



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

Apel de proiecte nr. POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

Titlul proiectului ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

Contract: POCU/860/3/12/142553

**TOOLKIT DE BUNE PRACTICI AFERENTE  
SECTOARELOR ECONOMICE CU POTENȚIAL  
COMPETITIV PENTRU INTRODUCEREA ȘI  
DERULAREA DE NOI PROGRAME DE  
ÎNVĂȚARE LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN CADRUL  
PROIECTULUI  
” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”  
DIN  
TERITORIUL ITI DELTA DUNĂRII!”**

**COD PROIECT 142553**

Elaborată de echipa de elaborare:

Mioara Zainea – Responsabil IMM

Cristina Maria Solca – Coordonator P2

**Aprobată,  
Manager Proiect  
ELENA COANDĂ**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## Capitolul 1: Introducere – prezentare toolkit; utilitate; aplicabilitate

- Ce este și ce scop are un toolkit
- Scurtă prezentare a materialului
- Obiectivul general al proiectului

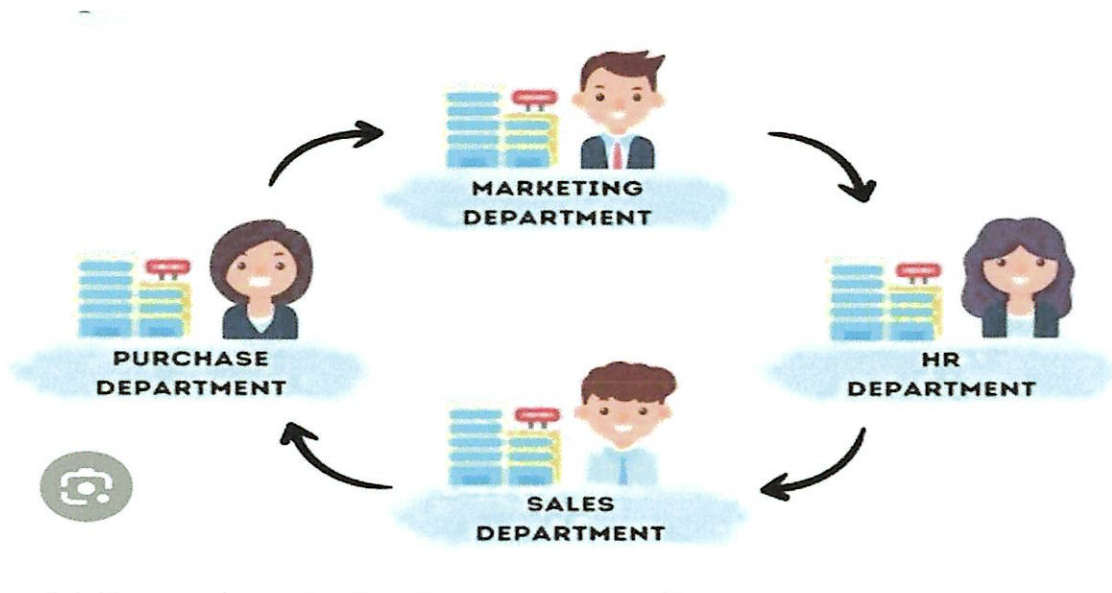
## Capitolul 2: Învățarea la locul de muncă

- Conceptul de Lifelong learning - Învățarea pe tot parcursul vieții;
- Învățarea *on-the-job* (la locul de muncă)
- Formarea pe post (on-the-job training)

## Capitolul 3: Bune practici de învățare la locul de muncă *on-the-job*

- Analiza SWOT Costuri / Beneficii
- Tipuri de cursuri de formare
- Studii de caz

## Capitolul 4: Concluzii și recomandări





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului ”** 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## Capitolul 1:

### Introducere – prezentare toolkit; utilitate; aplicabilitate

#### Ce este și ce urmărește un toolkit

**Realizarea unui toolkit va inspira, va motiva și va mobiliza activ sectorul privat pentru a se implica în formarea de competențe pentru ocuparea forței de muncă.** Care este diferența dintre bunele practici și cele mai bune practici? Ori de câte ori se recomandă ca o practică să fie urmată, se spune că este cea mai bună practică. Când această practică devine parte a vieții, devine o practică bună.

Rolul unui astfel de material de lucru este acela de crearea a unor linii directoare pentru cele mai bune practici și oferirea unui set de instrumente privind implicarea sectorului privat în dezvoltarea competențelor angajaților.

Setul de instrumente vor ajuta părțile interesate să colaboreze mai strâns cu alte companii, camerele de comerț și asociațiile de afaceri, sau cu alte entități care pot fi atrase în proiecte ce prevăd activități de învățare la locul de muncă, specializare sau calificare. Acesta subliniază modul în care sectorul privat ar putea contribui la angajabilitatea persoanelor prin furnizarea de semnale pe piața muncii, îmbunătățirea tehnică și dobândirea de abilități practice, integrarea know-how-ului și a expertizei din industrie la fiecare pas al cursurilor și contribuie la legarea competențelor cu oportunitățile de plasare pe piața muncii.

În primul rând, toolkit-ul își propune să ofere exemple de bune practici pentru introducerea și derularea de noi programe de învățare la locul de muncă și răspunsuri la întrebarea ce înseamnă învățarea la locul de muncă și termenii relații.

Educația incluzivă și de calitate, este esențială pentru dezvoltarea umană. Muncă decentă și creșterea economică pot fi realizate numai prin capacități productive. Relația dintre competențe și capacitatea de angajare este fundamentală, încercând să răspundă câtorva nevoi cum ar fi de la eradicarea sărăciei la atingerea egalității de gen până la împuternicirea femeilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Toolkit-ului de bune practici aferent sectoarelor economice cu potențial competitiv pentru introducerea și derularea de noi programe de învățare la locul de muncă, va fi diseminat în cadrul activității de Organizare de evenimente suport care să ajute și să motiveze angajatorii în elaborarea și introducerea de noi programe de învățare la locul de muncă, prin invitarea unor persoane cu realizari semnificative în sectorul respectiv în calitate de speaker motivațional.

Orice Toolkit-ul trebuie să conțină cele mai bune practici, recomandări, considerații teoretice și practice. Scopul documentului este să încurajeze angajatorii care-și desfășoară activitatea într-unul dintre sectoarele economice cu potențial competitiv, identificate conform SNC și în unul dintre domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau întreprinderile care intenționează să-li adapteze activitatea la aceste sectoare economice/domenii de specializare inteligentă, menționate anterior, să contribuie la elaborarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă.

Există o recunoaștere larg răspândită că sectorul privat are de jucat un rol esențial în îmbunătățirea integrării cerințelor pieței muncii, în furnizarea de formare și în asigurarea faptului că participanții la cursuri dobândesc competențe relevante pentru piața muncii. Companiile cu lucrători slab calificați pot găsi formarea profesională benefică pentru întreprinderile lor atunci când trec de la companii cu valoare scăzută la companii cu valoare adăugată ridicată. Dezvoltarea parteneriatelor înseamnă construirea încrederii și a credibilității.

## Scurta prezentare a materialului

**Prima secțiune** este o prezentare a învățării la locul de muncă. Învățarea pe bază de muncă este o cale educațională care oferă cursanților experiențe de lucru reale, în care pot aplica abilități teoretice, practice, sociale, soft și transversale, dezvoltându-și astfel competențele și cunoștințele. Învățarea la locul de muncă, constă într-o serie de situații și experiențe de învățare care combină aspecte ale curriculumului școlar cu locul de muncă la locul de muncă pentru a crea o paradigmă diferită de învățare. Este important să înțelegem că există căi și abordări diferite pentru a putea conecta eficient teoria și practica.

**A doua parte** se concentrează pe exemple de bune practici pentru introducerea și derularea de noi programe de învățare la locul de muncă. Buna practică este definită ca fiind un proces sau o metodologie care reprezintă o modalitate eficace de îndeplinire a unui obiectiv specific.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului ”**3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Utilizarea know-how-ului este ideală, aceasta putând reprezenta fundamentul identificării și împărtășirii bunelor practici, de a învăța din experiența acumulată de către alții și de a utiliza această cunoaștere. Măsurile de stimulare a formării profesionale selectate ca bune practici sunt analizate din perspectiva a două criterii cheie: aplicabilitatea și utilitatea lor în cadrul întreprinderilor din zona Delta Dunării .

## Obiectivul general al proiectului:

Scopul proiectului îl reprezintă îmbunătățirea nivelului de cunoștințe / competențe / aptitudini în cadrul întreprinderilor din teritoriul ITI Delta Dunării care-și desfășoară activitatea principală sau secundară într-unul din sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau care intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre aceste sectoare economice sau unul dintre domeniile de specializare inteligentă, prin derularea unei campanii de conștientizare a angajatorilor cu privire la importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă, prin furnizarea de servicii de formare profesională în domeniul competențelor digitale/IT, precum și prin acordarea de sprijin acestor întreprinderi pentru elaborarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă

Toolkit-ului are ca scop prezentarea programelor de învățare care pot fi implementate la locul de muncă și de a stimula angajatorii care-si desfășoară activitatea într-unul dintre sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în unul dintre domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI la aplicare acestora. Întreprinderile care intenționează să-și adapteze activitatea la aceste sectoare economice/domenii de specializare pot, de asemenea, iniția acest proces.

Învățarea la locul de muncă poate fi un câștig potențial pentru toți participanții, prin combinația adecvată de condiții.

Toolkit-ul de bune practici este realizat în cadrul proiectului ” **3D - Digitalizarea Deltei Dunării**” ID 142553, implementat în zona geografică Delta Dunării, județele Tulcea și Constanța, de către PATRONATUL NATIONAL AL FEMEILOR DE AFACERI DIN





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

**ÎNTRERINDERI MICI ȘI MIJLOCII** (liderul de proiect) în parteneriat cu UNIC SPORT S.R.L. și DRD PROCONS SRL (parteneri)

Prin obiectivele, activitățile, rezultatele și indicatorii asumați, proiectul își aduce o contribuție semnificativă și concretă la sprijinirea a minim 36 întreprinderi din zona ITI Delta Dunării care-și desfășoară activitatea principală sau secundară într-unul din sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau care intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre aceste sectoare economice sau unul dintre domeniile de specializare inteligentă, prin derularea unei campanii de conștientizare a angajatorilor din zona ITI Delta Dunării cu privire la importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă, prin furnizarea de servicii de formare profesională și de evaluare și certificare a competențelor dobândite în sistem non-formal și informal pentru 326 de angajați, precum și prin acordarea de sprijin acestor întreprinderi pentru elaborarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă.

### **Grupul țintă al proiectului:**

- 310 angajați din IMM-uri dintre care cel puțin 285 de cursanți vor fi certificați ANC non formal la sfârșitul cursurilor
- 32 IMM-uri dintre care cel puțin 3 IMM-uri vor fi sprijinite pentru introducerea de programe de învățare la locul de muncă.

Principalele activități derulate în cadrul proiectului ” **3D - Digitalizarea Deltei Dunării**”

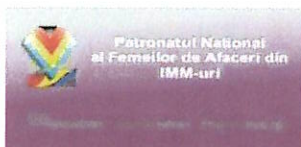
A.0. Managementul și administrarea Proiectului

A 0.1. Coordonarea generală a proiectului

A 0.2. Informare și publicitate

A 1. Organizarea și derularea de campanii de informare și conștientizare privind importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă

A 1.1 Informarea și conștientizarea angajatorilor care își desfășoară activitatea sau intenționează să-și desfășoare activitatea în sectoarele/domeniile economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în corelare cu domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

A 1.2 Selectarea grupului țintă ce va participa la activitățile proiectului și menținerea grupului țintă în proiect

A 2. Organizarea și derularea de programe de formare profesională

A 3. Evaluarea și certificarea competențelor profesionale

A 4. Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor

Impactul pe termen lung al proiectului este de a acorda sprijin pentru întreprinderile care-și desfășoară activitatea într-unul din sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în unul din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau întreprinderilor care intenționează să-și adapteze activitatea la aceste sectoare economice/domenii de specializare inteligentă menționate anterior, în vederea elaborării și introducerii unor programe de învățare la locul de muncă.

## Capitolul 2: Învățarea la locul de muncă

- Conceptul de “Învățarea pe tot parcursul vieții” (*Lifelong learning*);
- Învățarea la locul de muncă (*on-the-job*);
- Formarea pe post (*on-the-job training*);
- Importanța învățării în rândul adulților

Ce înseamnă educarea și formarea profesională?

Învățarea pe bază de muncă este o cale educațională care oferă cursanților experiențe de lucru reale, în care pot aplica abilități teoretice, practice, sociale, soft și transversale, dezvoltându-și astfel competențele și cunoștințele. Învățarea la locul de muncă, constă într-o serie de situații și experiențe de învățare care combină aspecte ale curriculumului școlar cu locul de muncă la locul de muncă pentru a crea o paradigmă diferită de învățare. Este important să înțelegem că există căi și abordări diferite pentru a putea conecta eficient teoria și practica.

Sistemul de educație și formare profesională (EFP) răspunde nevoilor economiei, dar, în același timp, le oferă cursanților competențe importante de care au nevoie pentru a se dezvolta pe plan personal și pentru a deveni cetățeni activi. Formarea la Locul de Muncă contribuie la creșterea performanței întreprinderilor și a competitivității, sprijină cercetarea și inovarea și reprezintă un element central al politicii sociale și de ocupare a forței de muncă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Sistemele EFP din Europa se pot baza pe o rețea bine dezvoltată de furnizori de educație și formare profesională. Aceste rețele sunt conduse cu implicarea partenerilor sociali, cum ar fi angajatorii și sindicatele, precum și în diferite organisme, cum ar fi camerele, comitetele și consiliile.

Sistemele EFP se articulează în jurul educației și formării profesionale inițiale și continue.

**Educația și formarea profesională inițială (EFP-I)** se desfășoară, de obicei, la nivel secundar superior, înainte de începerea vieții profesionale. Are loc fie în mediul școlar (activitatea de învățare derulându-se în principal într-o sală de curs), fie într-un context profesional, de exemplu în centre de formare sau în întreprinderi. Acest lucru variază de la o țară la alta și depinde de sistemul național de educație și formare, precum și de structura economiei.

**Educația și formarea profesională continuă (EFP-C)** se desfășoară după ciclul inițial sau după intrarea pe piața muncii. Scopul său este să actualizeze cunoștințele și să contribuie la dobândirea de noi competențe, la reorientarea carierei și la dezvoltarea personală și profesională continuă. EFP-C se realizează în cea mai mare parte în context profesional, activitatea de învățare derulându-se în principal la locul de muncă.

În medie, 50 % din tinerii europeni cu vârsta între 15 și 19 ani participă la EFP-I (la nivel secundar superior). Totuși, media UE maschează diferențe geografice semnificative, rata de participare variind de la sub 15 % la peste 70 %.

### **Importanța învățării în rândul adulților**

Adulții participă la acțiuni de învățare din diverse motive: pentru a-și îmbunătăți perspectivele de carieră, pentru a se dezvolta pe plan personal sau profesional și pentru a obține competențe transferabile, cum ar fi gândirea critică. De asemenea, învățarea în rândul adulților contribuie la îmbunătățirea coeziunii sociale și promovează cetățenia activă.

Din ce în ce mai mult, cetățenii trebuie să dispună de o formare profesională continuă pentru a rămâne competitivi pe piața muncii. Prin urmare, punerea accentului pe învățarea în rândul adulților este necesară pentru ca Europa să facă față actualelor provocări economice, să răspundă la cererea de noi competențe și să își mențină productivitatea pe fondul unei economii mondiale din ce în ce mai digitalizate.

Acțiunile și inițiativele la nivel european contribuie la o mai bună înțelegere a modului în care putem răspunde provocărilor legate de educația adulților. De asemenea, acestea pot oferi





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

sprijin instituțiilor și cetățenilor și pot facilita un schimb mai bun de cunoștințe și experiență între țări.

Un plan pentru învățarea în rândul adulților subliniază necesitatea de a spori în mod semnificativ participarea adulților la programele de educație formală, non-formală și informală, atât pentru a dobândi noi competențe profesionale, cât și pentru a juca un rol activ în societate sau pentru dezvoltarea și împlinirea personală.

Planul definește modul în care ar trebui să evolueze învățarea în rândul adulților și stabilește următoarele priorități specifice:

- ❖ îmbunătățirea semnificativă a ofertei și cererii de programe de înaltă calitate, în special în ceea ce privește competențele digitale
- ❖ instituirea unor strategii eficiente de informare, orientare și motivare pentru cooptarea și susținerea cursanților adulți, chiar și a celor care sunt într-un parcurs profesional de mult timp - categoria angajaților vârstnici (55-64 de ani)
- ❖ crearea unor oportunități mai flexibile pentru adulți și îmbunătățirea accesului prin învățarea la locul de muncă, utilizarea TIC și a programelor Învățarea la locul de muncă (*on-the-job*) sau formarea pe post (*on-the-job training*);

Accesul și participarea adulților slab calificați la oportunități de educație și de formare profesională reprezintă în continuare o provocare. Politicile active în domeniul pieței forței de muncă urmăresc încadrarea cât mai rapidă a șomerilor în câmpul muncii, însă nu oferă întotdeauna oportunități flexibile și personalizate de actualizare a competențelor. Puține politici publice abordează necesitatea actualizării competențelor celor care au deja un loc de muncă, astfel încât aceștia sunt expuși riscului de pierdere a relevanței actuale a competențelor și a locului de muncă, în timp ce persoanele cele mai îndepărtate de piața forței de muncă au cele mai mari necesități în materie de actualizare a competențelor, dar la ele se ajunge cel mai greu.

Bunele practici sunt reprezentate de exemple de inițiative, metode sau instrumente care servesc la stimularea investiției în formare profesională.

### **Caracteristici ale Bunelor Practici în sectoarele economice cu caracter competitiv**

Pentru a fi considerate „bună practică”, practicile/mecanismele trebuie să îndeplinească o serie de caracteristici relevante și să aibă efect de stimulare a investiției în formare, aducând beneficii la nivelul companiei, atât din punct de vedere al angajatorului care permite, creează





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

condiții pentru derularea programelor de formare, cât și al angajatului care participă activ la procesul de formare.

Aceste caracteristici ale mecanismelor și instrumentelor se referă la:

- Eficacitate: măsura în care practica de formare contribuie la realizarea obiectivelor stabilite ale politicii de educație și formare;
- Eficiența crescută: raportul dintre cheltuielile de formare și rezultatele obținute, astfel încât competențele, cunoștințele, abilitățile câștigate să justifice investiția, cheltuiala;
- Efect de încurajare a angajatorilor pentru a se implica activ în procesul de formare, utilizând mecanismele politicilor publice de stimulare a investiției în formare.
- Obținerea de beneficii și îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- Elaborarea de politici și norme care să aducă beneficii maxime cetățenilor și întreprinderilor, în modul cel mai eficient.

Ucenicia reprezintă o formă de educație a adulților care combină și alternează procesul de instruire practică la locul de muncă, în interiorul companiei, cu procesul de învățare și perioade de pregătire teoretică și practică în școală sau într-un centru de pregătire. Este, de fapt, o combinație între formare și muncă.

În statele europene, există două modele de aplicare și finanțare a mecanismului: un model bazat pe ucenicia la locul de muncă și un model bazat pe ucenicia în școală. În privința modului de repartizare a costurilor există mai multe variante. În cazul uceniciei derulate preponderent în școală, principală sursă de finanțare este sectorul public, național și fondul European FSE, în funcție de numărul de participanți la formare implicați. Sursele private (indivizi, companii private, etc.) contribuie în mică parte (15-5%). În cazul uceniciei derulate în afara școlii, finanțarea poate proveni din diverse surse, dar contribuția companiilor este semnificativă (40% în Danemarca, 43% în Franța, 76% în Germania).

În unele state, au fost implementate anumite instrumente special create pentru a canaliza contribuția întreprinderilor. În Danemarca, companiile contribuie cu o sumă fixă, la un Fond de rambursare al studenților/elevilor pentru fiecare din angajații lor, din care se plătesc salarii participanților la formare. În Franța, fiecare companie plătește o Taxă de ucenicie de 0,5% din fondul de salarii total. Companiile care pregătesc cel puțin un ucenic sunt scutite de această taxă.

Deoarece multe companii consideră că investesc mai mult decât câștigă din activitățile productive ale ucenicilor, aplicarea unor stimulente fiscale și financiare contribuie la încurajarea formării în companii. Acestea pot lua forma unor scutiri de plata contribuțiilor





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

sociale, în cazul angajatorilor care au ucenici; sau acordarea unui credit (1600 euro în Franța) pentru companii din anumite zone sau companii inovatoare care au ucenici.

Recent, Consiliul Uniunii Europene a adoptat Declarația „Alianța Europeană pentru Ucenicie” ca expresie a efortului comun pentru combaterea șomajului și inactivității tinerilor, în același timp menționând faptul că pregătirea la locul de muncă și ucenicia sunt instrumente eficiente pentru îmbunătățirea tranziției de la școală la muncă, în special prin dezvoltarea competențelor care sunt relevante pentru piața muncii și adecvarea acestora. În plus, documentul susține implicarea angajatorilor cât și a autorităților publice în finanțarea schemelor de ucenicie pentru a asigura remunerarea adecvată și securitatea socială a ucenicilor, dar și acordarea de stimulente adecvate pentru toți actorii, în special întreprinderile mici și mijlocii.

O ucenicie de bună calitate implică asigurarea unor formatori pregătiți adecvat locului de muncă respectiv pentru a coordona dezvoltarea profesională a ucenicului, oferind o gamă largă de competențe.

### **Capitolul 3: Bune practici de învățare la locul de muncă**

- ❖ **Analiza SWOT Costuri / Beneficii în vederea aplicării programelor de formare profesională a angajaților**
- ❖ **Tipuri de cursuri la locul de muncă**
- ❖ **Studii de caz**

Avantajele învățării practice este indiscutabilă. Se recomandă să se acorde atenție pregătirii profesionale a angajaților, care exercită sau nu funcții de conducere sau de execuție, pentru a asigura un sistem eficient și continuu de dezvoltare profesională.

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.

Activitatea de formare în întreprinderi, întâlnită și sub numele de instruire și dezvoltare a personalului organizației, este o activitate finanțată (total sau parțial), de cele mai multe ori, 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.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Instituțiile sectoarelor economice privesc formarea profesională din două puncte de vedere diferite. De multe ori se concentrează pe costuri și nu văd avantajele. Ele nu consideră formarea profesională ca fiind o investiție în capital uman. Formarea profesională este deseori văzută ca o activitate cu prioritate scăzută. Costurile formării profesionale includ următoarele:

- Costuri de absență – costul menținerii angajaților pe statul de plată în timp ce aceștia participă la cursuri de formare profesională.
- Costuri de înlocuire – costul personalului folosit pentru a acoperi postul rămas liber pe perioada în care un angajat participă la cursuri de formare profesională.
- Cheltuieli de formare profesională – costul legat de un anumit curs de formare profesională, plus costuri de deplasare, cazare și masă, după cum este necesar.
- Manuale, rechizite și echipamente pentru cursurile de formare profesională.
- Costul legat de angajarea trainerilor și consultanților din afara instituției, atunci când acestea sunt necesare pentru activitățile interne.
- Utilizarea sălilor și a altor facilități, pentru care se percepe o taxă.
- Costuri de implementare care apar atunci când cursantul are nevoie de o perioadă de timp pentru a pune în aplicare ceea ce a învățat.
- Costuri de oportunitate – orice activitate la care s-a renunțat ca urmare a participării la respectivul curs sau eveniment. Toate acestea pot părea copleșitoare dacă nu se compară cu costurile care decurg din neparticiparea la cursurile de formare profesională. Acestea includ următoarele:

- Costuri de recrutare și de înlocuire, în cazul în care angajații părăsesc instituția.
- Pierderea eficienței organizaționale.
- Scăderea angajamentului și eficienței angajaților.

Contextul în care dezvoltarea profesională a angajaților are loc, necesită o analiză îndelungată și profundă, efectuată de reprezentanții managementului de vârf. Aceștia trebuie să își exprime clar propriile atitudini și abordări ale acestui aspect legat de management. Ar trebui





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

să se asigure că angajații cunosc și înțeleg pe deplin care este poziția instituției din sectoarele economice cu privire la dezvoltarea profesională a angajaților. Mai mult, aceștia vor ști dacă dezvoltarea profesională are un preț sau o valoare, dacă este la îndemâna tuturor sau dacă este doar apanajul celor „aleși”.

Fiecare angajat, dar și angajatorul, trebuie să fie conștienți de necesitatea actualizării cunoștințelor și competențelor proprii sau colective. Formarea se face prin instruire în cadrul cursurilor organizate de instituții specializate și prin specializare la locul de muncă. Acestea trebuie completate prin studiu individual. Dezvoltarea competențelor angajaților este rezultatul unei colaborări active și continue între angajați și șefii ierarhici, alte departamente din cadrul companiilor. Angajații cu funcții de conducere au responsabilitatea îndrumării și sprijinirii angajaților din subordine oferindu-le oportunități de învățare, feedback și coach-ing. În acest scop organizația pune la dispoziția angajaților cu funcții de conducere programe și resurse care sprijină angajații să urmeze cursuri de perfecționare și să-și îmbunătățească abilitățile. Angajații cu funcții de conducere sunt sprijiniți în această activitate de compartimentul de resurse umane care oferă sprijin și suport prin interpretarea și explicarea procedurilor, prin punerea în evidență a metodelor de formare și dezvoltare cele mai adecvate, prin organizarea de evenimente de formare.

Un sector economic cu potențial competitiv, încadrat cu suficiente resurse materiale și financiare, dar cu angajați nepregătiți profesional și managerial, nu obține rezultatele propuse. Eficiența serviciilor angajaților este determinată și de calitatea personalului. Sunt situații în care conducerea sectoarelor economice cu potențial competitiv în România neglijează pregătirea profesională și managerială a angajaților și menține un număr de personal mult mai mare decât cel necesar, înlocuind calitatea prin cantitate.

În funcție de poziția ocupată în cadrul organizației, fiecare angajat are nevoie periodic de pregătire profesională. Toate funcțiile solicită pregătire profesională și/sau în domeniul managementului. Este necesară o pregătire specială, punctuală și continuă pentru exercitarea funcțiilor în sectoarele economice, în vederea folosirii cunoștințelor obținute într-o anumită ramură a activității, cu atingerea rezultatelor planificate pe sectorul respectiv.

Competența profesională și cea în domeniul managementului sunt absolut necesare pentru obținerea eficienței la nivelul sistemului economic prin previzionarea corespunzătoare a





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

evoluțiilor viitoare, organizarea activității, gestionarea resurselor, motivarea angajaților și controlul modului de desfășurare a proceselor.

Prin definiție, competența este capacitatea unei persoane de a realiza, în mod corespunzător și cu eficiență maximă, sarcinile care îi revin. Performanța este dependentă de competență iar performanța unui manager influențează performanța instituției. Caracteristicile managerului sunt atribute esențiale, proprii tuturor angajaților care dețin funcții de conducere, indiferent de profesia lor de bază, specificul postului, respectiv natura activității desfășurate în sistemul economic. Orice angajat trebuie să aibă o pregătire generală, specifică domeniului în care lucrează

Atingerea unor performanțe de către angajați poate fi rezultatul unui proces permanent care conduce la competență profesională. Aceasta se îmbină în mod armonios cu competența managerială, respectiv capacitatea unui angajat de a conduce un grup de persoane, un domeniu distinct, o instituție sau un sistem format din mai multe instituții specializate.

Ar fi de dorit ca pregătirea angajatului să fie un proces complex și continuu. Complexitatea rezultă din succesiunea treptelor de învățământ pe care un angajat trebuie să le parcurgă, iar continuitatea din preocuparea pentru perfecționarea continuă. Legea privind perfecționarea pregătirii profesionale conține câteva forme de perfecționare a pregătirii profesionale:

- instruire la locul de muncă sub controlul direct al șefului;
- participarea la cursuri organizate în cadrul instituției, precum și în centrele de perfecționare a pregătirii special constituite;
- implicarea în programe personale de perfecționare, care presupun și verificarea periodică a cunoștințelor asimilate;
- participarea la stagii de pregătire, respectiv specializare în țară și în străinătate, în instituții de învățământ superior, inclusiv postuniversitar.

Angajații cu mai multă experiență pot contribui la pregătirea tinerilor angajați și la rezolvarea unor situații complexe împreună cu aceștia - Formarea pe post (*on-the-job training*)





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Dezvoltarea carierei se bazează în mare măsură pe formarea profesională. Aceasta reprezintă modalitatea prin care indivizii se integrează din ce în ce mai bine la locul de muncă pentru a lucra mai eficient. Aceasta oferă o prezentare generală a analizei, planificării, susținerii și monitorizării mai multor feluri de formare profesională, atât oficială, cât și neoficială, furnizată fie de instituțiile respective, fie de servicii specializate.

Nevoia de formare profesională a angajaților poate fi centrată pe:

- Comportament - Dezvoltarea tiparelor comportamentale necesare tuturor angajaților. Dezvoltarea standardelor comportamentale de interacțiune între grupuri de angajați și instituții;
- Atitudini - Dezvoltarea unor atitudini colective și individuale pozitive. Înlăturarea atitudinilor colective și individuale negative;
- Aptitudini - Dezvoltarea aptitudinilor pentru prezent și pentru viitor;
- Cunoștințe - Dezvoltarea cunoștințelor și a conștiinței legate de post, instituție, mediu, profesie și ocupație;
- Experiența și competențele - Dezvoltarea performanței de la adecvat, la competent, la expert, pe parcursul unor perioade de formare profesională planificată, prin perfecționarea activității și prin punerea la dispoziție a unor ocazii favorabile;
- Tehnologie - Îmbunătățirea capacității de utilizare a tuturor echipamentelor și tehnologiilor necesare pentru respectivul post, atât în prezent cât și în viitor.

Analiza necesarului de formare profesională este un pas absolut important în procesul de formare profesională întrucât permite să se identifice lacunele și deficiențele de performanță și să se identifice care dintre acestea pot fi depășite prin activități de dezvoltare profesională a instituției și a angajaților și care nu.

Pe lângă cerința realizării unei analize continue a nevoilor de formare, regulile de bază ale procesului de formare continuă mai vizează:

- conștientizarea de către angajați a activității de formare profesională ca o activitate și o responsabilitate comună, nu ca pe o constrângere sau ca pe o obligație;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

- asigurarea unui cadru de derulare riguros, bine definit, dar în același timp prietenos;
- încorporarea feedback-ului de la o sesiune la alta, astfel încât să se țină cont de sugestiile formulate de participanții la sesiunile de formare;
- monitorizarea derulării procesului de formare, inclusiv a relevanței sesiunilor pentru activitatea personalului.

În toate instituțiile este nevoie de un număr de programe de formare profesională de bază. Acest lucru este valabil indiferent de mărimea, statutul sau localizarea acestora.

În cele ce urmează sunt enumerate principalele programe și activități care pot fi luate în considerare în momentul construirii unui program de instruire. De multe ori, mai multe subiecte se combină într-un singur program de formare profesională.

### Tipuri de programe sau activități de instruire

- Cursuri introductive. Acestea acoperă de obicei prezentarea personalului, stabilirea unor standarde de lucru de bază, a unor atitudini, comportamente și conduite, familiarizarea cu instituția și cu mediul de lucru.

- o Proceduri de urgență. Exerciții de simulare și proceduri de evacuare în caz de incendiu, proceduri de manipulare a substanțelor periculoase, proceduri de securitate și alte informații în caz de urgență, cum ar fi managementul defecțiunii sistemelor informatice.

- o Sănătatea și siguranța la locul de muncă. Regulile și reglementările generale, inclusiv acordurile specifice aplicabile la respectivul loc de muncă.

- o Egalitatea de tratament și de șanse. Personalul trebuie să fie informat în legătură cu legislația relevantă. Personalul trebuie să-și cunoască drepturile și obligațiile.

- o Promovarea unor atitudini, valori și comportamente corecte. Intoleranța față de discriminare, victimizare sau hărțuire.

- o Managementul resurselor umane, proceduri și practică. Cerințele și așteptările cu privire la managementul de personal. Proceduri disciplinare și de exprimare a revendicărilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

o Perioada de activitate și perioada de concediu, inclusiv concediul medical. Certificate pentru concediul medical.

o Dreptul la vacanță și la zile libere. Acțiuni în cazul absențelor nemotivate. Concediul de maternitate și de paternitate. Absențe motivate de urgențe.

o Proceduri și practici operaționale. Proceduri operationale generale. Acorduri privind dosarele și arhivarea.

o Confidențialitatea.

• Formare profesională inițială pe post.

o Detalierea datoriilor și responsabilităților.

o Legislația, procedurile și practica.

o Formare profesională în sistem.

o Studii de caz.

o Relația cu alte unități și instituții.

• Formare profesională permanentă.

o Mutarea personalului pe diferite posturi, îmbogățirea postului.

• Formare profesională avansată.

o Cursuri de atitudine, comportament și cultură.

o Formarea unor aptitudini specifice.

• Formarea pentru lucrul în echipă.

o Teoria și practica lucrului în echipa.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

- o Lucrul ca membru al echipei și ca șef de echipă.
- o Stabilirea obiectivelor și a performanțelor.
- o Dinamica grupului.
- Formarea profesională a structurilor inferioare de conducere.
- o Conducerea și motivarea.
- o Comunicarea.
- o Stabilirea de obiective și de standarde de performanță.
- o Controlul și monitorizarea.
- o Managementul de proiect.
- Formarea generală a structurilor de conducere.
- o Metode și practici manageriale.
- o Conducerea și motivarea.
- o Practica relațiilor umane.
- o Comunicarea.
- o Stabilirea și monitorizarea scopurilor și a performanțelor.
- o Management strategic.
- o Control financiar.

Durata și conținutul detaliat al fiecărei activități va depinde de personalul ce urmează a fi instruit, de experiența și cunoștințele pe care aceștia le dețin și de nevoile concrete ale instituției.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Scopul programelor de formare profesională și învățare la locul de muncă poate fi atins doar în anumite condiții, și anume:

- Instituția trebuie să acorde procesului de formare prioritatea adecvată;
- Conținutul programului de formare profesională trebuie pus în aplicare în practică;
- Fiecare curs trebuie să stabilească standarde specifice de atitudine, comportament și performanță;
- Indivizii ar trebui instruiți în legătură cu modalitatea de utilizare și de consolidare a cursurilor de formare profesională;
- Formarea profesională trebuie să fie monitorizată și analizată corespunzător.

Este de asemenea important ca oamenii să dea și să primească un feedback în legătură cu programul de formare profesională. Instituțiile din sectoarele economice și indivizii trebuie să fie destul de flexibili și de încrezători în forțele proprii pentru a-și recunoaște propriile puncte forte și puncte slabe. Dacă într-o instituție sunt descoperite puncte slabe importante, atunci este esențial pentru instituția să abordeze aceste probleme și să le îndrepte.

Instituțiile au la dispoziție, în funcție de locația desfășurării procesului de formare, două modalități de asigurare a formării profesionale pentru angajați:

- formarea profesională la locul de muncă;
- formarea profesională în afara locului de muncă.

Formarea profesională la locul de muncă permite un timp scurt între momentul dobândirii cunoștințelor/competențelor și momentul punerii acestora în practică. Ea poate include instruire de scurtă durată sau lucrul sub îndrumarea/supravegherea unui mentor. Principalul dezavantaj al unui astfel de sistem de formare este dat de faptul că, fiind prezent la propriul loc de muncă, salariatul se poate antrena în sarcinile curente, dîșipînd atenția acordată procesului de învățare și dobîndire de cunoștințe.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Formarea profesională în afara locului de muncă asigură un cadru propice gândirii creative, asumării unor roluri diverse și brainstorming-ului, fiind mult mai flexibilă din acest punct de vedere decât formarea profesională la locul de muncă. În unele cazuri se creează ocazia învățării în medii simulate, de exemplu în birouri model sau în laboratoare de testare. Se pot folosi diverse locații pentru formarea profesională în afara locului de muncă. Multe instituții mari au propriile centre de instruire. Altele închiriază spații de curs, în aceeași localitate cu sediul instituției sau în localități diferite.

### Tipuri de formare profesională:

- Sesiuni de formare în sala de curs. Acest tip de formare include cursuri și seminarii și deseori lucrul pe grupe mici. Este o metodă bună pentru transmiterea și actualizarea regulată a informațiilor, fără a fi, însă, foarte eficientă pentru dezvoltarea de competențe și cunoștințe noi. Putem afirma că asigură o informare eficientă, mai degrabă decât o formare eficientă.

- Atelierele de lucru. Asigură un cadru în care accentul nu se pune pe prelegeri, ci pe interacțiune între trainer și cursanți. Cursanții rezolvă problemele în grupuri mici și mari, accentul fiind pus pe învățarea activă, prin experimentare. Studiile caz și de roluri fac deseori parte din formarea profesională în ateliere de lucru. Seriozitatea alegerii exercițiilor și modul de derulare a atelierelor sunt esențiale, în caz contrar eficiența unei astfel de abordări fiind limitată.

- Participarea la seminarii sau la programe universitare și post- universitare. Reprezintă un mijloc util, dar costșitor, de formare a aptitudinilor la un nivel înalt. Programele universitare și post-universitare se caracterizează și prin caracterul extensiv în timp.

În literatura de specialitate sunt enunțați câțiva factori care condiționează succesul procesului de formare, care trebuie avuți în vedere.

- Trebuie să existe o relație clară între ceea ce învață angajații și ceea ce ei trebuie să puna în practică, în stânsă corelare cu analiza nevoilor de formare;
- Trebuie să existe o relație clară între teorie și practică;
- Trebuie să existe o relație adecvată între costul și valoarea cursurilor de formare profesională;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

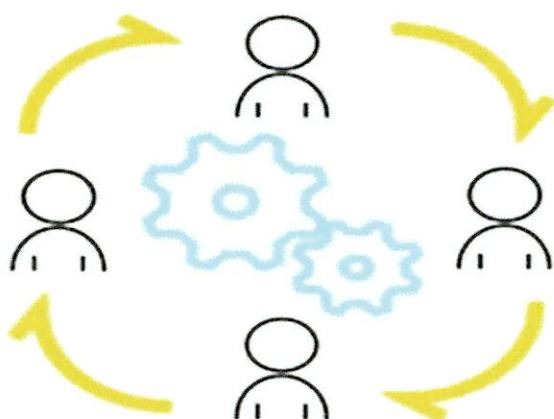
**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

- Trebuie să existe un motiv puternic la nivelul instituției de a trimite angajații la cursuri de formare profesională în afara locului de muncă.

### Câteva exemple de job rotation la locul de muncă

- ✓ Un exemplu real de rotație a locurilor de muncă este cel al medicilor. Medicii dintr-un spital lucrează în diferite departamente și le oferă expunere în diferite verticale ale medicinei. Un medic poate lucra în diferite departamente din spital. Acest lucru îi oferă medicului oportunitatea de a învăța abilități pe verticală și arată cea mai bună potrivire a acestora.
- ✓ Un alt exemplu poate fi al industriei IT în care un angajat poate lucra în diferite roluri, cum ar fi acela de dezvoltator, analist al calității, analiza cerințelor, proiectarea soluției etc. În acest fel, angajatul rămâne motivat și poate învăța diverse abilități și poate deveni o resursă mai bună și poate contribui și învăța mai multe.
- ✓ Un angajat de marketing ar putea fi mutat la vânzări pentru o perioadă scurtă de timp pentru a înțelege mai bine nevoile clienților și pentru a învăța procesele de vânzare din companie.
- ✓ Un angajat din producție poate fi transferat între posturi pentru a reduce stresul fizic cerut de anumite posturi.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## La ce îi ajută pe angajați tehnica job rotation

### 1. Experiență sporită a angajaților

Rotația între poziții îi va ajuta pe angajați să dobândească cunoștințe în mai multe domenii diferite ale companiei. Aceste cunoștințe îi pot ajuta pe angajați să conecteze ideile despre companie în diferite roluri.

După cum se menționează în exemplul de mai sus, un angajat de marketing ar putea câștiga experiență în departamentul de vânzări pentru a performa mai bine în poziția sa actuală.

### 2. Creșterea motivației și satisfacției angajaților

Cercetările despre influența practicilor de rotație a locurilor de muncă asupra motivației angajaților au arătat că rotația locurilor de muncă are o relație semnificativă cu motivația angajaților. Angajații care își pot schimba rolurile și își pot dezvolta abilitățile, talentele și competențele sunt mai motivați la locul de muncă, ceea ce duce la îmbunătățirea performanței la locul de muncă și la o motivație generală mai mare.

Cercetările au descoperit o relație semnificativă între motivația angajaților și performanță. Există multe tipuri de motivație, iar rotația locurilor de muncă creează un sentiment de impuls care îi ajută pe angajați să-și atingă obiectivele și, prin urmare, îi ajută pe companie să aibă rezultate mai bune.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Prin creșterea motivației angajaților, va crește și satisfacția angajaților în muncă. Angajații nemulțumiți de locurile lor de muncă sunt demotivați, nemulțumiți și iritabili, ceea ce reduce productivitatea. Permitearea lucrătorilor să schimbe locurile de muncă îi va ajuta să-și înțeleagă punctele forte și limitările. Angajații pot, de asemenea, să se rotească între roluri care le maximizează capacitatea de performanță, crescând sentimentul lor de valoare și relevanță în cadrul companiei.

### 3. Rate mai mici de demisie

Cercetări recente arată un răspuns general pozitiv la rotația locurilor de muncă în ceea ce privește securitatea locului de muncă.

Dintre angajații chestionați, 92% au considerat că varietatea locurilor de muncă crește valoarea angajaților pentru organizație, iar 85,7% consideră că rotația posturilor a dus la atitudini pozitive față de muncă și o dezvoltare sporită a carierei.

În plus, 74,1% dintre angajați au indicat că varietatea locurilor de muncă le crește șansele de promovare, 68,9% au considerat că rotația locurilor de muncă oferă recompense mai mari, iar 62,4% au indicat că noile abilități obținute în urma rotației locurilor de muncă îmbunătățesc siguranța locului de muncă.

Rotația locurilor de muncă poate preveni epuizarea, plictiseala, pozițiile monotone și implicarea scăzută, ceea ce poate ajuta la reducerea șanselor ca angajații să părăsească compania.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

#### **4. Forță de muncă mai flexibilă**

Dacă angajații sunt instruiți în mai multe posturi, forța de muncă disponibilă va fi mai flexibilă.

Dacă un angajat pleacă, rotația locurilor de muncă oferă angajaților oportunități de a învăța multe roluri diferite și este probabil ca cineva să fie disponibil pentru a ocupa rapid un post.

#### **5. Implicarea sporită a angajaților**

Studiul [Gallup 2021 State of the Global Workplace](#) arată că doar 15% dintre angajați sunt motivați. Acest lucru sugerează că cea mai mare parte a forței de muncă din lume fie are o atitudine negativă cu privire la motivarea lor, fie doar face strictul necesar pentru a trece peste zi.

Angajații pot fi deconectați de la munca lor suplimentară, astfel încât rotația locurilor de muncă poate ajuta la implicarea personalului și la reducerea plictiseli.

Prin diferite sarcini și roluri, programele de rotație a locurilor de muncă pot ajuta la întreruperea rutinei monotone a unui angajat și la prevenirea epuizării.

#### **6. O mai bună plasare la locul de muncă**

Comaniile ar trebui să se străduiască să plaseze angajații în cea mai optimă poziție posibilă pentru a obține cel mai bun rezultat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

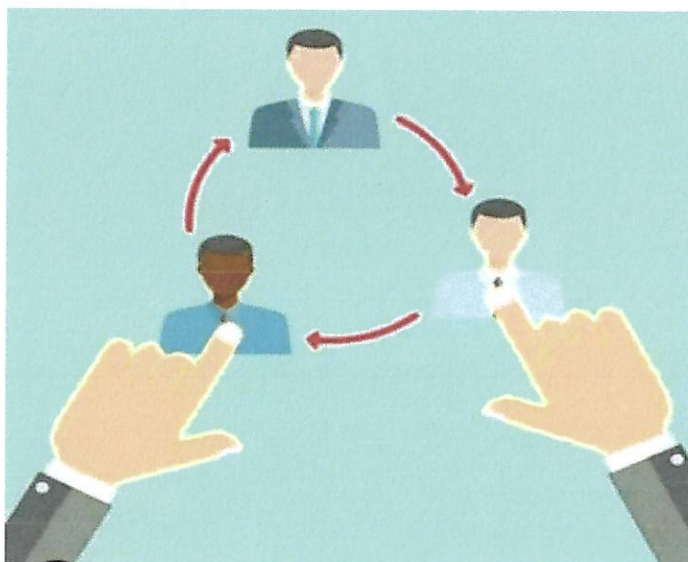
**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Prin rotația angajaților în diferite poziții, managerii pot obține o perspectivă mai bună asupra abilităților lor, în ce loc de muncă îndeplinesc cel mai bine și asupra modului în care pot beneficia companiei.

## 7. Planificarea succesiunii

Rotația locurilor de muncă permite companiilor să creeze un grup de oameni cu experiență care pot înlocui rapid un angajat care se pensionează sau pleacă din companie.

Planificarea succesiunii este un factor esențial pentru ca întreprinderile să continue să funcționeze eficient în cazul în care este nevoie de o înlocuire de urgență.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## **STUDII DE CAZ RELEVANTE**

### **AUSTRALIA**

Importanța și centrarea parteneriatelor universitate - industrie a subliniat importanța acestor conexiuni pentru îmbunătățirea capacității de angajare a absolvenților în momentul absolvirii. Tinerii care de pe băncile școlilor au aplicat pentru a se angaja în diverse companii, au întâmpinat piedici. Cei mai mulți dintre aceștia nu erau pregătiți pentru o piață a muncii concurențială și specializată. În diverse domenii de activitate, cu ajutorul diverselor instituții guvernamentale dat și neguvernamentale, s-au construit mecanisme de introducere a acestor tineri în activitate.

Rezultatul acestor cursuri de calificare la locul de muncă a avut un real succes.

„Vom continua să construim parteneriate cu industria, comunitatea noastră și alte universități din Australia și la nivel internațional pentru a obține rezultate de care să beneficieze economia dar și societatea.

Implementare de cursuri care să speculeze nevoile directe ale angajatorilor s-au dovedit cele mai oportune. Avem cursuri noi captivante, facilități de ultimă generație și studenți care sunt pregătiți să-și folosească talentele, pasiunile și energiile pentru a construi puternic cariere.” Acest studiu de caz descrie întreaga abordare a planului pentru a asigura angajabilitatea Studenților din Swinburne. Programul local prezintă o serie de moduri în care elevii sunt capabili să dezvolte abilități de angajare urmând apoi plasamentul acestora în industrie. Prin introducerea în 2016 a Swinburne Advantage, fiecare student va avea acum oportunitatea de a întreprinde experiență de învățare integrată. Plasamentele garantate sunt, de asemenea, oferite ca parte a diplomelor profesionale. Această activitate va fi extinsă prin co- dezvoltarea unei suite de unități acreditate, care va funcționa și pentru absolvenții care deja sunt angajați.

Există o varietate de moduri prin care studenții se angajează în diverse activități variind de la cerințe de grad profesional, la stagii profesionale și stagii de practică; Aceste stagii de creștere profesională, de specializare la locul de muncă, au dus la dezvoltarea de proiecte asemănătoare în multe companii, în diverse ramuri ale industriei.

În acest caz, câteva din acestea activitățile oferă angajaților și o plată suplimentară pentru participarea lor la cursuri de formare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

Programele de instruire la locul de muncă au fost concepute diferențiat, ținând cont atât de nevoile cursanților dau și de cele ale angajatorilor. O analiză preliminară a descoperit aceste nevoi, care apoi au fost corelate.

Pentru atingerea obiectivelor în cele mai multe cazuri s-a apelat la externalizarea acestor cursuri, apelându-se la firme specializate. Dar au existat și exemple în care s-a apelat la mentorat.

Alegerea unui mentor s-a realizat de către manager, pe baza câtorva criterii, dintre angajați:

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

Analiza ulterioară a acestei activități a dovedit un succes atât pentru angajați dar și pentru angajatori.

## SPANIA

În urma unor vizite de studiu, s-au putut identifica exemple de bune practici în domeniul instruirii și dezvoltării angajaților. În Spania, unul dintre proiectele de o importanță relevantă în domeniul dezvoltării competențelor pentru angajați este proiectul pilot pentru dezvoltarea personalizată a competențelor de management, depus de către Institutul Andaluz pentru Administrația Publică. S-a considerat ca în procesul continuu al dezvoltării, rolul instruirii profesionale este un element de bază pentru a se asigura că personalul care lucrează în administrație înțelege importanța propriei performanțe, propriei dezvoltări și îmbunătățiri a competențelor și calificărilor, cu scopul de a atinge obiectivele și rezultatele propuse. Calitatea crescută și rezultatele instruirii vor conduce la eforturi susținute de a dezvolta întregul sistem al administrației și, ca urmare, la detectarea eficientă a nevoilor de pregătire.

Pentru a detecta necesitățile de formare profesională la nivelul managementului, au fost elaborate și aplicate două studii anterioare: unul care determina competențele deținute de angajați în poziții de conducere și unul în care competențele persoanelor aflate în funcții erau măsurate și analizate prin susținerea de interviuri critice, aplicarea de chestionare de evaluare, etc. Rezultatele acestor acțiuni au arătat că abilitățile personale deținute de manageri erau foarte bine dezvoltate. Cu toate acestea, competențele de management ale angajaților deținute de aceste





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

persoane nu erau la un nivel înalt. Stilul de leadership a indicat un nivel scăzut de flexibilitate, un nivel redus de auto- cunoaștere și existența unei necorelări cu atmosfera de muncă dorită. Astfel, între anii 2007 și 2008 a fost implementat proiectului pilot pentru dezvoltarea competențelor de management. Proiectul a început cu evaluare la 360 grade a fiecărui individ participant, prin aplicarea chestionarelor referitoare la competențe, stilul de leadership și mediul general. Rezultatele evaluărilor efectuate au fost prezentate în cadrul unei serii de ateliere de lucru, care au fost create pentru a acoperi nevoile întregului grup. Fiecare atelier de lucru s-a concentrat pe o instruire bazată pe experiență și a urmărit folosirea unor modele inovatoare care au facilitat schimbul de experiență și cunoștințe într-un mod care a acordat prioritate metodele de “învățare prin lucru”. Fiecare atelier de lucru a fost alcătuit din două sesiuni:

- una dintre acestea era formată din 16 ore de instruire și s-a finalizat cu un plan de lucru personalizat pentru fiecare participant;

- cea de-a doua, care a fost susținută la câteva luni după prima sesiune, a avut rolul de a compara rezultatele obținute și de a analiza experiențele acumulate din momentul în care s-a trecut de la stadiul de învățare la aplicarea practică a conceptelor însușite.

Programul s-a finalizat cu o evaluare menită să analizeze rezultatele muncii fiecărui participant și să îi motiveze pe aceștia să-și creeze un plan de dezvoltare pe termen lung. În termeni de competențe, abilitățile de lider și dezvoltarea personală ale participanților au fost cel mai mult îmbunătățite. În ceea ce privește mediul extern, percepția colaboratorilor privind competențele managerilor s-a îmbunătățit considerabil.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## Capitolul 4: Concluzii și recomandări

Pași de pregătire, înainte de începerea stagiului de formare:

- Organizarea unor întâlniri cu angajații pentru a determina interesul acestora pentru beneficiile programului de instruire la locul de muncă. Este recomandată includerea unei scurte prezentări a legăturii dintre ergonomie și rotația locurilor de muncă, pregătirea la locul de muncă, oportunități;
- Proiectarea programului de formare:
- Formarea unor criterii clare cu privire la eligibilitate în funcție de profilul posturilor
- Stabilirea criteriilor pentru joburile luate în considerare
- Stabilirea modului în care vor fi selectați angajații care vor participa la program
- 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.
- 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 finalizării cursurilor sau pentru a utiliza corect instrumentele sau echipamentele;
- Includerea și a unor pachete dedicate instruirii în securitatea și sănătatea în muncă.

Din elementele prezentate rezultă că este necesar ca în momentul creării planurilor de învățare la locul de muncă, să se aibă în vedere metodologiile care să asigure standarde profesionale-științifice necesare creșterii competențelor personalului. De asemenea, trebuie avute în vedere diferențele semnificative dintre angajații care trebuie să participe la instruire.

Pentru a conștientiza nevoile de training este foarte importantă evaluarea competențelor și analiza nevoilor identificate. În urma evaluării, rezultă un tablou clar al stării de fapt, iar nevoile





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

identificate trec printr-un proces de analiză care va fi punctul de pornire în următoarele activități de training. Nevoia de a cunoaște necesarul de instruire este resimțită atât la nivelul departamentului de resurse umane - în primul rând pentru o bună fundamentare a activităților de instruire, pentru bugetarea activităților și stabilirea unor priorități, cât și la nivelul instituției în ansamblul său. Experiența anterioară a demonstrat necesitatea unei abordări structurate, utilizând metode și tehnici de analiză eficiente, astfel încât rezultatele analizei să constituie o bază pentru planul de dezvoltare a resursei umane.

Principalele elemente de învățare la locul de muncă recomandate pentru instituțiile din sectoarele economice cu potențial competitiv se referă la:

- interesul continuu al angajatorilor de a pune la punct planuri de formare continuă, cât mai cuprinzătoare, care să țină cont de analiza nevoilor de formare și de specificul activităților derulate de personal;
  - existența în catalogul de formare profesională a mai multor categorii de cursuri, unele cu caracter obligatoriu, altele cu caracter facultativ, opționale, din care angajații să aibă posibilitatea să le selecteze pe cele mai adecvate în raport cu nevoile lor de formare;
  - existența în catalogul de formare profesională, atât a cursurilor pe tematici tehnice specifice, cât și a cursurilor de limbi străine, comunicare, IT etc.;
  - existența posibilității ca angajații să identifice cursuri de formare în afara catalogului și să obțină aprobarea pentru participarea la acestea, inclusiv sprijin financiar, în măsura în care se justifică relevanța cursurilor respective pentru profilul postului pe care îl ocupă;
  - importanța unor scheme de formare la locul de muncă de tip tutoriat/mentorat realizate cu ajutorul specialiștilor din instituție care dețin o bogată experiență și pot să o împărtășească noilor angajați.

În conformitate cu legislația, circumstanțele și resursele disponibile și în strânsă cooperare cu partenerii sociali și cu furnizorii de educație și formare profesională se recomandă:

- să ofere angajaților cu un nivel scăzut de competențe, cunoștințe și aptitudini, de exemplu celor care au părăsit educația sau formarea profesională inițială fără a obține o calificare corespunzătoare învățământului secundar superior sau a unui echivalent și care nu sunt eligibili pentru sprijin în temeiul garanției pentru tineret, acces la parcursuri de actualizare a competențelor care să le ofere oportunități, în funcție de nevoile lor individuale, pentru:
  - a dobândi un nivel minim de alfabetizare, competențe numerice și competențe digitale;
  - a dobândi o gamă mai largă de aptitudini, cunoștințe și competențe relevante pentru piața forței de muncă și participarea activă în societate





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

- ținând seama de circumstanțele naționale, de resursele disponibile și de strategiile naționale existente, să identifice grupurile-țintă prioritare pentru punerea în aplicare a parcursurilor de actualizare a competențelor. În acest context, să ia în considerare, de asemenea, egalitatea de gen, diversitatea și diferitele subgrupuri din cadrul populației vizate;
- după caz, să elaboreze parcursurile de actualizare a competențelor pe baza a trei pași: evaluarea competențelor, furnizarea unei oferte de învățare personalizate, flexibile și de calitate, precum și validarea și recunoașterea competențelor dobândite. Respectivele măsuri ar putea fi facilitate prin orientări și măsuri de sprijin, și prin optimizarea utilizării potențialului tehnologiilor digitale, dacă este cazul;

### **Evaluarea competențelor**

- să ofere angajaților din grupurile-țintă prioritare, posibilitatea de a fi evaluați, de exemplu, printr-un audit al competențelor, pentru a se identifica competențele existente și nevoile de actualizare;
- să aplice, după caz, în cazul angajaților slab calificați, mecanismele de validare instituite, privind validarea învățării non-formale și informale pentru a identifica, a documenta, a evalua și/sau a certifica competențele existente;

### **O ofertă de învățare individualizată și flexibilă**

- să furnizeze o ofertă de educație și formare profesională, care să răspundă necesităților identificate prin evaluarea competențelor. În cazul migranților din țări terțe, să includă, după caz, oportunități de formare lingvistică și de pregătire pentru formare;
- să permită utilizarea sporită a unităților de rezultate ale învățării care pot fi documentate, evaluate și validate pentru a înregistra progresele cursanților în diferite etape, în cazul în care acestea sunt în conformitate cu sistemele și circumstanțele naționale;
- să aibă în vedere, pe cât posibil, nevoile de pe piața muncii la nivel local, regional și național, atunci când stabilesc o ofertă și să o pună în aplicare în strânsă cooperare cu părțile interesate relevante, în special partenerii sociali și actorii economici de la nivel local, regional și național;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunării”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

## Validarea și recunoașterea

să asigure o coordonare eficace pentru a pune în aplicare prezenta recomandare și să sprijine, după caz, implicarea actorilor publici și privați relevanți din domeniul educației și formării profesionale, al ocupării forței de muncă, social, cultural și din alte domenii de politică relevante, precum și promovarea de parteneriate între aceștia, inclusiv cooperarea transfrontalieră și regională;

### Măsuri de informare, de orientare și de sprijin

- să pună în aplicare măsuri de motivare și de informare care să includă conștientizarea beneficiilor generate de actualizarea competențelor, punerea la dispoziție a informațiilor privind orientarea, măsurile de sprijin, oportunitățile de actualizare a competențelor și organismele responsabile existente, precum și oferirea de stimulente celor mai puțin motivați, astfel încât aceștia să profite de posibilitățile disponibile;
- să furnizeze servicii de orientare și/sau mentorat pentru a sprijini progresele angajaților de-a lungul tuturor etapelor procesului de actualizare a competențelor;
- să aibă în vedere conceperea și punerea în aplicare a unor măsuri de sprijin care să abordeze în mod echitabil obstacolele în calea participării la cursurile de actualizare a competențelor. Aceste măsuri ar putea fi, printre altele, un sprijin direct acordat angajaților sau un sprijin indirect acordat angajatorilor pentru actualizarea competențelor angajaților lor;

Beneficiile introducerii de noi programe de învățare la locul de muncă:

#### Avantaje pentru angajat:

- Dezvoltarea simultană a învățării la locul de muncă și a abilităților legate de muncă
- Exploatarea locului de muncă ca resursă de învățare
- Utilizare cunoștințelor existente activate ca fundament pentru cunoștințe noi

#### Beneficii pentru angajator:

- Flexibilitate, adaptată nevoilor lor
- Poate duce la îmbunătățirea performanței și productivității forței de muncă





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

**Axa prioritară 3:** Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul specific 12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților

**Apel de proiecte nr.** POCU/860/3/12- Competențe digitale pentru angajații din IMM

**Titlul proiectului** ” 3D - Digitalizarea Deltei Dunarii”

**Contract:** POCU/860/3/12/142553

- Crește motivația angajaților – o retenție mai mare a personalului
- Completează deficiențele de competențe
- Învățarea la locul de muncă – timp restrâns de părăsire a locului de muncă, întrerupere minimă

**În concluzie:** Programul de *job rotation* este adoptat de multe companii pentru a ajuta angajați să se dezvolte în mai multe direcții, să acumuleze cunoștințe din mai multe domenii și experimenteze diferite roluri la locul de muncă. Cu strategiile aplicate corect, cu politici clare și cu traininguri de pregătire și inițiere în noile roluri, acest program contribuie la crearea unei dinamici în cadrul echipelor, la dezvoltarea angajaților și la descoperirea celui mai potrivit rol pentru ei.

## Bibliografie

1. <https://www.hrhelpboard.com/hr-policies/articles/what-are-the-benefits-of-job-rotation-18.htm>
2. <https://www.hrhelpboard.com/hr-policies/job-rotation-policy.htm>
3. <https://www.proergonomics.ca/news-article.php?id=97>
4. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatisjobrotation.aspx>
5. <https://www.bestjobs.eu/casual/2022/04/29/ce-inseamna-job-rotation-si-la-ce-foloseste-intr-o-comanie/>
6. Comisia Europeană (2010 b). Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor: Tineretul în mișcare (...) Bruxelles, 15.9.2010: COM(2010) 477 final, p 5; <https://epale.ec.europa.eu/ro/themes/professional-development-of-staff>
7. 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>
8. [http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2017-03-03-OG\\_nr\\_129\\_din\\_2000\\_privind\\_formarea\\_profesionala.pdf](http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2017-03-03-OG_nr_129_din_2000_privind_formarea_profesionala.pdf)

