale:

- competențe de alfabetizare (scriere, citire, aritmetică, cunoștințe generale);
- competențe multilingvistice (cunoașterea limbilor străine de circulație internațională și a diferitelor limbaje esențiale pentru desfășurarea respectivei activități profesionale);
- competențe tehnologice (înțelegerea principiilor tehnologice de bază și a funcționării noilor tehnologii nepoluante);
- competențe digitale (TIC);
- competențe socio-psiho-logice (reziliența la stres, înduranta psihică, flexibilitate și adaptare: abilitatea de a lucra în relație cu persoane de diferite tipuri de background cultural etc.);



- competente cetatenesti (cunoastere a drepturilor omului, responsabilitate fata de mediu, competente de baza privind aspectele legale ale activitatii economice intreprinse);
- competente decizionale (analiza si luarea deciziilor, negociere, gestionarea lucrului in echipa).

➤ sa contribuie la consolidarea relatile organizationale

Procesul de invatarea la locul de munca va fi conceput nu numai ca un proces de formare a angajatilor focalizati pe transferul de cunostinte si de competente, dar si ca un proces de intarire a colaborarii intre angajati, de motivare a resursei umane si de crestere a increderii acesteia in firma angajatoare.

Asadar, organizarea modulelor de formare va avea in vedere implicare echipelor de lucru In activitati interactive, stimuland comportamentul proactiv si evitand secventele pasive de expunere a informatiei.

In implementarea programelor de invatare la locul de munca, se vor avea in vedere doua tipuri de configurari retelare a grupurilor de formare:

- Retea verticala de invatare la locul de munca – coordonata de sus in jos, cu implicarea programata a personalului managerial;



- Retea orizontala de invatare la locul de munca – centrata pe nevoile grupului/ departamentului ai carui membrii sunt formati si in care structura programei a fost elaborata dupa prospectarea acestor nevoi de formare.

Un aspect important pentru a garanta succesul implementarii programelor de invatare la locul de munca il reprezinta dezvoltarea unei culturi a invatarii continue in randul angajatilor.

Construirea unui climat organizational in care procesul de invatare la locul de munca sa fie parte integranta, se realizeaza prin sustinerea in intreprindere a unui set de activitati:

- Implicarea activa a angajatilor in procesul de implementare a programului de invatare la locul de munca

Aceasta activitate contribuie la motivarea angajatilor de a participa activ la procesul de invatare la locul de munca. Modul cel mai eficient de desfasurare a procesul de formare la locul de munca o constituie invatarea prin impartasirea cunostintelor si transmiterea abilitatilor intre persoanele conectate prin relatii de munca, de colaborare sau de prestigiu recunoscut.

- Introducerea in companie a practicii de check-in pentru continuturile de invatare

Interesul demonstrat de catre angajatii cu experienta in organizatie sau de catre corpul managerial pentru continuturile invatarii si pentru actualizarea acestora, este una dintre



cele mai eficiente modalitati de a incuraja invatarea la locul de munca in cadrul firmei. Tehnica check-in-urilor, care presupune scurte sesiuni de verificare asupra aspectelor asimilate de catre angajati in cadrul sesiunilor de invatare la locul de munca, va avea urmatoarele avantaje:

- ✓ ii ajuta pe angajati sa aprecieze modul in care au progresat profesional;
- ✓ ofera un context prin care angajatii pot impartasi cunostinte si expertiza in timpul activitatilor de lucru;
- ✓ furnizeaza managementului o imagine asupra nivelului de cunostinte detinut de catre angajati si totodata, posibilitatea estimarii nevoilor acestora de invatare.



V. Echipa de implementare

Echipa implicata in desfasurarea activitatii 5. *Srijin acordat Intreprinderilor In vederea elaborarii si introducerii unor programe de Invatare la locul de munca*, subactivitatea 5.1. *Srijin acordat Intreprinderilor In vederea elaborarii si introducerii unor programe de invatare la locul de munca*, este formata din:

- Responsabil programe invatare
- Expert programe invatare 1
- Expert programe invatare 2

Rol fiecarui membru al echipei este unul clar definit si stabilit, astfel incat activitatea sa se desfasoare in cele mai bune conditii si sa fie asigurate toate etapele prevazute, astfel:

- Responsabilul programe invatare este cel care raspunde de bunul curs al activitatilor, fiind responsabil de coordonarea activitatii de elaborare si introducere a programelor de invatare in IMM-urile sprijinite, de coordonarea activitatii a 2 experti programe de invatare, precum si de coordonarea discutiilor pe care cei 2 experti implicati le au cu persoanele de contact din IMM-urile sprijinite. De asemenea, el se asigura de atingerea rezultatelor asumate in cadrul activitatii de elaborare si introducere a unor programe de invatare la locul de munca. Alaturi de cei doi experti implicati, Responsabilul programe invatare a elaborate prezenta metodologie, precum si instrumente de lucru necesare derularii activitatii.



- Expertii programei de învățare participă și derulează discuțiile cu reprezentanții IMM-urilor sprijinite, se documentează cu privire la cerințele pieței privind forța de muncă pentru domeniile de activitate ale IMM-urilor, țin legătura în permanență cu persoanele de contact din IMM-urile, analizează documentele IMM-urilor în vederea elaborării programelor de învățare la locul de muncă, mențin un contact permanent cu responsabilul programei de învățare în vederea derulării tuturor activităților în condițiile cele mai bune. Alături de responsabilul programei de învățare, cei 2 experți au contribuit la elaborarea prezentei metodologii, precum și a instrumentelor de lucru necesare derulării activității.

În ceea ce privește modul de lucru, din cele 10 programe de învățare la locul de muncă pentru IMM-urile care solicită un astfel de sprijin care se vor realiza prin proiect, fiecărui expert programe de învățare îi vor fi repartizate 5 IMM-uri, pentru care va derula toate acțiunile necesare elaborării programelor de învățare la locul de muncă.

Fluxul de comunicare în cadrul echipei va fi unul multi-direcțional, utilizându-se diferitele metode de comunicare, după cum urmează:

- Comunicare descendentă - de la responsabilul programei de învățare către experții programei de învățare
- Comunicare ascendentă – de la experții programei de învățare către responsabilul programei de învățare
- Comunicare orizontală – între experții programei de învățare



VI. Instrumente de lucru

In vederea elaborarii celor 10 programe de invatare la locul de munca vom parcurge urmatoarele etape:

1. Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare
2. Stabilirea obiectivelor programului
3. Precizarea cailor de realizare a acestor obiective

In cadrul acestor etape se vor desfasura mai multe tipuri de activitati, astfel incat toate, in final sa conduca la programe de invatare la locul de munca perfect aplicabile, cu rezultate notabile si cu impactul asteptat, dupa cum urmeaza:

- derularea de intalniri (fata in fata sau la distanta) cu administratorii IMM-urilor in vederea analizarii planurilor viitoare de dezvoltare ale acestora.
- derularea de intalniri (fata in fata sau la distanta) cu angajatii departamentelor de resurse umane in vederea obtinerii urmatoarelor informatii: structura organizatorica, cerintele fiecarui post din organigrama conform fisei postului, cunostintele/competentele/ aptitudinile necesare pentru fiecare post din organigrama, feedback-ul departamentului de resurse umane cu privire la activitatea derulata de fiecare angajat, precum si caile de urmat in vederea imbunatatirii activitatii.
- analiza informatiilor furnizate de Expertul Dezvoltare Profesionala P1 referitoare la minusurile pe care angajatii din aceste intreprinderi considera ca le au in derularea activitatii de zi cu zi la locul de munca.



- analizarea cerintelor pietei pentru sectoarele in care activeaza IMM-urile care au solicitat elaborarea programelor de invatare la locul de munca.
- elaborarea programelor de invatare la locul de munca tinand cont de toate informatiile obtinute in urma analizelor efectuate.
- prezentarea materialelor elaborate administratorilor IMM-urilor, cat si departamentului de resurse umane, in vederea obtinerii unui feedback de la acestia.
- elaborarea variantelor finale ale programelor de invatare la locul de munca.
- solicitarea avizarii programelor de invatare la locul de munca de catre conducere, in vederea introducerii programelor in regulamentul intern/ fluxul de proceduri interne.

Pentru a ne asigura de faptul ca minim 3 dintre IMM-urile sprijinite vor introduce in maxim 6 luni de la terminarea sprijinului programele de invatare la locul de munca, se vor realiza sedinte de lucru (fata in fata sau la distanta) prin intermediul carora echipa implicata va acorda sprijinul necesar fiecarei firme in parte in vederea planificarii, organizarii si derularii programelor.

Modalitati de colectare de informatii:

- derularea de discutii cu reprezentantii firmelor implicate;
- aplicarea, in format tiparit sau online, de fise de colectare de date si de chestionare;
- derularea de intalniri/discutii cu Expertul dezvoltare profesionala;
- cercetarea pietei in domeniul de activitate al firmelor implicate, prin munca individuala pe internet, solicitarea de informatii din partea firmelor implicate;



- analizarea documentelor interne pentru fiecare firma implicata;
- analizarea tuturor instrumentelor de lucru utilizate in cadrul acestei activitati.

Instrumentele de lucru care vor fi folosite in vederea elaborarii programelor de invatare la locul de munca sunt create in cadrul acestui proiect si sunt prezentate ca anexe la prezenta metodologie. Instrumentele de lucru utilizate sunt:

- Ghid de participare in activitate pt IMM - urile interesate
- Fisa colectare date firme
- Chestionar de analiza nevoi pentru elaborare programe de invatare la locul de munca
- Fisa de discutie cu Expertul dezvoltare profesionala pentru fiecare firma
- Fisa colectare date despre piata
- Fisa colectare date despre cursurile de FPC cerute pe piata in domeniul firmelor implicate
- Rapoarte/firma in urma colectarii informatiilor in cadrul etapelor 1 - Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare (raport intermediar) si 2 - Stabilirea obiectivelor programului, integrand intreprinderile in contextul mai general al pietei muncii (raport final)
- Minute de lucru



VII. Proceduri de lucru

Din cele 10 programe de invatare la locul de munca pentru IMM-urile care solicita un astfel de sprijin care se vor realiza prin proiect, fiecarui Expert programe de invatare ii vor fi repartizate aleator 5 IMM-uri, pentru care va derula toate actiunile necesare elaborarii programelor de invatare la locul de munca.

In vederea derularii in cele mai bune conditii a activitatilor necesare elaborarii celor 10 programe de invatare la locul de munca, se prezinta in tabelul de mai jos modul de organizare a activitatilor, atat cele interne, din cadrul echipei de implementare, cat si cele externe, in raport cu intreprinderile interesate.

Procedurile interne se refera la realizarea si apoi la aplicarea instrumentelor de lucru, la analizarea informatiilor colectate si la elaborarea programelor de invatare la locul de munca, in functie de:

- obiectivele si rezultatele preconizate in cadrul proiectului si a activitatii si subactivitatii specifice
- etapele de elaborare a programelor de invatare la locul de munca
- ordinea prezentata in tabel
- discutiile din cadrul echipei interne (brainstorming) in functie de stadiul activitatilor
- comunicarea se realizeaza atat direct, fata in fata sau la distanta, cat si telefonic sau in scris
- intalnirile/sedintele/discutiile de lucru se stabilesc impreuna si se confirma intotdeauna in scris



Procedurile externe pornesc de la preluarea informațiilor din documentele de grup tinta cu privire la interesul pentru elaborarea unui astfel de program de învățare și până la elaborarea și prezentarea finală a programului de învățare și se referă la aplicarea instrumentelor de lucru, menținerea unui contact permanent cu persoane de contact din cadrul întreprinderilor implicate, prezentarea obiectivelor programelor și apoi a programelor finale elaborate, realizarea de întâlniri, toate acestea derulându-se în funcție de:

- obiectivele și rezultatele preconizate în cadrul proiectului și a activității și subactivității specifice
- regulile interne/modul de lucru/ierarhiile pentru fiecare întreprindere implicată
- ordinea prezentată în tabel
- comunicarea se realizează atât direct, față în față sau la distanță, cât și telefonic sau în scris
- comunicarea în scris se transmite întotdeauna către toate persoanele implicate din cadrul întreprinderilor implicate
- întâlnirile/sedintele/discuțiile de lucru se stabilesc împreună și se confirmă întotdeauna în scris
- întâlnirile/sedintele/discuțiile de lucru se finalizează întotdeauna printr-o ședință de lucru

Activitatea de elaborare a programelor de învățare are ca punct de plecare în implementarea ei lista firmelor care au solicitat sprijin pentru elaborarea unor programe de învățare la locul de muncă, precum și informațiile furnizate de echipa de proiect, în special Expertul



Dezvoltare Profesionala P1, referitoare la minusurile pe care angajatii din aceste intreprinderi considera ca le au in derularea activitatii de zi cu zi la locul de munca.

Preluarea informatiilor din documentele de grup tinta cu privire la interesul pentru elaborarea de programe de invatare se va face in cadrul intanirilor lunare ale echipei de proiect, Responsabilul grup tinta informand Coordonatorul parteneri P1 asupra acestui aspect si furnizand informatiile/datele necesare catre acesta.

In ceea ce priveste derularea concreta a activitatilor in raport cu firmele implicate, se vor avea in vedere urmatoarele proceduri, prezentate in functie de cele 3 etape prevazute pentru elaborarea programelor de invatare la locul de munca:

In vederea demararii activitatilor necesare pentru tot acest proces de realizare a programelor de invatare, unul dintre expertii echipei noastre va fi repartizat firmelor, in ordinea in care acestea isi vor manifesta interesul, incepand cu expertul programe de invatare 1. Expertul repartizat va fi persoana de contact pentru firme, persoana cu care se va mentine un contact permanent in vederea indeplinirii obiectivelor propuse. Dupa stabilirea primului contact, expertii implicati, vor transmite fiecarei firme care va fi implicata in activitate Ghidul de participare, anexat prezentei metodologii.

Etapa 1 - Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare, presupune:

- colectarea de date de catre expertii implicati, privind cerintele/nevoile de pregatire si perfectionare din cadrul intreprinderii, prin:



- completarea de catre reprezentantii firmei (administratori si angajati ai departamentului de resurse umane) a unor instrumente de lucru:
 - Fisa colectare date firma
 - Chestionar de analiza nevoi pentru elaborarea de programe de invatare la locul de munca
- discutii purtate de echipa noastra de experti cu reprezentantii firmei in vederea obtinerii de informatii si documente suport
- discutii purtate de echipa noastra cu Expertul dezvoltare profesionala din echipa de proiect, in vederea obtinerii de informatii despre minusurile pe care angajatii din intreprinderi considera ca le au in derularea activitatii de zi cu zi la locul de munca
- completarea de catre echipa noastra a unui instrument - Fisa de discutie cu Expertul dezvoltare profesionala din echipa de proiect, in urma interactiunii acestuia cu angajati ai firmelor, implicati deja in activitati din cadrul proiectului
- analiza datelor si informatiilor colectate, transpuse intr-un raport intermediar elaborat de catre expertii implicati.

Etapa 2 - Stabilirea obiectivelor programului, presupune:

- colectarea de date de catre expertii implicati, privind piata muncii din domeniul intreprinderilor, prin:



- completarea de către reprezentanții firmelor (administratori și angajați ai departamentului de resurse umane) și de către experții implicați din echipa, a unor instrumente de lucru:

- Fisa colectare date despre piața muncii
- Fisa colectare date despre cursurile de FPC cerute pe piața

Instrumentele de lucru din etapa 2 de elaborare a programelor de învățare se completează atât de experții implicați, cât și de reprezentanții firmelor, acestea fiind structurate pe două părți distincte.

- discuții purtate de echipa noastră de experți cu reprezentanții firmelor în vederea obținerii de informații și documente suport
- analizarea datelor și informațiilor colectate, transpuse într-un raport final, cu evidențierea obiectivelor programului de învățare la locul de muncă, raport elaborat de către experții implicați.

Etapa 3 - Precizarea căilor de realizare a obiectivelor programului, presupune:

- elaborarea propriu-zisă a programelor de învățare de către echipa noastră
- avizarea programelor de învățare în cadrul firmelor
- actualizarea regulamentului intern/fluxului de proceduri interne/fiselor de post din cadrul firmelor, în vederea implementării programelor de învățare



- derularea de sedinte de lucru cu expertii implicati si reprezentantii firmelor, in vederea oferirii de suport pentru o cat mai buna insusire si implementare a programelor elaborate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



| Etape elaborare programe de invatare la locul de munca | Activitati necesare/modalitati de lucru | Instrumente de lucru/Livrabil | Responsabil elaborare instrument lucru | Responsabil realizare activitati |
|---|---|--|---|--|
| 1. Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare din cadrul intreprinderilor | Realizarea si transmiterea unui ghid de participare in activitate IMM - urilor interesate | Ghid de participare in activitate pt IMM - urile interesate | Expert programe invatare 2 | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea si completarea unei fise de colectare date firme cu administratorii firmelor | Fisa colectare date firme | Expert programe invatare 2 | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Derularea de discutii cu administratorii IMM-urilor | | | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea si aplicarea unui chestionar de analiza a nevoilor pentru elaborarea de programe de invatare la locul de munca | Chestionar de analiza nevoi pentru elaborarea de programe de invatare la locul de munca | Expert programe invatare 1 | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Derularea de discutii cu angajatii departamentelor de resurse umane | | | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Derularea de intalniri/discutii cu Expertul dezvoltare profesionala | | | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea si completarea unei fise de discutie cu Expertul dezvoltare profesionala pentru fiecare IMM | Fisa de discutie cu Expertul dezvoltare profesionala /firme | Responsabil programe invatare | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea raportului/firma in urma colectarii informatiilor in etapa 1 | Raport/firma in urma colectarii informatiilor in etapa 1 | Responsabil programe invatare | Responsabil programe invatare |



UNIUNEA EUROPEANĂ



| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | | | | Expert programe invatare 1 si 2 |
| 2. Stabilirea obiectivelor programului, integrand intreprinderile in contextul mai general al pietei muncii | Derularea de discutii/informari cu persoanele de contact din cadrul firmelor | | | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea si completarea unei fise de colectare date despre piata (concurenta, noutati, modele/companii etalon, cerintele pietei, etc.) pentru fiecare firma implicata | Fisa colectare date despre piata | Expert programe invatare 1 | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea si completarea unei fise de colectare date despre cursurile de FPC cerute pe piata in domeniul firmelor implicate | Fisa colectare date despre cursurile de FPC cerute pe piata in domeniul firmelor implicate | Expert programe invatare 2 | Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Realizarea raportului/firma in urma colectarii informatiilor in etapa 1 si 2, cu evidentierea obiectivelor programului | Raport/firma in urma colectarii informatiilor in etapa 1 si 2 | Responsabil programe invatare | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 |
| 3. Precizarea cailor de realizare a acestor obiective | Elaborarea programelor de invatare | Program de invatare | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 |
| | Transmiterea spre avizare a programelor de invatare in cadrul firmelor | | | Responsabil programe invatare |
| | Initierea actualizarii regulamentului intern/fluxului de proceduri interne/fiselor de post din cadrul companiilor in vederea implementarii programelor de invatare | | | Expert programe invatare 1 si 2 |



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

| | | | | |
|--|--|------------------------|--|--|
| | Derularea de sedinte de lucru cu IMM-urile implicate pentru sprijin suplimentar de implementare - optional | Minute de lucru | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 | Responsabil programe invatare Expert programe invatare 1 si 2 |
|--|--|------------------------|--|--|

VIII. Instructiuni generale de derulare a activitatilor

- In derularea activitatilor se va tine cont de programul de lucru, atat intern, cat si al intreprinderilor cu care se va intra in contact
- Fiecare intreprindere interesata de elaborarea de programe de invatare la locul de munca va fi introdusa in activitate prin transmiterea Ghidului de participare in activitate
- In realizarea si aplicarea instrumentelor de lucru se tine cont de ordinea prezentata in tabelul de mai sus, urmarindu-se o ordine logica, cronologica
- Instrumentele de lucru nu pot fi modificate, ele trebuie aplicate si completate asa cum sunt, informatii suplimentare/completari/explicatii putand fi mentionate in plus, pe documente
- Instrumentele de lucru trebuie completate in intregime, atat in cazul intrebarilor cu varianta de raspuns, cat si in cazul intrebarilor libere
- Instrumentele de lucru trebuie completate de persoanele carora le sunt adresate, cu informatii corecte si cat mai cuprinzatoare
- Instrumentele de lucru din etapa 2 de elaborare a programelor de invatare se completeaza atat de expertii implicati cat si de reprezentanti firmelor, acestea fiind structurate pe doua parti distincte
- Persoanele care vor completa instrumentele de lucru, sau cele cu care se vor purta discutii, trebuie incurajate sa ofere cat mai multe informatii
- Trecerea de la o etapa de elaborare programe de invatare la locul de munca la alta se va face doar dupa realizarea tuturor activitatilor specifice etapei anterioare



- Planificarile si termenele de lucru stabilite, atat in intern, cat si cu intreprinderile implicate, sunt intotdeauna respectate
- Metodele de comunicare cu intreprinderile implicate sunt: comunicarea in scris si cea pe cale orala (intalniri/discutii fata in fata sau la telefon/laptop). Pentru comunicarea orala vom insista, pe cat posibil, ca aceasta sa fie confirmata si in scris.
- Orice situatie neprevazuta care apare in derularea activitatii se comunica in cadrul echipei, stabilindu-se modul de actiune.



IX. Anexe

1. Ghid de participare in activitate pt IMM - urile interesate
2. Fisa colectare date firme
3. Chestionar de analiza nevoi pentru elaborare programe de invatare la locul de munca
4. Fisa de discutie cu Expertul dezvoltare profesionala pentru fiecare firma
5. Fisa colectare date despre piata
6. Fisa colectare date despre cursurile de FPC cerute pe piata in domeniul firmelor implicate
7. Raport/firma in urma colectarii informatiilor in cadrul etapei 1 - Analiza cerintelor/nevoilor de pregatire si perfectionare
8. Minute de lucru

Elaborat,

Responsabil Programe de invatare P1

Bunescu Gabriel

Expert Programe de Invatare 1 P1

Carvalho Bento Dina-Ionela

Expert Programe de Invatare 2 P1

Bobaila Cosmin-Ioan

Avizat,

Coordonator Parteneri P1

Marius Filip