

PROIECT

S.O.F.T.

Susținem Ocuparea prin Formare Tehnologică

POCU/860/3/12/142579



**Ghid de sprijin pentru IMM-uri,
în vederea organizării de programe de învățare la
locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale
și tehnologiei informației și comunicațiilor**

Ghid de sprijin pentru IMM-uri, în vederea organizării de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor

În cadrul proiectului „S.O.F.T. – SUSȚINEM OCUPAREA PRIN FORMARE TEHNOLOGICĂ”, Id POCU/860/3/12/142579, finanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, experții audit IMM digitalizare desfășoară activități de identificare și informare a unor întreprinderi care activează într-unul din sectoarele economice cu potențial competitiv conform SNC și în unul din domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI, sau a întreprinderilor care intenționează să-și adapteze activitatea la aceste sectoare economice și domenii de specializare inteligentă menționate anterior. Unul din obiectivele experților angajați în cadrul acestui proiect este susținerea IMM-urilor eligibile pentru elaborarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă.

În acest context și respectând prevederile cererii de finanțare, echipa de experți implicați în desfășurarea activității de audit IMM digitalizare în cadrul proiectului S.O.F.T. consideră util și aduce în atenția companiilor eligibile acest ghid de sprijin pentru IMM-uri, în vederea organizării și derulării eficiente a unor programe de învățare la locul de muncă.

Pentru detalii, explicații sau sugestii referitoare la conținutul acestui document, vă rugăm să contactați partenerii implicați în dezvoltarea și diseminarea prezentului ghid de sprijin:

- Holisun SRL prin Chioran Daniel (Expert audit IMM digitalizare, Coordonator activitate)
- Asociația Întreprinzătorilor Maramureș prin Florina Botis (Expert audit IMM digitalizare)
- Camera de Comerț și Industrie Maramureș prin Eugenia Sălăjanu (Expert audit IMM digitalizare)

aceștia îndeplinind în cadrul proiectului S.O.F.T. atribuțiile asociate activității A3.1 Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor.

CUPRINS

1	Informații generale despre proiectul S.O.F.T.	5
1.1	Obiectivele proiectului S.O.F.T. și indicatori de rezultat asumați	5
1.1.1	Obiectivele proiectului	5
1.1.2	Indicatorii de rezultat asumați	6
1.2	Activitățile proiectului S.O.F.T.	6
1.3	Grupul țintă al proiectului S.O.F.T.	7
1.4	Partenerii implicați desfășurarea activităților proiectului S.O.F.T.	7
1.4.1	Lider de parteneriat: CAMERA DE COMERȚ ȘI INDUSTRIE MARAMUREȘ	7
1.4.2	Partener 1: CENTRUL DE EXCELENȚĂ PENTRU RESURSE COMUNITARE SRL	8
1.4.3	Partener 2: HOLISUN SRL	8
1.4.4	Partener 3: ASOCIAȚIA ÎNTREPRINZĂTORILOR MARAMUREȘ	8
2	Formarea profesională și învățarea la locul de muncă	9
2.1	Formarea profesională inițială și formarea profesională continuă (FPC)	9
2.2	Beneficiile formării profesionale continue pentru angajat	10
2.3	Beneficiile formării profesionale continue pentru angajator	11
2.4	Învățarea la locul de muncă, învățarea continuă	13
2.5	Diferența dintre FPC efectuată în cadrul firmei angajatoare, FPC efectuată la furnizori autorizați și învățarea continuă la locul de muncă	14
2.5.1	FPC la furnizori autorizați, cu diplome acreditate sau neacreditate	15
2.5.2	FPC în cadrul firmei angajatoare, cu acreditare sau fără acreditare	15
2.5.3	Învățare continuă la locul de muncă în cadrul firmei angajatoare	17
2.6	Tipuri de certificate obținute prin formarea profesională continuă	18
3	Cadrul legal de implementare al programelor FPC și al învățării la locul de muncă	19
3.1	Aspecte legislative privind formarea profesională continuă	19
3.2	Drepturile și obligațiile angajatorului: Legea nr 53/2003 privind Codul muncii	19
3.3	Drepturile și obligațiile angajatului: Legea nr 53/2003 privind Codul muncii	20
4	Metode de pregătire profesională a angajaților în cadrul firmei angajatoare	21
4.1	Identificarea nevoilor de învățare	22
4.1.1	Identificarea nevoilor de învățare pornind de la angajați	22
4.1.2	Identificarea nevoilor de învățare pornind de la angajatori	23
4.2	Stabilirea unor obiective clare	24
4.2.1	Definirea obiectivelor prin metoda SMART	25
4.2.2	Definirea obiectivelor prin metoda CLEAR	26
4.3	Stabilirea bugetului și a timpului alocat programelor de învățare	27
4.3.1	Stabilirea bugetului alocat programelor de învățare	27
4.3.2	Stabilirea timpului alocat programelor de învățare	29

4.4	Alegerea metodei de instruire potrivite	29
4.4.1	Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de bugetul alocat	30
4.4.2	Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de timpul disponibil	30
4.4.3	Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de numărul cursanților	31
4.5	Pregătirea materialelor de învățare	31
4.5.1	Identificarea obiectivelor de învățare.	32
4.5.2	Planificarea conținutului	32
4.5.3	Personalizarea materialelor de învățare	32
4.5.4	Testarea, revizuirea și actualizarea	33
4.6	Desfășurarea sesiunilor de învățare	33
4.6.1	Planificarea și organizarea sesiunilor	34
4.6.2	Pregătirea resurselor necesare	34
4.6.3	Angajamentul participanților	34
4.6.4	Abordarea interactivă	34
4.6.5	Recunoașterea și aprecierea efortului	35
4.7	Evaluarea rezultatelor și îmbunătățirea programelor de învățare	35
4.7.1	Definirea indicatorilor de performanță	36
4.7.2	Evaluarea propriu-zisă utilizând diverse metode	36
4.7.3	Colectarea feedback-ului de la participanți	37
4.7.4	Analiza datelor și raportarea la obiective	37
4.7.5	Perfecționarea programelor de învățare	38
4.7.6	Comunicarea rezultatelor	39
5	Temele orizontale și secundare în contextul programelor de învățare la locul de muncă	40
5.1	Egalitatea de șanse	40
5.2	Nediscriminarea	40
5.3	Îmbunătățirea accesibilității	40
5.4	Inovarea socială	41
5.5	Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon	41
5.6	Eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor	41
6	Importanța conștientizării angajaților în sensul auto-dezvoltării lor personale	42
7	Anexe, surse bibliografice, informații suplimentare	44
7.1	Lista surselor bibliografice utilizate în scopul întocmirii acestui document	44
7.2	Date de contact și adrese web utile	45
7.3	Lista explicativă a abrevierilor și a termenilor de specialitate utilizați în acest document	45
7.4	Lista graficelor și figurilor incluse în acest document	46
7.5	Anexa Cadrul legislativ – Legea 53/2003 privind Codul Muncii	46

1 Informații generale despre proiectul S.O.F.T.



Proiectul „S.O.F.T. – Susținem Ocuparea prin Formare Tehnologică”, ID POCU/860/3/12/142579, finanțat în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară nr. 3 – Locuri de muncă pentru toți, Obiectivului Specific 3.12.: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților este implementat de Camera de Comerț și Industrie Maramureș, în calitate de Beneficiar împreună cu Centrul de Excelență pentru Resurse Comunitare SRL, Holisun SRL și Asociația Întreprinzătorilor Maramureș, toate din Baia Mare, în calitate de parteneri.

Perioada de implementare: **10 octombrie 2022 – 31 decembrie 2023**

1.1 Obiectivele proiectului S.O.F.T. și indicatori de rezultat asumați

1.1.1 Obiectivele proiectului

Obiectivul general al proiectului este Creșterea accesului și participării la formare profesională în domeniul alfabetizării digitale, tehnologiei informației și comunicațiilor, pentru 600 de persoane angajate pe piața muncii, prin formare și activități inovatoare ce favorizează creșterea nivelului de calificare în aceste domenii și sporirea capacității de inserție profesională și a adaptabilității acestora la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI.

Obiective specifice ale proiectului sunt:

Obiectivul specific nr.1: Îmbunătățirea competențelor în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor a unui număr de 600 angajați din IMM-uri aparținând GT (grupului țintă), pe o perioadă de 15 luni.

Acest obiectiv presupune derularea a 32 grupe de cursuri de formare profesională pentru GT (600 persoane): 4 grupe de cursuri Competențe digitale de utilizare a TIC și 28 grupe de curs neautorizate de Competențe avansate Microsoft Excel, Gestionarea digitală a procesului antreprenorial, Social media și marketing și Utilizarea instrumentelor web 4.0).

Obiectivul specific nr.2: Stimularea a minimum 100 angajatori în direcția dezvoltării competențelor digitale ale angajaților lor, prin organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor, în vederea sporirii capacității de inserție profesională și a adaptabilității acestora la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI.

Fiecare dintre cele 100 de IMM-uri va trece printr-un proces de analiză a situației curente în ceea ce privește digitalizarea locurilor de muncă. Acest raport va sta la baza elaborării unei strategii prin care să se introducă programe de formare la locul de muncă în domeniul digital. Partenerii se vor asigura că minim 3 din cele 100 întreprinderi sprijinite, introduc programe de învățare la locul de muncă.

Obiectivul specific nr.3: Creșterea interesului și a gradului de conștientizare a angajatorilor privind importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă, printr-o campanie de conștientizare care se va derula pe o perioadă de 15 luni.

Acest obiectiv se va realiza prin organizarea unei campanii de conștientizare a angajatorilor și angajaților și promovare a participării la formarea profesională continuă, prin organizarea a 19 seminarii de informare cu minim 570 participanți.

1.1.2 Indicatorii de rezultat asumați

Indicatorii de rezultat prevăzuți în proiect sunt:

- 4S36: Angajați care beneficiază de programe de formare - Minim 600
- 4S34: Persoane care dobândesc o calificare/ care și-au validat competențele în sectoarele economice/domeniile cu specializare inteligentă aferente SNC/SNCI la încetarea calității de participant - minim 546, adică 91% din cele 600 persoane cursate
- 4S17: Întreprinderi sprijinite, din care: IMM-uri - Minim 100
- 4S35: Întreprinderi care introduc programe de învățare la locul de muncă la 6 luni după finalizarea sprijinului, din care: IMM-uri - Minim 3

1.2 Activitățile proiectului S.O.F.T.

A1. Identificarea, recrutarea, înregistrarea și evidența unui număr de minim 600 persoane din grupul țintă (GT)

- A1.1 Identificarea, recrutarea, înregistrarea și evidența unui nr de minim 600 persoane în GT

A2. Furnizarea de programe de formare profesională în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor pentru minim 600 persoane

- A2.1 Furnizarea unor programe de formare în domeniile: competențe avansate Microsoft Excel pentru un număr de 150 angajați din GT
- A2.2 Furnizarea unor programe de formare în domeniile: competențe digitale de utilizare a tehnologiei informației, social media și marketing și utilizarea instrumentelor web 4.0 pentru un număr de 150 angajați din GT
- A2.3 Furnizarea unui program de formare în domeniul digitalizării proceselor pentru un număr de 300 angajați din GT

A3. Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor

- A3.1 Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor

A4. Organizarea și derularea de campanii de conștientizare a angajatorilor privind importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă

- A4.1 Organizarea și derularea de campanii de conștientizare a angajatorilor privind importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă

A5. Managementul de proiect

- A5.1 Management și evaluare proiect

A6. Activitate suport proiect - activitate transversală - cheltuieli indirecte

- A6.1 Activitate suport proiect - activitate transversală- cheltuieli indirecte

1.3 Grupul țintă al proiectului S.O.F.T.

Grupul țintă (GT) al proiectului S.O.F.T. este format din persoane fizice, care îndeplinesc cumulativ următoarele criterii:

- au domiciliul sau reședința în cele 6 județe ale Regiunii Nord Vest (Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare, Sălaj) și nu numai (cu condiția să nu locuiască în Regiunea București - Ilfov).
- fac dovada că sunt angajați cu contract individual de muncă (cu normă întreaga sau cu timp parțial).
- fac dovada că angajatorul își 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 din întreprinderi care intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre aceste sectoare economice sau unul dintre domeniile de specializare inteligentă menționate anterior.
- își exprimă intenția de a-și dezvolta competențele digitale și optează pentru înscrierea la unul dintre cursurile de formare organizate prin proiect.

În ce privește activitatea de sprijin, aceasta este dedicată tuturor IMM-urilor, din regiunea de NV și nu numai, active la momentul intrării în operațiune (respectiv să realizeze bunuri sau servicii, să înregistreze cheltuieli și să întocmească un bilanț contabil), care își 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 implementarea activității, experții vor ține cont de prevederile legii nr. 346 din 14 iulie 2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii actualizată și vor informa reprezentanții firmelor cu privire la responsabilitățile acestora.

1.4 Partenerii implicați desfășurarea activităților proiectului S.O.F.T.

1.4.1 Lider de parteneriat: CAMERA DE COMERȚ ȘI INDUSTRIE MARAMUREȘ



Camera de Comerț și Industrie Maramureș este o organizație autonomă, neguvernamentală, de utilitate publică, apolitică, fără scop patrimonial, non profit, cu personalitate juridică, creată pentru a reprezenta, apăra și susține interesele membrilor săi și ale comunității de afaceri în raport cu autoritățile publice și cu organisme din țară și din străinătate. Camera a fost înființată la data de 18.09.1990 și a dobândit personalitate juridică la data recunoașterii înființării ei prin Hotărârea de Guvern nr. 799/1990. Camera funcționează în baza Legii 335/2007 cu modificările și completările ulterioare.

Contact:

430232 Baia Mare, Bd. Unirii nr. 16, MARAMUREȘ – ROMÂNIA

Tel. +40 262 221 510

Email: soft@ccimm.ro, Web: <https://www.ccimm.ro>

1.4.2 Partener 1: CENTRUL DE EXCELENȚĂ PENTRU RESURSE COMUNITARE SRL



CENTRUL DE EXCELENȚĂ PENTRU RESURSE COMUNITARE SRL (C.E.R.C. SRL) este o firmă de consultanță în management și afaceri, elaborare și implementare proiecte cu finanțare nerambursabilă și în același timp și un furnizor de formare profesională acreditat, și de servicii pentru stimularea ocupării forței de muncă.

Contact:

Baia Mare, str. Culturii, nr 5, etaj 6, sala 601, Maramureș – România

Tel. +40 758 624 246, +40 745 125 914

Email: cerc.consultanta@gmail.com, Web: <https://www.cerc-consultanta.ro>

1.4.3 Partener 2: HOLISUN SRL



HOLISUN SRL este o societate comercială cu răspundere limitată înființată în anul 2001. Holisun este o companie românească de renume, cu peste 20 de ani de experiență, care gestionează proiecte de cercetare IT de milioane de euro, derulează contracte comerciale în Europa, Statele Unite, Asia și Orientul Mijlociu. HOLISUN SRL este și un furnizor de formare profesională continuă (FPC). Relevantă pentru acest proiect este experiența partenerului atât în domeniul serviciilor IT, cât și în managementul și implementarea de proiecte cu finanțare nerambursabilă, dar și activități de formare profesională în domeniul digital.

Contact:

Str. Cărbunari nr. 8, Baia Mare, Maramureș – România

Telefon: +40 262 226 778

E-mail: info@holisun.com, Web: <https://www.holisun.com>

1.4.4 Partener 3: ASOCIAȚIA ÎNTREPRINZĂTORILOR MARAMUREȘ



Asociația Întreprinzătorilor Maramureș, organizație constituită exclusiv din societăți cu capital privat care reprezintă regiunea Maramureș, a fost înființată pentru a susține dezvoltarea economico-socială a județului, în plan local, zonal, regional, național și internațional.

Contact:

Baia Mare, str. 1 Mai nr. 25, Maramureș – România

Telefon: +40 747 078 269

E-mail: office@patronatmm.ro, Web: <https://www.patronatmm.ro>

2 Formarea profesională și învățarea la locul de muncă

2.1 Formarea profesională inițială și formarea profesională continuă (FPC)

Conform Ordonanței nr. 129 din 31 august 2000 (**republicată**) privind formarea profesională a adulților**) și a Normelor metodologice de aplicare a prevederilor acestei ordonanțe, formarea profesională a adulților cuprinde formarea profesională inițială și formarea profesională continuă organizate prin alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ.

- **Formarea profesională inițială** a adulților asigură pregătirea necesară pentru dobândirea competențelor profesionale minime necesare pentru obținerea unui loc de muncă.
- **Formarea profesională continuă** este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

Competențele profesionale se dobândesc pe cale formală, non-formală sau informală.

Calea formală	parcursarea unui program organizat de un furnizor de formare profesională;
Calea non-formală	practicarea unor activități specifice direct la locul de muncă sau autoinstruirea;
Calea informală	modalitățile de formare profesională neinstituționalizate, nestructurate și neintenționate - contact nesistematic cu diferite surse ale câmpului socio-educational, familie, societate sau mediu profesional;

Formarea profesională a adulților se organizează în mod distinct pe niveluri de pregătire, profesii, ocupații, meserii și specializări, ținându-se seama de nevoile angajatorilor, de competențele de bază ale adulților, de cerințele posturilor pe care aceștia le ocupă și de posibilitățile lor de promovare sau de încadrare în muncă, precum și de cerințele de pe piața muncii și aspirațiile adulților.

Formarea profesională a salariaților se poate realiza prin următoarele forme:	participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară ori din străinătate;
	stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;
	stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;
	ucenicie organizată la locul de muncă (reglementată prin Legea nr. 279 din 5 octombrie 2005 (*republicată*) privind ucenicia la locul de muncă);
	formare individualizată;
	alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

Alte forme de pregătire profesională pot fi:	instruire sau experiență practică dobândită la locul de muncă;
	schimb de experiență;
	ateliere de lucru;
	autoinstruirea, inclusiv prin învățare la distanță;
	învățarea asistată de calculator;
	participarea la conferințe, prelegeri, seminare;

Accesul la formarea profesională este un drept reglementat prin Codul Muncii.

De asemenea, potrivit Codului Muncii, formarea profesională a salariaților are următoarele obiective

- adaptarea salariatului la cerințele postului sau ale locului de muncă;
- obținerea unei calificări profesionale;
- actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă și perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază;
- reconversia profesională determinată de restructurări socio-economice;
- dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare pentru realizarea activităților profesionale;
- prevenirea riscului șomajului;
- promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.

Cursurile de formare profesională sunt o șansă spre evoluție, perfecționare și asigură un grad sporit de acces spre domeniul vizat pe de-o parte, iar pe de alta ne ajută să păstrăm locul de muncă dobândit în carieră, sau să evoluăm.

În cadrul unui curs de formare, indiferent de subiectul abordat, informația este adunată, sintetizată, sistematizată, în funcție de competențele ce se doresc a fi dobândite. Cunoștințele din domeniul vizat sunt colectate, apoi selectate în funcție de relevanța acestora pentru curs și cursanți, păstrate doar cele necesare și mai ales utile celor care participă.

Formarea profesională continuă și pregătirea constantă scade riscurile ieșirii de pe piața muncii. În prezent, formarea profesională este în curs de dezvoltare, oamenii înțelegând în număr tot mai mare importanța învățării pe tot parcursul vieții.

Fie că este vorba de perfecționarea pregătirii profesionale prin actualizarea cunoștințelor dobândite anterior, fie că este vorba despre dobândirea unor noi competențe, educația continuă aduce doar beneficii persoanelor care aleg să urmeze diverse forme pregătire profesională.

2.2 Beneficiile formării profesionale continue pentru angajat

Implementarea de cursuri și programe de pregătire profesională generează beneficii atât pentru angajați cât și pentru angajator. Formarea profesională ajută salariații să devină mai eficienți și performanți, dobândirea de competențe noi și adaptarea la evoluția tehnologică fiind atât în avantajul angajatului, cât și a angajatorului. Ea este, cel puțin la nivel teoretic, un drept al angajatului.

Principalele beneficii pe care formarea profesională continuă le aduce, sau le poate aduce, angajaților, atât pe plan personal cât și profesional:	Actualizarea și dezvoltarea cunoștințelor și competențelor din domeniul de activitate;
	Dobândirea de noi competențe și calificări în funcție de evoluțiile, cerințele și de exigențele pieței muncii;
	Dezvoltarea de noi aptitudini și deprinderi;
	Dobândirea de cunoștințe avansate – ultimele tendințe, descoperiri și inovații în domeniul lor de activitate;
	Capacitatea de adaptare la schimbările de la locul de muncă, și nu numai;
	Creșterea performanței la locul de muncă;
	Promovarea la locul de muncă;
	Noi oportunități în carieră și noi posibilități de reconversie profesională;
	Încredere și satisfacție personală;
	Prevenirea riscului șomajului;
	Perfecționarea continuă a abilităților;
	Motivarea angajaților prin diversificarea cunoștințelor;
	Creșteri salariale.

Referindu-ne la programele de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor, menționăm aici că angajații care posedă competențe digitale sporite:

- se informează, comunică și soluționează mai ușor probleme din diverse domenii de activitate;
- se adaptează la schimbările tehnologice, fapt ce se reflectă printr-o calitate superioară a muncii prestate și valoare adăugată pusă în slujba companiei;
- au o eficiență operațională crescută și pot contribui la creșterea brandului companiei;
- execută lucrări de calitate – documente, prezentări, alte materiale;
- au capacitatea de a utiliza softuri colaborative și platforme de comunicare care îmbunătățesc colaborarea și comunicarea în echipă;
- sunt deschiși și au capacitatea de a utiliza resurse online pentru învățare continuă;

Într-o piață în care companiile pot achiziționa aceleași echipamente, aceleași materiale sau aceleași servicii, diferența ar putea fi făcută tocmai de angajați, aceștia putând fi priviți într-un astfel de context drept element cheie, diferențiator, specific fiecărei companii.

2.3 Beneficiile formării profesionale continue pentru angajator

De la un an la altul, tot mai mulți angajatori conștientizează importanța programelor de formare profesională, a resurselor umane ca element cheie pentru creșterea productivității și competitivității.

Deși toate aceste avantaje favorizează orientarea spre formarea profesională, în piața muncii încă întâlnim reticențe de ambele părți. Unele țin de resursa de timp, iar altele de investiția financiară, mai ales în perioadele de criză economică pe care le-am traversat în ultimul timp.

Situația ultimilor ani a demonstrat faptul că aceste piedici trebuie depășite pentru că beneficiile pe care le poate aduce formarea profesională se revarsă în mod pozitiv în perioada imediat următoare atât pentru angajat, cât și pentru angajator.

În acest fel, angajatorul va avea în echipă oameni mai performanți, capabili să aducă un plus de valoare în companie.

Dintre avantajele pe care angajații mai bine pregătiți în domeniul lor, mai competenți și mai calificați, le aduc la nivelul companiei, amintim:	Creșterea productivității companiei;
	Creșterea eficienței angajaților;
	Creșterea inovației în cadrul organizației;
	Creșterea calității resurselor umane;
	Creșterea nivelului de satisfacție a angajaților;
	Angajați loiali și dedicați;
	Atragerea profesioniștilor interesați de oportunitățile de dezvoltare și învățarea continuă;
	Creșterea competitivității organizației;
	Adaptarea mai ușoară la schimbările din domeniu: tehnologii noi, tendințe și cerințe de lucru;
	Creșterea coeziunii organizaționale;
	Identificarea și depășirea lacunelor informaționale ale angajaților;
	Motivarea, responsabilizarea și promovarea angajaților;
	Creșterea competitivității în rândul angajaților;
	Progresul companiei;
	Creșterea profitului.

Un angajat care beneficiază în mod regulat de programe de FPC aduce valoare sporită companiei pentru care lucrează, prin calitatea superioară a muncii prestate și prin multiplele competențe pe care le pune în slujba companiei.

Reiterăm câteva idei care argumentează importanța programelor de FPC, atât pentru angajați cât și pentru angajator. Creșterea competitivității, în sensul în care FPC ajută angajații să își dezvolte abilitățile și cunoștințele, ceea ce contribuie la creșterea eficienței în muncă și implicit la creșterea competitivității întregii companii. Îmbunătățirea performanței, deoarece FPC poate ajuta angajații să devină mai productivi în munca lor. Adaptabilitate, întrucât FPC ajută angajații să se adapteze la schimbările din domeniul lor de activitate și să se mențină relevanți pentru companie, în ton cu tendințele și inovațiile din domeniul de activitate. Loializarea angajaților prin oferirea unor programe

de FPC care să păstreze angajații motivați și satisfăcuți, reducând astfel intenția lor de schimbare a locului de muncă și în consecință, reducând pentru companie costurile legate de angajarea și formarea unor noi angajați.

În mediul de afaceri, **există numeroase avantaje pentru companiile cu un grad ridicat de digitalizare**. Un prim avantaj este eficiența: gradul ridicat de digitalizare poate crește eficiența în diferite procese de afaceri, cum ar fi gestionarea clienților, automatizarea muncii repetitive sau analizarea datelor. Scalabilitatea reprezintă un alt avantaj al companiilor cu un grad ridicat de digitalizare, în sensul în care sistemele digitale ale acestora pot fi ușor scalate pentru a răspunde prompt la creșterea sau la scăderea activității companiei, fără să fie necesare investiții suplimentare în infrastructură sau personal. Nu în ultimul rând, accesibilitatea reprezintă un important avantaj deoarece permite accesul la informații și la servicii din orice locație și în orice moment, ceea ce poate crește flexibilitatea și eficiența companiei.

Digitalizarea companiilor presupune și salariați cu competențe și aptitudini digitale corespunzătoare. Astfel de salariați pot aduce unei companii:

- Productivitate și eficiență sporite prin faptul că salariații își îndeplinesc atribuțiile mai rapid folosind eficient instrumente digitale;
- Colaborare mai bună între angajați prin utilizarea de platforme care permit partajarea de informații și comunicare în timp real;
- Progres și inovare prin adoptarea rapidă de noi tehnologii și instrumente digitale, salariații cu competențe digitale sporite fiind capabili să se adapteze mai ușor acestor noutăți;
- Protecție sporită a datelor și echipamentelor, salariații fiind mai conștienți de pericolele și amenințările cibernetice.

2.4 Învățarea la locul de muncă, învățarea continuă

“Educația este cea mai bună provizie pe care o poți face pentru bătrânețe” (Aristotel)

În cea mai mare parte a timpului, avem întipărită în minte ideea conform căreia formarea noastră presupune finalizarea doar a studiilor medii și în ultimii ani, eventual, a studiilor superioare de nivel licență sau master după care tendința noastră, generală, ca adulți, este de a ne opri din studiu.

Întreaga lume evoluează, se schimbă, într-un mod accelerat, iar oamenii valorizați sunt aceia care reușesc să parcurgă noi materiale într-un timp relativ scurt. De aceea, ceea ce ar trebui cu adevărat să ne atragă atenția, ar fi conceptul de educație (învățare) continuă, sau, așa numita educație pe parcursul întregii vieți. Autoeducarea, este, bineînțeles, parte integrantă a conceptului de învățare pe tot parcursul vieții.

În general, **învățarea la locul de muncă** se referă la procesul prin care un angajat își dezvoltă cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu și pentru a progresa în cariera sa. Aceasta implică **învățarea continuă**.

La nivel individual, învățarea continuă e utilă pentru adaptarea mai ușoară la schimbările de la locul de muncă, la cerințele pieței muncii, la noile tehnologii, dar și în viața personală, deoarece în zilele noastre, mulți oameni lucrează la distanță și au un grad de autonomie mai înalt, astfel că trebuie să-și planifice și să-și stabilească singuri ritmul de lucru, și să-și găsească soluții mult mai rapid.

Cheia învățării este motivația intrinsecă, care ne determină să fim mai buni, să cunoaștem lucruri noi și să fim cea mai bună variantă a noastră.

Promovarea învățării pe tot parcursul vieții contribuie la realizarea următoarelor obiective specifice în domeniul dezvoltării resurselor umane la nivelul angajatorilor:

- a) asigurarea forței de muncă corespunzătoare cerințelor noilor locuri de muncă;
- b) reconversia profesională a salariaților pentru a face față transformărilor de la locurile de muncă;
- c) reducerea impactului social al proceselor de restructurare și reorganizare ale angajatorilor;
- d) creșterea mobilității profesionale a lucrătorilor;
- e) crearea de noi locuri de muncă.

2.5 Diferența dintre FPC efectuată în cadrul firmei angajatoare, FPC efectuată la furnizori autorizați și învățarea continuă la locul de muncă

Conform Codului Muncii, programele de formare profesională pot fi realizate prin participarea la:

- Cursuri organizate de angajator sau alți furnizori de servicii de formare profesională atât în țară, cât și în străinătate ;
- Stagii de practică și specializare (în țară și din străinătate)
- Stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă
- Stagii de ucenicie la locul de muncă.

Programele de formare profesională se pot desfășura intern, în cazul în care sunt organizate de către angajator autorizat, sau extern, dacă sunt organizate și coordonate de alte organizații. Cu alte cuvinte, acestea se pot desfășura astfel:

- la sediul angajatorului;
- la sediul furnizorilor autorizați sau online;
- la sediile agențiilor județene pentru ocuparea forței de muncă;

Pentru a urma cursuri de formare profesională, se pot încheia două tipuri de contracte:

- a) Contract de calificare profesională - prin care salariatul se obligă să urmeze cursurile organizate de angajator pentru a obține o calificare profesională, poate fi încheiat pe o perioadă cuprinsă între 6 și 12 luni pentru salariații care au cel puțin 16 ani;
- b) Contracte de adaptare profesională - în cazul angajaților debutanți care trebuie să se adapteze la noul loc de muncă și se încheie pe durată determinată, de cel mult un an.

Codul Muncii prevede faptul că pot încheia contracte de calificare profesională doar angajatorii care au primit autorizație de la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale și de la Ministerul Educației sau angajatorii care încheie un contract cu o companie externalizată de formare profesională acreditată.

Pentru ca un curs sau un program să fie recunoscut la nivel național, cursurile trebuie să fie acreditate de un minister, precum Ministerul Educației sau Ministerul Muncii și Solidarității Sociale.

2.5.1 FPC la furnizori autorizați, cu diplome acreditate sau neacreditate

În cazul în care formarea profesională se desfășoară extern, angajatorii recurg la serviciile externalizate de formare profesională. Acestea pot fi de inițiere, calificare, recalificare, perfecționare, specializare, în fiecare dintre cazuri, majoritatea serviciilor externalizate de formare profesională oferind acea diplomă acreditată, recunoscută la nivel național. Prin excepție, există cursuri pe care compania care oferă serviciu externalizat de formare profesională, din diverse motive, nu le-a autorizat la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, iar pentru aceste cursuri care nu au fost autorizate, nu se eliberează diploma acreditată.

Avantajele formării profesionale la furnizorii autorizați sunt:

- Nu necesită constituirea unui dosar de autorizare a companiei, se semnează doar un contract de servicii externalizate;
- Majoritatea oferă diplome acreditate, ceea ce este un plus și pentru angajat;
- Formatori bine pregătiți și cu experiență;
- Prețul este fix, per cursant sau curs, fără să mai necesite costuri extra suplimentare;

Dezavantajele formării profesionale la terți:

- Costurile mai ridicate decât în cazul învățării continue sau a formării profesionale la locul de muncă;
- Timpul, sau sincronizarea angajaților cu programele oferite de către serviciile de formare profesională;
- Calitatea, nu toate companiile care oferă cursuri de formare profesională pot fi și calitative din punctul de vedere al învățării.

2.5.2 FPC în cadrul firmei angajatoare, cu acreditare sau fără acreditare

Dacă o companie dorește să ofere formare profesională continuă la locul de muncă, dar costurile cu un astfel de serviciu externalizat sunt prea mari, atunci ea poate să devină propriul furnizor de formare profesională al angajaților urmărind următorii pași:

- să-și revizuiască statutul (actul constitutiv) sau în actul de înființare a persoanei juridice, revizuire care să cuprindă codul CAEN 8559 – activități de formare profesională;
- să-și depună dosarul în vederea obținerii autorizației de a funcționa ca și companie de formare profesională;
- să-și îndeplinească obligațiile de plată a impozitelor, taxelor și contribuțiilor datorate la stat;
- să-și autorizeze cursul la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale pe care dorește să-l organizeze în cadrul companiei;

Pentru a primi autorizația, furnizorii de formare profesională trebuie să respecte și niște criterii de evaluare, care au în vedere:

- programul de formare profesională pe care vrei să îl organizezi;
- resursele necesare desfășurării acestui program;
- experiența furnizorului și rezultatele activității sale în alte programe de formare profesională realizate, în cazul în care acestea există.

Pentru a obține o autorizație de la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, trebuie mai întâi compania să întocmească un program de formare profesională bine pus la punct, în care să se includă toate detaliile privind desfășurarea cursurilor respective, mai exact:

- datele de identificare a programului;
- condițiile de acces – criteriile luate în considerare la înscrierea participanților la curs;
- obiectivele cursului – ce competențe profesionale și aptitudini vor dobândi cursanții în urma programului de formare profesională, în concordanță cu standardele ocupaționale recunoscute la nivel național. Potrivit Ordinului nr. 3712/1721/2018, standardele ocupaționale sunt documente întocmite pentru ocupațiile prevăzute în Clasificarea ocupațiilor din România (COR), putând fi consultate pe site-ul ANC;
- durata de pregătire și locul de desfășurare;
- sub ce formă va fi organizat cursul;
- numărul preconizat de participanți;
- planul de pregătire și programa cursului – ce va fi predat în cadrul acestui program;
- modalitățile de evaluare a participanților – cum vor fi aceștia evaluați pentru a obține calificarea/diploma dorită.

Pentru a deveni furnizor de formare profesională autorizat, trebuie să dispui de resurse umane, materiale și financiare, astfel că regăsim mai jos o serie de reguli care trebuiesc urmate:

- în ceea ce privește resursele umane, trebuie să se facă dovada că respectivul curs va fi ținut de formatori „care au profilul sau specialitatea corespunzătoare programei de pregătire”. Cu alte cuvinte, este nevoie de un angajat specialist în resurse umane care să predea cursul de resurse umane sau de un informatician care să predea cursul de IT. În plus, formatorii trebuie să aibă și o pregătire pedagogică specifică formării profesionale a adulților (pe lângă cea de specialitate), dovedită printr-un certificat sau o diplomă de formator recunoscută de ANC.
- în ceea ce privește resursele materiale și/sau financiare, trebuie în primul rând să fie asigurate spații adecvate pentru pregătirea teoretică și practică (spre exemplu, săli de curs sau de conferință, ateliere, laboratoare etc., în funcție de activitatea desfășurată), dotate cu echipamente de prezentare (tablă, videoproector, calculatoare etc.) și alte tipuri de echipamente, dispozitive sau utilaje de care ar avea nevoie cursanții.
- trebuie ca fiecare participant să fie supravegheat și îndrumat de către formatori și să aibă acces la un suport de curs.
- dimensiunile, dotările și organizarea spațiilor de pregătire, precum și numărul cursanților permit respectarea normelor de protecția muncii.

Avantajele formării profesionale continue în cadrul companiei sunt:

- costuri, probabil, mai mici decât un serviciu externalizat de formare profesională. Atunci când vorbim despre o companie medie spre mare, s-ar putea ca aceste costuri de autorizare să fie mai mici decât un contract de furnizare servicii;
- timpul – cursurile se organizează intern, în timpul programului de lucru sau al disponibilității angajaților;
- odată ce cursurile sunt autorizate și condițiile de eligibilitate îndeplinite, se poate dezvolta un business, iar compania, poate să ofere și ea la rândul ei, servicii de formare profesională.

Dezavantajele formării profesionale în cadrul companiei sunt:

- alocarea de resurse pentru obținerea autorizației de funcționare și de autorizare a cursurilor;
- condițiile de eligibilitate impuse de către autoritatea emitentă pot fi greu de respectat.

2.5.3 Învățare continuă la locul de muncă în cadrul firmei angajatoare

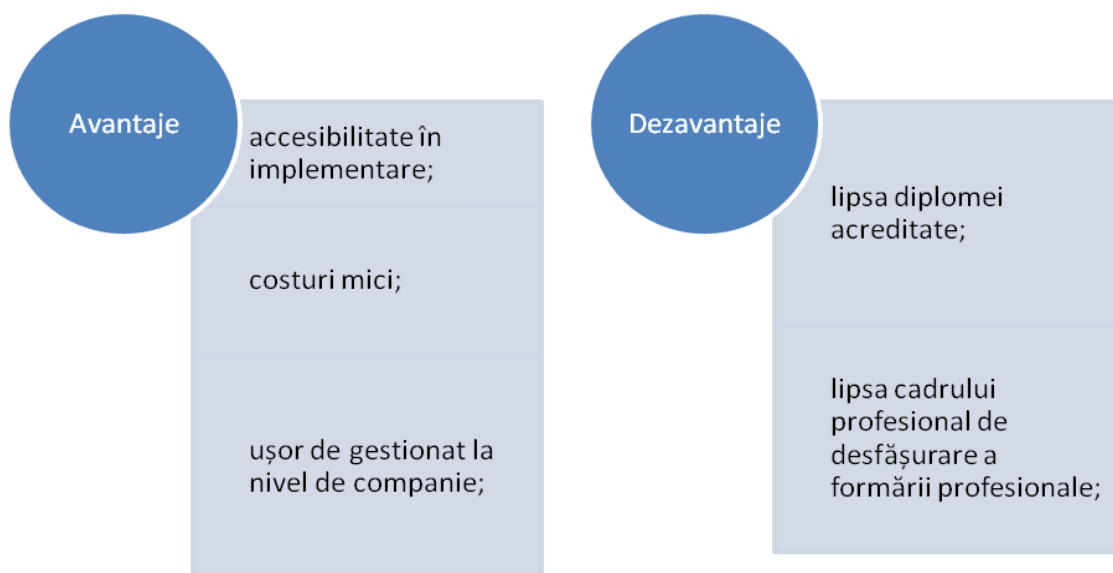
Avantajul acestei tipologii de educație / autoeducație este conversia rapidă a cunoștințelor teoretice în aplicabilitate și rezultate practice și concrete.

Angajatorii care adoptă un stil de învățare continuă la locul de muncă pentru angajații lor, pot să adopte un plan de învățare pe un an, în cadrul căruia se pot planifica orele de teorie, orele de practică și se poate estima un buget necesar, avantajos, atât pentru materialele necesare învățării (cărți, speaker, webinarii etc.), cât și pentru materialele consumabile.

De asemenea, pentru verificarea randamentului introducerii învățării la locul de muncă, se pot construi formulare de feedback sau se pot compara niște eventuale teste oferite angajaților.

Pe de altă parte, învățarea continuă la locul de muncă prevede punerea la dispoziție de către angajatori, către angajați, a unor materiale de dezvoltare personală și profesională, și/sau a unor seminarii de învățare și dezbateri, pentru a impulsiona angajații și a le dezvolta un ritm de învățare continuu, ce duce atât la îmbunătățirea calității muncii, cât și la dezvoltarea lor personală. Marele avantaj al acestui tip de dezvoltare profesională a angajaților este costul, acesta fiind destul de redus și foarte controlabil de către angajatori.

Reamintim și alte programe individuale de formare profesională: programe de training, coaching sau mentorat, conferințe, activități de cercetare, voluntariat, diferite competiții profesionale, webinarii sau programe de internship.



2.6 Tipuri de certificate obtinute prin formarea profesională continuă

Dacă formarea profesională este efectuată într-un cadru autorizat (serviciu externalizat de formare profesională sau compania și-a autorizat cursurile de formare profesională), atunci, la sfârșitul cursului, fiecare participant primește o diplomă acreditată, care este recunoscută la nivel național.

Dacă formarea profesională este de tip învățare la locul de muncă, atunci participantul poate primi, cel mult o diplomă de participare neacreditată și nerecunoscută la nivel național.

Certificatul de competențe profesionale oferit persoanelor declarate competente în urma programului de evaluare și certificare a competențelor profesionale este recunoscut la nivel național de către Ministerul Muncii și Solidarității Sociale și Ministerul Educației, în baza OG 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată.

Certificatul de competențe apostilat și tradus este recunoscut la nivel internațional. De asemenea, certificatul de competențe profesionale are aceeași valoare ca și certificatul de absolvire, respectiv de calificare. Datorită acestui certificat de absolvire avizat, angajatul poate prelua mai multe responsabilități în fișa postului (dacă cursul urmat este de perfecționare) sau îi permite o eventuală reconversie profesională.

Această diplomă de competențe profesionale avizate de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, se obține în urma cursurilor de formare profesională acreditate și se obține exclusiv în urma unui proces de evaluare, ori în cadrul companiei în care lucrează dacă aceasta și-a acreditat respectivele cursuri și și-a angajat propriul formator, ori în cadrul unui serviciu externalizat de formare profesională continuă.

În cazul în care o persoană urmează un curs în cadrul unei companii neacreditate de către Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, acesta va obține o diplomă de participare, care nu este recunoscută atât la nivel național și internațional.

Toate programele de formare profesională trebuie să fie autorizate și certificate de Consiliul Național al Calificărilor și al Formării Profesionale a Adulților (CNCFPA), în colaborare cu Ministerul Muncii și Solidarității Sociale și Ministerul Educației (conform Metodologiei din 23 iulie 2003 de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților). Cursurile pot fi ținute doar de formatori autorizați.

3 Cadrul legal de implementare al programelor FPC și al învățării la locul de muncă

3.1 Aspecte legislative privind formarea profesională continuă

Formarea profesională este reglementată prin Codul Muncii ca o formă de educație continuă pentru angajați, în completarea sistemului formal de învățământ. Orice program de formare profesională are scopul de a crește nivelul de competență profesională, iar acest lucru se obține prin diferite cursuri de pregătire.

Chiar dacă unii angajatori și angajați au libertatea de a alege să urmeze un curs de formare profesională, există situații în care acestea sunt obligatorii. Conform legislației în vigoare, (Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, Titlul VI, art. 194) programele de formare profesională devin obligatorii în următoarele cazuri :

- În cazul în care angajatorul are cel puțin 21 de salariați - toți angajații trebuie să participe la astfel de programe, cel puțin o dată la doi ani;
- În cazul în care angajatorul are mai puțin de 21 de salariați - angajații trebuie să participe la astfel de programe o dată la trei ani.

Totodată, în situația în care o companie are mai mult de 21 de salariați, angajatorul trebuie să elaboreze în fiecare an un plan de formare profesională, pe care să îl anexeze la contractul colectiv de muncă. Planul trebuie elaborat împreună cu reprezentantul salariaților sau cu sindicatul, iar angajații trebuie să fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională.

Este important de menționat că toate programele de formare profesională trebuie organizate din timp și trebuie să aibă ca obiectiv îmbunătățirea abilităților angajaților și însușirea de noi cunoștințe.

Nu sunt considerate cursuri de formare profesională instruirile de zi cu zi făcute de către angajator, alte pregătiri neplanificate sau pregătiri care au loc în instituții de învățământ secundar profesional, postuniversitar sau mediu de specialitate superior.

3.2 Drepturile și obligațiile angajatorului: Legea nr 53/2003 privind Codul muncii

Angajatorii care inițiază participarea la cursuri de pregătire profesională au următoarele obligații:

- Să asigure cheltuielile de participare pentru salariați, dar și alte cheltuieli ocazionale pe perioada derulării cursurilor;
- Să asigure angajaților toate drepturile salariale pe toată durata formării profesionale.

Este important de menționat faptul că participarea la astfel de programe de formare profesională poate fi făcută și la inițiativa salariatului, nu doar a angajatorului. În aceste situații, ambele părți trebuie să cadă de comun acord cu privire la modalitatea de formare profesională, durata programului, dar și alte drepturi și obligații ale părților implicate.

Salariatul trebuie să trimită solicitarea către angajator, iar acesta va analiza solicitarea, împreună cu reprezentantul salariaților sau sindicatul, după caz. Angajatorul trebuie să ofere un răspuns cu privire la cererea pentru formare profesională în termen de 15 zile de la data la care a primit solicitarea. De asemenea, angajatorul va decide care sunt condițiile în care se va desfășura stagiul de formare profesională, inclusiv dacă va suporta cheltuielile în totalitate sau doar parțial.

Art. 195 alin 1 din Legea 53/2003 privind Codul muncii prevede următoarele aspecte:

Angajatorul persoana juridică care are mai mult de 21 de salariați elaborează anual și aplică planuri de formare profesională cu consultarea sindicatului sau a reprezentanților salariaților, iar planul de formare profesională devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate.

Drepturile angajatorului, în ceea ce privește adoptarea sistemului de formare profesională continuă, este de a solicita angajatului o perioadă maximă de a respecta condițiile contractului individual de muncă, mai exact nu pot cere suspendarea lui, astfel angajatorii pot solicita angajaților plata integrală a cursului.

3.3 Drepturile și obligațiile angajatului: Legea nr 53/2003 privind Codul muncii

Angajații pot solicita participarea la programele de formare profesională. În ceea ce privește drepturile angajatului pe timpul desfășurării programului de formare profesională, acesta va beneficia de:

- Toate drepturile salariale deținute pe toată durata programului de formare profesională;
- Vechime în muncă pe toată perioada derulării programului de formare profesională, aceasta fiind considerată stagiul de cotizare pentru sistemul asigurărilor sociale de stat;
- Dreptul la concediu pentru pregătire profesională pentru o perioadă de 80 de ore sau 10 zile, în cazul concediului cu plată.

Trebuie avut în vedere că angajatul poate beneficia de concediu fracționat pentru formare profesională. De obicei, în aceste situații este vorba de susținerea unor examene universitare pentru promovarea în anul următor sau pentru absolvirea unei forme de învățământ.

În același timp, angajații nu pot cere încetarea contractului individual de muncă pe perioada desfășurării programului de formare profesională, dacă programul este inițiat de către angajator. În caz contrar, angajatul va trebuie să suporte toate cheltuielile necesare pregătirii profesionale.

Recapitulând drepturile stabilite prin Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii ale angajatului:

- Contractul individual de muncă poate fi suspendat din inițiativa salariatului, conf art.51 alin. 1 lit. d - pentru concediul pentru formare profesională;
- Salariații au dreptul să beneficieze, la cerere, de concedii pentru formare profesională cu sau fără plată, conform secțiunii 2 art. 154., iar în cazul în care angajatorul nu și-a respectat obligația de a asigura pe cheltuiala sa participarea unui salariat la formare profesională în condițiile prevăzute de lege, salariatul are dreptul la un concediu pentru formare profesională, plătit de angajator, de până la 10 zile lucrătoare sau de până la 80 de ore conform art. 157 alin 1.
- În cazul în care participarea la cursuri este inițiată de angajator, toate cheltuielile ocazionate de această participare sunt suportate de către acesta, conform art. 197 alin.1. De asemenea, pe perioada participării la cursuri, salariatul beneficiază atât de toate drepturile salariale deținute, cât și de vechime la locul de muncă (perioada fiind considerată stagiul de cotizare în sistemul de stat).

Extras din Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, care stă la baza acestui ghid și unde sunt regăsite toate reglementările la nivel național privind drepturile și obligațiile angajatorilor și angajaților referitoare la formarea profesională, se regăsește anexată la sfârșitul prezentului document.

4 Metode de pregătire profesională a angajaților în cadrul firmei angajatoare

Noile tehnologii necesită noi cunoștințe și adaptarea persoanei la schimbările neașteptate ale unei societăți familiare până de curând. În același registru și companiile trebuie să dovedească flexibilitate față de evoluția rapidă a economiei și față de concurența tot mai acerbă din mediul de afaceri, demers sortit eșecului în lipsa unei viziuni clare și a unei forțe de muncă calificate ce poate sprijini evoluția companiei. Schimbările descrise anterior ar putea transforma rapid mediul de lucru astfel încât să întâlnim tot mai frecvent situații în care, angajați ce erau considerați eficienți pe postul pe care îl ocupau ajung să afișeze o diminuare a ritmului de muncă odată cu tehnologizarea companiilor pentru care aceștia lucrează, adesea datorită dificultăților de adaptare la, și de adoptare a noilor tehnologii. Astfel, pentru companii este absolut necesară investiția prioritară în pregătirea profesională a propriilor angajați.

Îndreptându-ne atenția spre literatura de specialitate, când este discutată pregătirea profesională observăm utilizarea frecventă și uneori confundarea (evident neintentionată a) următoarelor concepte: formarea profesională și perfecționarea profesională.

- Vorbim despre formare profesională atunci când individul participă la programe de instruire (spre exemplu în cadrul unor școli de meserii, licee sau universități) și dobândește noi calificări, cunoștințe, aptitudini, abilități sau competențe necesare exercitării unei ocupații sau profesii.
- Perfecționarea profesională este adesea organizată în cadrul unor companii și individul participă la astfel de programe post angajare, programe orientate spre îmbunătățirea calitativă a pachetului de cunoștințe, aptitudini, abilități sau competențe pe care individul (angajatul) deja le are.

Pornind de la explicațiile anterioare și deloc surprinzător, cele două noțiuni ar putea părea distincte însă ele au un punct tangent esențial, constând în calificarea profesională, ce îi permite individului să desfășoare activități într-un alt domeniu decât cel în care activa anterior sau în care era pregătit inițial. Progresul tehnologic al industriei și al societății acționează adesea drept catalist al recalificării profesionale, cu informatizarea societății generând noi posibilități de angajare, dar care presupun totodată și reorientarea sau recalificarea individului.

În continuare vom prezenta etapele esențiale pe care o întreprindere ar trebui să le parcurgă în scopul organizării unor programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor, pentru proprii angajați.

4.1 Identificarea nevoilor de învățare

4.1.1 Identificarea nevoilor de învățare pornind de la angajați

Așa cum sugerează și titlul acestui subcapitol, angajații și mai precis nevoile de învățare ale acestora trebuie să reprezinte prioritatea dvs. centrală atunci când doriți să pregătiți organizarea unor programe de învățare la locul de muncă. Este normal ca informațiile transmise în cadrul acestor programe să fie aliniate nevoilor de formare ale angajaților și concomitent, obiectivelor companiei, dar o asemenea aliniere poate să fie dificilă dacă în prealabil nu realizați o pregătire corespunzătoare. Această pregătire poate începe printr-o analiză a cerințelor angajatorului, cerințe în general listate în fișa postului, și poate continua prin determinarea eficienței și evaluarea rezultatelor angajatului, desigur, raportate în mod obiectiv la fișa postului.

Fiind vorba despre proiectul S.O.F.T. care susține ocuparea prin formare tehnologică și având în vedere importanța dezvoltării competențelor digitale ale angajaților, vă recomandăm ca în această primă etapă să evaluați nivelul alfabetizării digitale și abilitățile TIC (tehnologia informației și comunicațiilor) ale angajaților companiei dumneavoastră. Nu insistăm asupra utilizării unei metode prestabilite de evaluare, rămânând la alegerea dumneavoastră să utilizați metodele cele mai potrivite în funcție de specificul companiei și al angajaților dumneavoastră (puteți utiliza în acest sens diverse teste teoretice și practice, instrumente de evaluare online, autoevaluări, audit extern, etc.). După evaluarea angajaților și aflarea nivelului de performanță al acestora, puteți compara rezultatele obținute cu direcția de dezvoltare și cu așteptările companiei, astfel încât să puteți defini precis obiectivele asociate programului de învățare și conținutul optim al materialelor de instruire pentru a răspunde cât mai bine nevoilor de învățare ale angajaților dumneavoastră.

Este important de avut în vedere faptul că între angajații companiei pot exista diferențe semnificative în ceea ce privește experiența, abilitățile, competențele, motivația sau vârsta (amintind aici doar câteva exemple), fapt care subliniază particularitățile fiecărui angajat și prin extrapolare, particularitățile fiecărei companii. În acest context nu putem avea pretenția că abordarea recomandată de noi în cadrul acestui ghid de sprijin este singura sau cea mai eficientă abordare posibilă, dar este una dintre metodele prin care puteți identifica nevoile de învățare ale angajaților dumneavoastră.

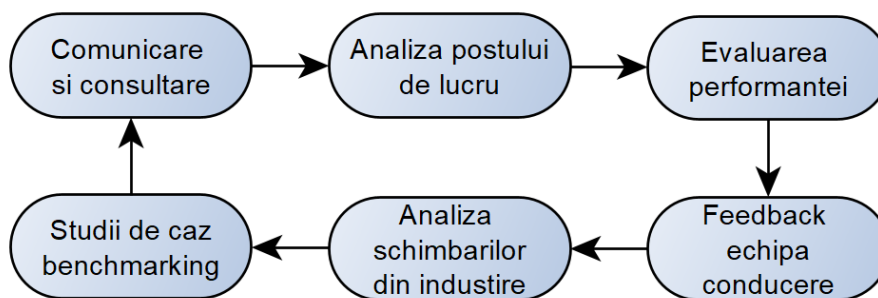


Figura 1. Etapele identificării nevoilor de învățare / formare ale angajaților

Comunicarea directă cu angajații (sau cu departamentele relevante în situația companiilor cu un număr mare de angajați) poate permite o mai bună înțelegere a provocărilor cu care aceștia se confruntă și a așteptărilor avute de companie din partea acestora. Interviuurile individuale, ședințele comune sau chestionarele de feedback anonim sunt doar câteva dintre metodele de comunicare pe care le puteți utiliza în încercarea de identificare a nevoilor de învățare și formare.

În continuare este important să analizați în detaliu fiecare poziție de lucru din cadrul companiei. Acest demers vă permite să identificați cerințele specifice fiecărui post, activitățile pe care le presupune și competențele necesare desfășurării eficiente a acestei activități. Veți avea o imagine clară asupra cerințelor fiecărui post și veți putea identifica mai ușor punctele slabe și punctele forte ale angajaților în raport cu fișa postului ocupat.

Activitatea angajaților trebuie evaluată periodic deoarece poate indica nevoile de învățare și formare ale acestora. Proiectele realizate anterior, starea actuală a sarcinilor de muncă, feedback-ul supervisorului sau raportarea la concluziile unei evaluări precedente, toate acestea pot ajuta la identificarea domeniilor în care angajații necesită perfecționarea sau dobândirea competențelor.

Schimbările sau trendurile industriei în care operează compania trebuie atent și permanent monitorizate, permițând astfel identificarea timpurie a noilor tehnologii și inovații, reglementări din domeniul de activitate sau cerințe ale clienților, unele sau toate dintre acestea putând face necesară introducerea unor programe de învățare la locul de muncă în scopul dezvoltării de noi competențe în rândul angajaților, astfel încât aceștia (și implicit compania angajatoare) să poată răspunde mai rapid și mai eficient acestor schimbări.

Feedback-ul din partea echipei de conducere este specific companiilor cu un număr crescut de angajați, acolo unde există departamente multiple și conducători de echipe. Aceste discuții pot cristaliza obiectivele companiei și direcțiile strategice ale acesteia, fapt ce în continuare poate să ofere o imagine mai clară asupra competențelor și abilităților ce le sunt necesare angajaților, pentru atingerea obiectivelor strategice ale companiei.

Raportarea la competitori (studiile de caz sau benchmark-ul) poate reprezenta o sursă de inspirație, idei și bune practici pentru identificarea unor programe eficiente de învățare la locul de muncă sau a altor inițiative orientate spre susținerea angajaților și creșterea performanței acestora.

Indiferent de metodele folosite pentru identificarea nevoilor de învățare și formare ale angajaților, trebuie reținut faptul că pe măsură ce organizația și angajații evoluează, și nevoile de învățare și de formare ale acestora se schimbă, motiv pentru care trebuie să existe un dialog deschis, permanent între angajați și angajatori, favorizând astfel identificarea continuă a acestor nevoi și derularea unor programe de învățare și formare la locul de muncă aliniate contextului actual.

4.1.2 Identificarea nevoilor de învățare pornind de la angajatori

Una dintre cele mai populare metode de analiză și planificare utilizate în mediul de afaceri este metoda SWOT. Fie că vorbim despre planificarea strategică, despre partea de management sau de marketing, aceasta metodă este esențială pentru înțelegerea situației în care se află compania și pentru identificarea direcțiilor potențiale de dezvoltare.

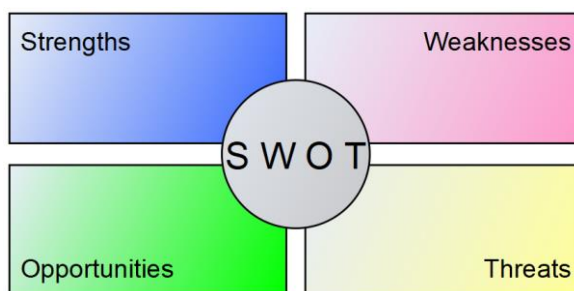


Figura 2. Reprezentare vizuală a metodei SWOT prin evidențierea celor patru direcții de analiză

Făcând o metaforică radiografie a contextului și a companiei, utilizarea acestei metode permite identificarea punctelor forte (**Strengths**), a punctelor slabe (**Weaknesses**), a oportunităților (**Opportunities**) și a potențialelor amenințări (**Threats**). În contextul dezvoltării unor programe de învățare la locul de muncă, metoda **SWOT** poate permite evaluarea situației pe partea de resurse umane, identificând nevoile de dezvoltare ale angajaților din companie, așa cum este detaliat în continuare:

- **Strengths** (Puncte forte): Identificați competențele și abilitățile deosebite ale angajaților și ale organizației. Acestea pot include cunoștințe tehnice de specialitate, abilități de conducere sau alte puncte forte ale angajaților și ale echipei.
- **Weaknesses** (Puncte slabe): La nivelul fiecărui angajat și apoi la nivelul întregii echipe, identificați competențe și abilități insuficient dezvoltate sau chiar lipsă. În acest demers puteți porni de la domeniile în care angajații întâmpină dificultăți sau unde performanța acestora este sub așteptări.
- **Opportunities** (Oportunități): Schimbările tehnologice, tendințele și cerințele noi din piața sau din domeniul în care activează compania, oportunitățile de extindere a activității companiei, toate acestea trebuie monitorizate și analizate în permanență deoarece pot dezvălui oportunități de dezvoltare a angajaților.
- **Threats** (Amenințări): În mod similar oportunităților, trebuie monitorizate și potențialele amenințări care pot afecta performanța angajaților și organizației. Acestea pot include concurența intensă, schimbările legislative sau alți factori externi care ar putea afecta eficiența organizației.

După identificarea priorităților de formare ale angajaților și angajatorului, introducerea unor programe de învățare la locul de muncă ar putea avea în vedere următoarele:

- Adresarea lacunelor și eliminarea punctelor slabe. În acest sens programul de învățare la locul de muncă încearcă să aducă performanța angajaților la un nivel acceptabil pentru angajator.
- Dezvoltarea competențelor existente ale angajaților. În acest mod se pot valorifica punctele forte și se pot maximiza rezultatele pozitive ale acestora, dincolo de nivelul de performanță considerat acceptabil de către angajator.
- Dezvoltarea unor competențe noi. În această situație programul de învățare trebuie adaptat noilor tendințe și cerințe ale pieței, explorând în acest fel noile oportunități și oferind angajaților competențele și abilitățile necesare în acest demers.
- Consolidarea poziției și gestionarea potențialelor amenințări prin pregătirea angajaților pentru a face față schimbărilor și provocărilor identificate în piața sau în domeniul de activitate al companiei.

4.2 Stabilirea unor obiective clare

Pentru implementarea cu succes a unui program eficient de învățare la locul de muncă, este necesară definirea clară și specifică a obiectivelor pe care doriți să le atingeți prin derularea acestui program. Câteva exemple de obiective ar putea fi: îmbunătățirea abilităților de comunicare ale angajaților sau dezvoltarea în rândul acestora a competențelor de utilizare a unui nou instrument digital.

Oricare ar fi obiectivele urmărite, acestea trebuie formulate clar, corect și complet, ceea ce

uneori poate să fie mai dificil decât pare. În acest context puteți apela la metodele **SMART** și **CLEAR**, două metode eficiente de definire a obiectivelor. Ambele metode oferă un cadru util, clar și eficient pentru definirea obiectivelor (de învățare în contextul acestei discuții). În continuare vom prezenta succint cele două metode, urmând ca dumneavoastră să alegeți metoda care se aliniază cel mai bine nevoilor și contextului companiei pe care o reprezentați.

4.2.1 Definirea obiectivelor prin metoda SMART

Acronim provenit din limba engleză, SMART are la bază următoarele atribute pe care un obiectiv definit prin aceasta metodă trebuie să le posede: să fie specific (**Specific**), măsurabil (**Measurable**), tangibil sau realizabil (**Attainable**), relevant pentru activitatea companiei (**Relevant**) și să aibă o perioadă de îndeplinire (**Time-bound**). În continuare vom detalia fiecare dintre aceste atribute:

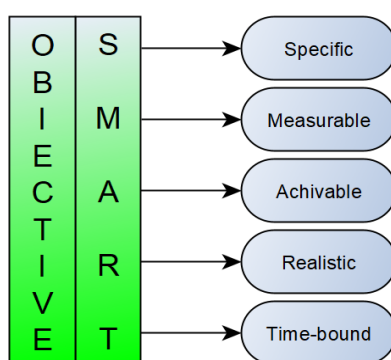


Figura 3. Reprezentare vizuală a unui obiectiv SMART, prin evidențierea celor cinci atribute

Specific (Specific): Este dezirabil ca obiectivele să fie clare și bine definite. Evitați formulările vagi și generalizate, concentrându-vă pe rezultatele dorite. De exemplu, în loc să stabiliți un obiectiv general ca "să îmbunătățim abilitățile de comunicare", puteți fi mai specifici și să spuneți "să dezvoltăm abilitățile de comunicare orală în prezentări publice".

Măsurabil (Measurable): Este bine ca obiectivele să fie măsurabile. În acest fel le puteți evalua mai ușor progresul și gradul de realizare. Definiți criterii clare de măsurare a rezultatelor pentru a putea determina dacă obiectivele au fost atinse. De exemplu, în cazul obiectivului anterior, puteți măsura succesul prin evaluarea calității prezentărilor sau prin feedback-ul primit de la participanți.

Tangibil / realizabil (Attainable): În mod evident, obiectivele trebuie să fie realizabile pentru angajați, și din acest punct de vedere trebuie să vă asigurați că resursele disponibile, cunoștințele angajaților și timpul alocat permit atingerea obiectivelor. Stabilirea unor obiective prea înalte și nerealiste poate duce la descurajarea și demotivarea angajaților. Luați în considerare capacitățile și nivelul de experiență al acestora.

Relevant (Relevant): Obiectivele programului de învățare ar trebui să fie relevante domeniului de activitate și să se alinieze cu nevoile organizației și cu obiectivele strategice ale acesteia. Asigurați-vă că obiectivele de învățare ale programului implementat aduc o valoare adăugată organizației și în același timp susțin creșterea profesională a angajaților.

Perioada de îndeplinire (Time-bound): Este important ca obiectivele alese să aibă asociat un termen limită de îndeplinire sau un timp de implementare clar și bine definit. O astfel de abordare

ajută la responsabilizarea angajaților și la menținerea concentrării acestora pe întreaga perioadă de derulare a programului de învățare. Stabilirea unor termene limită clare (și realizabile) stimulează angajații să își planifice activitățile și să își gestioneze mai eficient timpul.

4.2.2 Definirea obiectivelor prin metoda CLEAR

Propunând o abordare ușor diferită față de metoda prezentată anterior, metoda CLEAR este și ea utilă în contextul introducerii unor programe de învățare la locul de muncă, atunci când se dorește definirea clară și eficientă a obiectivelor acestor programe.

Acronim provenit din limba engleză, CLEAR are la bază următoarele atribute pe care un obiectiv definit prin aceasta metodă trebuie să le posede: să fie **colaborativ (Collaborative)**, **limitat (Limited)**, **emoțional (Emotional)**, **măsurabil (Appreciable)** și să fie **rafinabil (Refinable)**. În continuare vom detalia fiecare dintre aceste atribute:

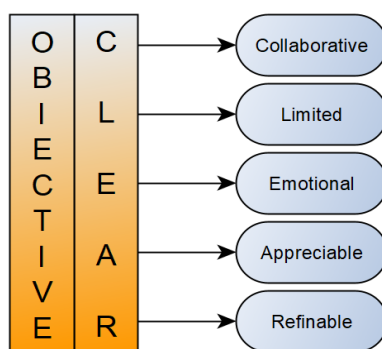


Figura 4. Reprezentare vizuală a unui obiectiv CLEAR, prin evidențierea celor cinci atribute

Colaborativ (Collaborative): Metoda CLEAR încurajază implicarea angajaților și solicitarea aportului acestora în procesul de stabilire a obiectivelor. Astfel obiectivele sunt create în colaborare și există un consens (al întregii echipe) asupra lor, sporindu-le astfel probabilitatea de îndeplinire.

Limitat (Limited): Acest atribut se referă la formularea clară, concisă și specifică a obiectivelor, evitându-se fragmentarea și dispersia atenției angajaților.

Emoțional (Emotional): Este dezirabil ca obiectivele alese să fie conectate emoțional la valorile și la motivația personală a angajaților, fapt care poate crește angajamentul și implicarea acestora în îndeplinirea obiectivelor. Formularea unor obiective emoționale este mai facilă atunci când în procesul de definire a acestora este implicată colaborativ întreaga echipă.

Măsurabil (Appreciable): Potrivit acestui atribut întâlnit și la metoda SMART, este bine ca obiectivele alese în cadrul programului de învățare să fie măsurabile, permițând evaluarea facilă a progresului și a gradului de realizare. Ar putea fi util să împărțiți obiectivul în etape mai mici, mai ușor de atins, astfel încât progresul programului de învățare să fie vizibil și să motiveze participarea și implicarea activă a cursanților (angajaților).

„Rafinabil” (Refinable): Acest atribut este probabil mai bine tradus ca „perfecționabil” sau „ajustabil”, ideea fiind că, pe măsură ce timpul trece și apar diverse schimbări în cadrul companiei angajatoare, nevoile și așteptările angajaților se pot schimba și ele, motiv pentru care trebuie să fiți deschiși la ajustarea și revizuirea obiectivelor pe parcursul desfășurării programului de învățare.

4.3 Stabilirea bugetului și a timpului alocat programelor de învățare

Dacă în trecut părea că timpul are nesfârșită răbdare cu oamenii, în contextul economic și social actual lucrurile nu mai sunt deloc așa. Afacerile care doresc să rămână competitive sau chiar mai mult, să prospere, trebuie să țină pasul cu schimbările, să investească în tehnologizare și în formarea capitalului uman. Vă adresăm o întrebare la care mulți manageri ar trebui să reflecteze:

“Care este beneficiul achiziționării unui utilaj ultramodern dacă angajații nu știu să îl exploateze corect și la capacitate maximă?”

Îngrijorarea noastră este că un personal neinstruit sau instruit insuficient poate cauza o serie de probleme precum defectarea utilajelor, încetinirea activității sau chiar producerea unor vătămări corporale în situații extreme, toate acestea cauzând în final prejudicii companiei angajatoare.

Ar trebui să fie evident că dincolo de investiția foarte necesară în tehnologii moderne, este obligatorie și investiția în capitalul uman, care este în fond, unul din puținii factori diferențiatori dintre companii. Să ne imaginăm cazul unor companii care activează în același domeniu (oricare ar fi el). Atâta timp cât bugetul le permite, ipotetic vorbind toate companiile pot achiziționa aceleași utilaje fiind pe picior de egalitate în ceea ce privește produsele și serviciile oferite. Ce nu pot avea în comun aceste companii este tocmai angajatul, resursa umană a fiecărei companii fiind diferită.

Aducem astfel în prim-plan importanța investiției în capitalul uman, investiție care se poate face prin organizarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă. Despre fezabilitatea acestor programe și eficiența cu care ele s-ar derula în practică am putea face nenumărate exerciții de imaginație fără să ajungem la concluzii certe. Am putea presupune, într-o notă intuitivă că bugetul alocat și timpul disponibil implementării acestor programe pot influența, măcar în parte reușita lor. În concluzie recomandăm ca alocarea resurselor (de timp și de bani) să fie făcută cu mare atenție și în urma unor analize detaliate asupra nevoilor de formare / de învățare ale angajaților și a direcției de dezvoltare a angajatorului.

Am discutat deja despre analiza nevoilor de învățare în subcapitolul 4.1 unde tema a fost abordată inițial din perspectiva angajatului (4.1.1) urmată de perspectiva angajatorului (4.1.2). Am arătat apoi în subcapitolul 4.2 cum, după ce am identificat competențele și abilitățile esențiale angajaților, este posibilă folosirea cunoscutele și eficientele metode **SMART** sau **CLEAR** pentru stabilirea obiectivelor pe care angajatorul dorește să le atingă prin programul de învățare la locul de muncă. Parcurgerea celor două etape inițiale ne ajută să înțelegem mult mai clar ce programe de învățare se potrivesc cel mai bine angajaților companiei noastre și la fel de important, ne permite să stabilim resursele necesare pentru a le implementa cu succes. În viziunea noastră, următoarea etapă crucială este stabilirea bugetului.

4.3.1 Stabilirea bugetului alocat programelor de învățare

Vom începe discuția despre bugetarea programelor de învățare la locul de muncă analizând datele statistice colectate până în prezent în cadrul proiectului S.O.F.T, reprezentate grafic într-o manieră intuitivă în figura 5.

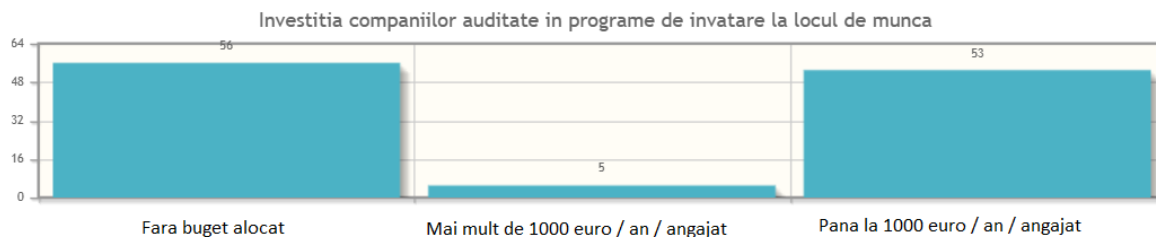


Figura 5. Bugetul alocat de companiile auditate în scopul FPC

Analizând această radiografie a modului în care organizațiile respondente își finanțează investiția în capitalul uman, observăm repede că aproape jumătate, mai precis 49% dintre organizațiile respondente nu investesc în dezvoltarea sau perfecționarea propriilor angajați, ceea ce în perspectivă poate crea multiple provocări atât angajaților cât și organizațiilor angajatoare.

Pentru 47% din organizațiile respondente lucrurile stau ceva mai bine și perspectiva este mai optimistă. Chiar dacă este mic, aceste organizații au un buget alocat investiției în capitalul uman, uneori până în apropierea sumei de 1000 euro / angajat / an. Despre beneficiile asociate investiției în capitalul uman nu este cazul să elaborăm acum, întrucât acest ghid de sprijin include un capitol special dedicat acestor beneficii. Pentru moment spunem doar că, în accepțiunea noastră, investiția în dezvoltarea angajaților, oricât de mică ar fi ea, este o investiție strategică.

Angajații unui mic procent, de abia 4% dintre organizațiile respondente sunt cel mai bine sprijiniți din punctul de vedere al dezvoltării personale și profesionale. Sunt angajați care lucrează pentru companii care alocă anual peste 1000 euro / angajat în acest scop. Ne-am fi bucurat să vedem un număr mult mai mare de organizații în această categorie dar înțelegem că bugetul alocat dezvoltării și derulării unor programe de învățare la locul de muncă poate varia în funcție de numeroase variabile (dimensiunea companiei, domeniul de activitate, politica internă, prioritățile de dezvoltare) însă datele colectate până în acest moment în activitatea proiectului S.O.F.T. evidențiază (subliniem, în opinia noastră) un procent mult prea mic de organizații care investesc sume generoase și un procent mult prea ridicat organizații care nu investesc deloc în propriul capital uman.

Specialiștii în domeniul formării profesionale pot identifica numeroase variabile care să influențeze procesul de calculare și de alocare a unui buget optim investiției în capitalul uman. Nu vom încerca să oferim o formulă magică de calcul al acestui buget, dar vom indica unele din cheltuielile pe care să le aveți în vedere în acest demers:

- costurile cu formatorii / lectorii dacă angajați personal extern
- costuri cu materialele de instruire, care necesită timp și resurse
- costuri cu aparatura sau echipamentele utilizate, spre exemplu calculatoare, proiectoare
- costuri cu spațiile de învățare rezervate, închiriate dacă nu dispuneți de un spațiu propriu
- costuri cu alimentele, probabil veți apela la serviciile unei firme de catering
- deplasările sau poate orele suplimentare dacă angajații firmei nu sunt în același loc

Luând în calcul aceste cheltuieli posibile, și altele care probabil nu au fost amintite anterior, alături de scopul și obiectivele pe care compania dumneavoastră le urmărește prin instruirea angajaților, este mai ușor să gândiți un buget sustenabil și realist.

4.3.2 Stabilirea timpului alocat programelor de învățare

În ceea ce privește timpul alocat programelor de învățare la locul de muncă, acesta depinde și el de numeroși factori, cum ar fi numărul și complexitatea obiectivelor urmărite, disponibilitatea angajaților de a participa sau posibilitatea companiei de a aloca o parte din timpul de lucru al angajaților în sensul participării la aceste programe. Atunci când multiplele beneficii pentru angajați îi motivează pe aceștia, există posibilitatea organizării programelor de învățare / formare în afara orelor normale de muncă ale angajaților, spre exemplu după program, în weekend sau în perioada concediilor. Creșterea productivității angajaților sau îmbunătățirea rezultatelor companiei poate justifica și o altă abordare, organizarea acestor programe în timpul orelor normale de muncă, în perioade în care activitatea companiei este redusă sau atunci când implicarea întregii echipe nu este necesară. Toate aceste variabile trebuie bine analizate și discutate cu angajații, implicarea voluntară, activă și motivată a acestora fiind esențială atingerii obiectivelor angajatorului.

Pe parcursul și după perioada de desfășurare a programelor de învățare la locul de muncă, este important să evaluați rezultatele obținute și să solicitați feedback-ul angajaților care au participat. În acest fel puteți ajusta / optimiza bugetul și timpul alocat în viitor acestor programe, deoarece învățarea la locul de muncă și formarea profesională a angajaților ar trebui să fie un process continuu, de lungă durată, permanent adaptat nevoilor angajaților și angajatorului așa cum sunt acestea influențate de schimbările din piață.

4.4 Alegerea metodei de instruire potrivite

În mod evident, nu există o metodă de instruire universal potrivită tuturor companiilor și aplicabilă în toate situațiile. Recomandarea noastră este ca programele de învățare la locul de muncă să conțină mai multe metode de instruire, alese în funcție de obiectivele organizației, de nevoile angajaților și de resursele disponibile. O astfel de strategie poate asigura organizarea și derularea unui program de învățare divers și complet, care să capteze și să păstreze atenția participanților, asigurând astfel și atingerea obiectivelor urmărite.

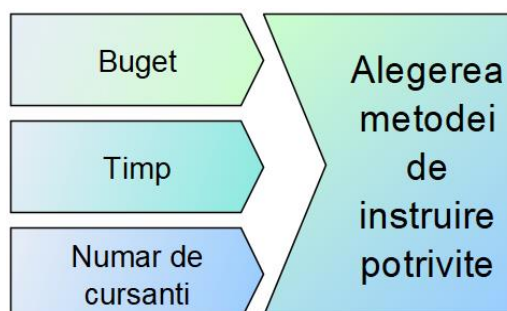


Figura 6. Reprezentare vizuală a variabilelor ce influențează alegerea metodei de instruire

Din multitudinea variabilelor care pot influența alegerea metodelor de instruire utilizate în cadrul programului de învățare, vom aborda și detalia în continuare bugetul, timpul și numărul participanților, toate variabile ușor cuantificabile și la care se pot raporta majoritatea companiilor, indiferent de domeniul de activitate.

4.4.1 Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de bugetul alocat

Este important ca bugetul alocat programelor de învățare la locul de muncă să fie realist și sustenabil, acesta fiind unul din aspectele care influențează alegerea metodelor de instruire utilizate:

- dacă bugetul este limitat, companiile ar putea să utilizeze metode de instruire mai economice, precum instruirea online, cursurile de tip e-learning, resursele gratuite disponibile online sau studiul delegat, individual al angajatului. Avantajul principal al acestor metode este costul redus (în comparație cu cel al altor metode de instruire) însă câteva posibile dezavantaje ale acestei metode sunt gradul de implicare redus al cursantului, lipsa interacțiunii sau interacțiunea impersonală cu lectorul, posibila prezență a unor factori disturbatori în timpul sesiunii de instruire (conexiune instabilă la internet, defecțiuni sau probleme tehnice, animale de companie sau zgomot ambiental din mediul de unde se conectează participanții, etc).
- dacă bugetul este generos, companiile ar putea să utilizeze metode de instruire personalizate și interactive. Amintim aici formarea practică, instruirea prin mentorat, instruirea directă on-site. Avantajul principal al acestor metode este interacțiunea directă și personală dintre instructori și participanți, fapt care poate motiva și încuraja participarea activă și care ar putea însemna o atingere mai rapidă a obiectivelor.

4.4.2 Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de timpul disponibil

O altă variabilă care influențează direct alegerea metodelor de instruire utilizate în cadrul programelor de învățare la locul de muncă este timpul destinat formării.

- dacă timpul alocat este limitat, companiile ar putea să prefere metodele de instruire online fără lector, acestea fiind adesea rapide și flexibile, putând fi accesate oricând în funcție de disponibilitatea participanților. Un alt avantaj al acestor metode este faptul că participanții pot învăța în ritmul lor și dacă este cazul, pot repeta anumite teme de interes de mai multe ori, până la înțelegerea completă a informației. Există și posibilitatea ca, în lipsa interacțiunii directe cu formatorul, anumite informații să nu poată fi deplin înțelese de cursanți și aceștia să nu poată solicita explicații suplimentare, limitările software sau hardware ale dispozitivelor utilizate pentru conectarea la curs sau lipsa unei conexiuni stabile la internet putând reprezenta câteva dintre dezavantajele adoptării metodelor online de instruire în programele de învățare la locul de muncă.
- dacă timpul alocat este îndelungat, companiile ar putea să prefere metodele de instruire directe (fizice sau online), care presupun o implicare mai intensă din partea cursanților. În această categorie putem include formarea sau instruirea practică, instruirea prin mentorat sau seminariile practice on-site, toate abordări care pot oferi o învățare mai profundă datorită interacțiunii directe cu formatorul și a aplicării practice a informațiilor transmise. În contextul metodelor de instruire discutate anterior putem evidenția și unele posibile dezavantaje, precum faptul că în general participanții trebuie să parcurgă materialele de instruire în ritmul grupei, neputând învăța în ritmul lor, iar pentru angajator, metodele de instruire care presupun prezența și eventual deplasarea fizică a lectorilor și/sau cursanților sunt în general mai costisitoare față de metodele online.

4.4.3 Alegerea metodei de instruire potrivite: în funcție de numărul cursanților

Ultima variabilă abordată direct în cadrul acestui material informativ și care poate influența direct alegerea metodelor de instruire utilizate în cadrul programelor de învățare la locul de muncă este numărul cursanților participanți, după cum urmează:

- dacă numărul cursanților este mic, companiile pot alege instruirea în clasă sau la locul de muncă, formarea practică sau instruirea prin mentorat. Aceasta abordare a trainingului pentru echipe restrânse poate să fie mai personalizată în comparație cu alte metode de instruire, permițând o interacțiune mai directă și personală între instructor și participanți. Totuși, deplasarea fizică a lectorului la sediul companiei sau a cursanților la locația unde are loc trainingul pot implica cheltuieli adiționale și uneori nesustenabile pentru companiile cu bugete de formare mai puțin generoase.
- dacă numărul cursanților este mare, companiile pot alege metodele de instruire online și cele de e-learning, care pot fi mai eficiente atunci când este necesară instruirea sau formarea simultană a unui număr mare de angajați din zone geografice diferite sau îndepărtate. În acest context, metodele online pot oferi flexibilitate în programarea și participarea la curs, permițând și utilizarea repetată a materialelor de învățare dezvoltate anterior pe suport digital.

4.5 Pregătirea materialelor de învățare

Fie că apeleți la serviciile unor companii specializate în formarea profesională, la lectori sau formatori independenți sau poate organizați intern (în cadrul propriei companii) programele de învățare la locul de muncă, succesul acestor programe este în parte influențat de calitatea materialelor de învățare utilizate. Etapa de pregătire a materialelor de învățare implică crearea conținutului și a resurselor educaționale necesare procesului de instruire: prezentări, ghiduri, manuale, resurse online și altele. Este indicat să vă asigurați de faptul că aceste materiale sunt relevante contextului actual, bine structurate și ușor de parcurs și de înțeles, sprijinind astfel dezvoltarea angajaților care participă la programele de învățare.

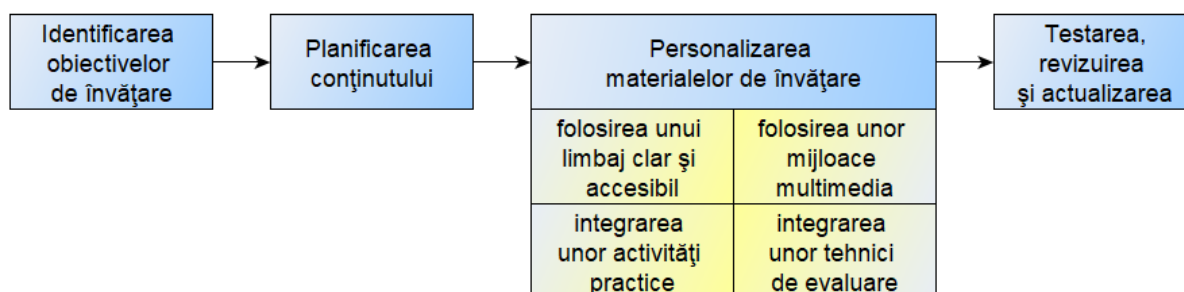


Figura 7. Etapele parcurse în procesul de pregătire a materialelor de învățare

4.5.1 Identificarea obiectivelor de învățare.

Este o etapă incipientă a procesului de pregătire a materialelor de studiu, etapă despre care am discutat anterior în subcapitolul 4.2. Sumarizând discuția precedentă, este indicat ca obiectivele de învățare să fie aliniate competențelor și abilităților pe care doriți să le dezvoltați angajaților. Obiectivele de învățare clar și corect definite pot ghida procesul de creare a unor materiale de învățare relevante și eficiente.

4.5.2 Planificarea conținutului

Discutăm în continuare despre modul în care materiale de învățare trebuie concepute și implementate. De la simple prezentări verbale sau digitale și până la clasicele manuale tipărite, calitatea materialelor de învățare poate influența în mod semnificativ succesul implementării programului de instruire. Din acest motiv, dezvoltarea materialelor de învățare nu trebuie abordată cu superficialitate, recomandarea noastră fiind ca aceste materiale să respecte cât mai multe dintre recomandările următoare.

Maniera de scriere trebuie să fie coerentă și să aibă o structură logică, permițând cititorului găsirea rapidă a informațiilor căutate și să îi facă acestuia facilă parcurgerea și asimilarea conținutului. Având în vedere obiectivele proiectului S.O.F.T, din punct de vedere al conținutului materialelor de învățare vă propunem o listă ce conține unele dintre temele cel mai frecvent abordate în cursurile axate pe alfabetizarea digitală și tehnologia informației și comunicațiilor:

- terminologia specifică și conceptele de bază legate de tehnologia informației și comunicațiilor (TIC, cloud, client, server, protocol, fișier, pachet de date, etc)
- aplicații software destinate sporirii productivității la locul de muncă (suita aplicațiilor pentru editarea textului, calcul tabelar, crearea prezentărilor, documente online: editare în cloud)
- securitatea datelor în mediul online (setarea unor parole sigure, recunoașterea mesajelor din surse necunoscute, protejarea conturilor online, recunoașterea încercărilor de compromitere a securității cibernetice – tentativele de phishing sau de instalare a aplicațiilor de tip cal troian sau malware, etc)
- comunicarea în mediul online (configurare client de email, utilizare aplicații de mesagerie electronică instantă, organizarea videoconferintelor, partajarea fișierelor, etc)
- colaborarea în mediul online, softuri colaborative de muncă la distanță (conceptul, implementarea și utilizarea, avantaje și limitări)

4.5.3 Personalizarea materialelor de învățare

Fiecare grup de angajați este diferit și fiecare angajator are obiective și resurse de instruire specifice. Fiind conștienți de acest fapt, este indicat să adaptați conținutul și abordarea materialelor de învățare la nevoile, la abilitățile, la cunoștințele și la nivelul de experiență al angajaților din GT.

- folosirea unui limbaj clar și accesibil: materialele de învățare trebuie să fie ușor de urmărit (citit, privit, ascultat) și ușor de înțeles de către toți cursanții. În acest sens este recomandată evitarea jargonului și a termenilor de specialitate care ar putea să nu fie cunoscuți de majoritatea cursanților. Dacă materialele de învățare se adresează unui grup de cursanți experimentați, ce posedă cunoștințe avansate în respectivul domeniu, această limitare (în mod evident) nu se mai aplică.

- folosirea unor mijloace multimedia: Personalizarea materialelor de învățare prin utilizarea unor mijloace multimedia precum imaginile, graficele, animațiile, sunetele sau videoclipurile este încurajată deoarece poate să îmbunătățească angajamentul cursanților și să sporească retenția informațiilor conținute în materialul de învățare.
- integrarea unor activități practice: materialele de învățare pur teoretice pot să conțină și să transmită un volum mare de informații însă fixarea eficientă a acestor informații este favorizată de asocierea teoriei cu activitățile practice. Astfel, este recomandat să personalizați materialele de învățare prin includerea unor elemente interactive și a unor activități practice care stimulează crearea unui mediu favorabil discuțiilor, întrebărilor și răspunsurilor, un mediu ce încurajează participarea cursanților și implicarea lor activă în procesul de învățare.
- integrarea unor tehnici de evaluare: pentru asigurarea progresului angajaților și pentru verificarea înțelegerii și aplicării practice a teoriei, este recomandat ca pe lângă partea de transmitere de informații, materialele de învățare să cuprindă și o parte de evaluare a volumului de informații asimilat și fixat de cursanți. Ne referim aici la diverse tehnici de evaluare precum studiul de caz, exercițiile sau testele practice. Asemeni conținutului teoretic, și tehnicile de evaluare incluse în materialele de învățare trebuie adaptate abilităților, cunoștințelor sau nivelului de experiență al angajaților din grupul țintă.

4.5.4 Testarea, revizuirea și actualizarea

Înainte de începerea cursurilor, materialele de învățare trebuie testate prin solicitarea unor păreri, opinii și sugestii din partea colegilor sau dacă este posibil, din partea unor experți în domeniu. Această etapă este parte dintr-un proces continuu, așa cum este (sau cum ar trebui să fie) procesul de învățare la locul de muncă. Este indicat ca materialele de învățare să fie verificate, revizuite și actualizate periodic, în funcție de feedback-ul primit după fiecare curs și în funcție de noile tendințe și informații din domeniu. În acest mod vă puteți asigura de faptul că materialele de învățare puse la dispoziția angajaților sunt relevante, complete, ușor de parcurs și de înțeles, sprijinind astfel dezvoltarea angajaților și implicit a angajatorului.

4.6 Desfășurarea sesiunilor de învățare

Desfășurarea sesiunilor de învățare reprezintă etapa centrală a programelor de învățare la locul de muncă, necesitând o abordare atentă și o bună organizare pentru livrarea cu succes a noilor informații și pentru asigurarea unei experiențe de învățare eficiente și valoroase, atât pentru angajați cât și pentru angajatori. În continuare vom detalia aspectele importante pe care trebuie să le aveți în vedere în aceasta etapă din implementarea programelor de învățare la locul de muncă.

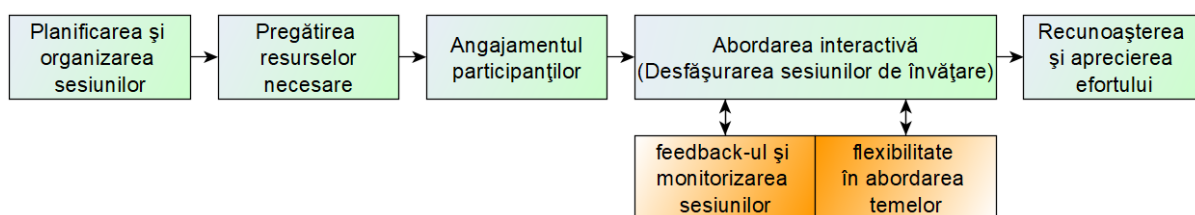


Figura 8. Etapele parcurse în pregătirea și desfășurarea sesiunilor de învățare

4.6.1 Planificarea și organizarea sesiunilor

Așa cum am recomandat anterior în cazul pregătirii materialelor de învățare, recomandăm „planificarea și organizarea sesiunilor” ca punct de plecare și în cazul desfășurării activităților de învățare. Chiar dacă lucrurile sunt relativ simple din acest punct de vedere, ele nu trebuie neglijate. Pentru a vă asigura de faptul ca toate detaliile sesiunilor de învățare sunt planificate corespunzător, începeți prin stabilirea datei (sau a datelor sesiunilor) și locului (sau a locurilor) de desfășurare. Aceste informații trebuie comunicate angajaților cu suficient timp înainte, astfel încât aceștia să-și poată elibera agenda în special atunci când sesiunile de învățare nu vor avea loc în timpul programului normal de muncă.

4.6.2 Pregătirea resurselor necesare

Este recomandat ca la momentul planificării sesiunilor, materialele de învățare să fie deja întocmite și verificate. În continuare mai trebuie să verificați, după caz, echipamentele tehnice și dispozitivele utilizate (căști, microfon, webcam, proiector, tabla inteligentă, conexiune la internet, imprimantă, etc) și / sau starea și condițiile locației fizice (sistemul de iluminat, controlul temperaturii și al ventilației, starea mobilierului, prezența grupurilor sanitare). Nu uitați de alte resurse necesare sau dacă este aplicabil, de coordonarea cu lectorii sau formatorii invitați, asigurându-vă că toate materialele de învățare și toate resursele necesare sunt verificate și pregătite în avans pentru a evita apariția unor probleme sau întârzieri în timpul sesiunilor.

4.6.3 Angajamentul participanților

Alături de informațiile organizatorice (cum sunt locul, data și durata desfășurării sesiunilor) este recomandat să comunicați angajaților și detalii legate de obiectivele și beneficiile programului de învățare la locul de muncă. În acest fel puteți stimula curiozitatea și implicarea angajaților și îi puteți invita să-și expună așteptările, părerile, întrebările sau preocupările. Pe lângă stimularea participării și promovarea sesiunilor, acest dialog dintre angajați și angajator mai poate permite identificarea și corectarea timpurie a unor potențiale scăpări privind (spre exemplu) materialele sau sesiunile de învățare.

4.6.4 Abordarea interactivă

Există numeroase metode și tehnici de predare sau instruire și alegerea celei (celor) mai potrivite metode se face în general după analizarea unor variabile precum obiectivele specifice urmărite, bugetul alocat, timpul disponibil sau numărul cursanților, enumerând aici doar câteva dintre aceste variabile. Indiferent de metodele de instruire alese, este important să captați și să păstrați atenția cursanților pentru o perioadă cât mai lungă din sesiunea de învățare. Pentru a vă crește șansele de izbândă în acest demers, vă recomandăm să folosiți tehnici de învățare activă precum studiul de caz, exercițiile practice, dezbaterile sau activitățile în echipă, promovând astfel o abordare interactivă și un mediu în care participanții se simt implicați, participanți activi la propria dezvoltare nu simpli spectatori.

- Feedback-ul și monitorizarea sesiunilor: este important ca în timpul desfășurării sesiunilor de învățare să monitorizați nivelul de implicare al cursanților și cel de înțelegere a informațiilor

transmise. În acest sens adresați întrebări și solicitați feedback-ul cursanților, ascultați-le întrebările și oferiți răspunsuri și clarificări ori de câte ori este cazul, asigurându-vă astfel că sesiunile de învățare sunt eficiente și rămân relevante.

- Flexibilitate în abordarea temelor: feedback-ul primit din partea cursanților permite adaptarea din mers (în timpul sesiunilor) a metodelor de instruire și / sau a temelor abordate. Trebuie să luați în considerare diversitatea stilurilor de învățare ale cursanților și să aliniați metodele de instruire la particularitățile acestora. Într-o manieră flexibilă, sesiunile de învățare trebuie să fie adaptate nevoilor și cerințelor participanților.

4.6.5 Recunoașterea și aprecierea efortului

Într-un mediu de afaceri competitiv, în care companiile nu își permit reducerea producției sau activității, se întâmplă frecvent ca programele de învățare la locul de muncă să fie organizate în afara programului normal de muncă, presupunând participarea angajaților în timpul lor liber, după program. În acest context (și nu numai) este recomandat să luați notă de efortul și de implicarea angajaților în dezvoltarea lor profesională, să recunoașteți și apoi să recompensați efortul și progresul lor. O diplomă de participare, un cadou, un bonus salarial, ori câteva zile libere sunt doar unele dintre metodele prin care vă puteți manifesta aprecierea față de angajați și în același timp îi puteți fideliza pe aceștia, asigurându-vă loialitatea și susținerea lor.

4.7 Evaluarea rezultatelor și îmbunătățirea programelor de învățare

Pentru monitorizarea, măsurarea și evaluarea impactului pe care programele de învățare la locul de muncă îl au asupra angajaților și angajatorului, este necesară parcurgerea acestei etape de evaluare a progresului și a rezultatelor învățării. Scopul urmărit în această etapă nu poate fi altul decât determinarea gradului de atingere al obiectivelor stabilite înainte de introducerea programelor de învățare.

Programele de învățare la locul de muncă ar trebui să fie procese continue, planificate strategic pe termen îndelungat, iar etapa de evaluare a progresului și a rezultatelor învățării, fiind parte a unui proces continuu, trebuie să aibă și ea același caracter. În figura 9 este prezentată o imagine de ansamblu a acestei etape și în continuare vom detalia aspectele cheie pe care este bine să le aveți în vedere atunci când implementați un program de învățare la locul de muncă pentru angajații companiei dumneavoastră.

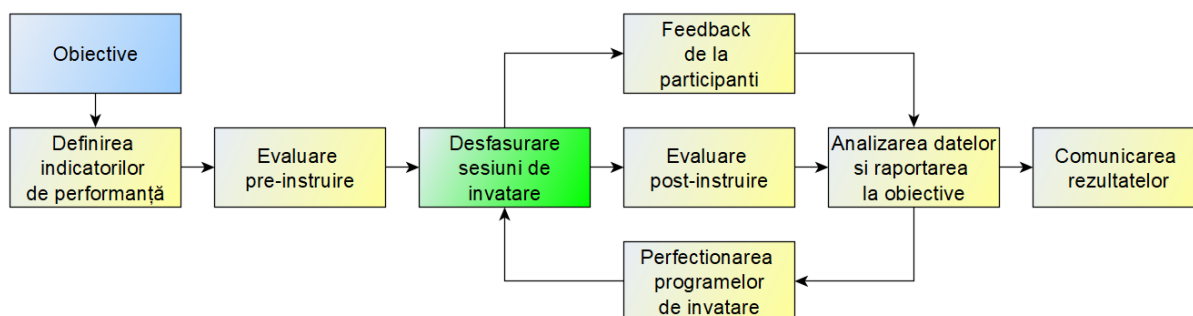


Figura 9. Etapele parcurse în procesul de evaluare a rezultatelor și de îmbunătățire a programelor de învățare

4.7.1 Definirea indicatorilor de performanță

Evaluarea progresului și a rezultatelor învățării nu poate fi făcută într-o manieră credibilă și eficientă în lipsa definirii clare a indicatorilor de performanță pe care doriți să îi evaluați. Continuând ideea în același parcurs logic, definirea indicatorilor se face pornind de la obiectivele de învățare, și principală diferență dintre aceștia constă în faptul că obiectivele prezintă ceea ce se dorește a fi realizat iar indicatorii de performanță reprezintă un set de măsuri cuantificabile stabilite în funcție de obiectivele strategice. Pentru o mai bună înțelegere și delimitare a acestor termeni, detaliem:

- obiectivele: stabilite în etapa de planificare a programului de învățare la locul de muncă (vezi subcapitolul 4.2), obiectivele arată direcția și destinația finală spre care tinde compania prin introducerea programului de învățare, putând ghida procesul de stabilire a conținutului, de dezvoltare a materialelor și / sau de alegere a metodelor de învățare utilizate. Obiectivele pot fi privite ca rezultate specifice și măsurabile pe care dorește compania să le atingă prin derularea programului de învățare, context în care acestea trebuie să fie clar definite, realizabile și relevante.

Exemplu de obiectiv: „Până la finalul sesiunii de învățare, participanții vor fi capabili să utilizeze în mod eficient noile tehnici de vânzare, pentru creșterea vânzărilor cu 20%.”

- indicatori de performanță: Asemeni obiectivelor de la care aceștia sunt definiți și al căror grad de realizare se dorește a fi evaluat, indicatorii de performanță sunt măsurabili (verificabili) și frecvent reprezentați prin cifre, procente sau prin alte descrieri cantitative. Indicatorii de performanță sunt cei care demonstrează impactul programului de învățare (succesul sau eșecul implementării acestuia) și pot fi asemănați măsurilor specifice pe care le puteți utiliza pentru evaluarea gradului de atingere (sau de realizare) al obiectivelor stabilite în etapa de planificare a programului de învățare.

Exemplu de indicator de performanță: „Creșterea vânzărilor cu 20% în următoarele 6 luni după finalizarea sesiunii de învățare la locul de muncă.”

4.7.2 Evaluarea propriu-zisă utilizând diverse metode

Pentru a obține o imagine cât mai completă a rezultatelor învățării, puteți utiliza una sau mai multe metode de evaluare (în funcție de specificul companiei, a grupului de cursanți și a obiectivelor urmărite). Câteva dintre metodele uzuale de evaluare utilizate în practică sunt:

- testele și examenele clasice (chestionare, teste grilă, întrebări cu răspuns liber sau multiplu)
- evaluarea performanței la locul de muncă (pentru poziția pe care este angajat individul)
- solicitarea feedback-ului de la supervizori sau de la colegi
- observarea directă a activității angajatului
- studii de caz (spre exemplu în cazul unor evenimente documentate)
- autoevaluări ale activității proprii a angajatului

Oricare ar fi metoda sau combinația de metode utilizate în scopul evaluării, este esențial ca aceasta să aibă loc atât înaintea cât și după perioada de implementare a programului de învățare la locul de muncă. În acest mod veți avea pentru competențele și cunoștințele angajaților, o imagine mult mai clară asupra nivelului de la care se pornește și nivelul la care se ajunge după participarea la sesiunile programului de învățare la locul de muncă, impactul acestuia asupra angajatului și asupra angajatorului fiind astfel ușor de evidențiat.

4.7.3 Colectarea feedback-ului de la participanți

Potrivit dicționarului explicativ, noțiunea de „feedback” se referă la o „conexiune inversă, o cauzalitate inelară sau un lanț causal închis”. În contextul acestei discuții, noțiunea de feedback se referă la procesul prin care persoanele chestionate (formatori sau cursanți) oferă informații, sugestii, opinii sau evaluări cu privire la programul de învățare la locul de muncă la care au participat în cadrul companiei organizatoare.

Este recomandat ca pe parcursul derulării programului de învățare la locul de muncă să solicitați și să colectați feedback-ul celor implicați. Experiența formatorilor (lectori, instructori) și cea a cursanților poate să fie deosebit de valoroasă pentru îmbunătățirea viitoarelor sesiuni și programe de învățare, după cum este detaliat în următoarele exemple:

- personalizarea experienței prin îmbunătățirea conținutului și rafinarea metodelor de instruire / predare astfel încât acestea să fie mai apropiate de nevoile cursanților și de nivelul de cunoștință al acestora;
- motivarea cursanților, aceștia simțindu-se valoroși / importanți atunci când părerea lor este solicitată și mai mult, luată în considerare și aplicată practic în personalizarea sesiunilor de învățare. Această abordare poate spori angajamentul cursanților și poate crește volumul de informații reținute și apoi utilizate în practică de aceștia;
- creșterea satisfacției cursanților, aceștia având rezultate mai bune și asimilând mai multă informație în cadrul unui program de învățare personalizat conform feedback-ului oferit chiar de ei.

Dincolo de beneficiile pentru angajați, feedback-ul oferit de acestia poate aduce o serie de beneficii și angajatorilor, care pot analiza modul în care a fost implementat programul de învățare și ulterior pot evalua eficiența acestuia în atingerea obiectivelor stabilite în faza de planificare.

4.7.4 Analiza datelor și raportarea la obiective

După colectarea opiniilor și sugestiilor cursanților, acestea trebuie arhivate și analizate. Arhivarea permite crearea unei baze de date tot mai cuprinzătoare care prin analiza ulterioară a datelor poate identifica punctele slabe și cele forte ale angajaților și / sau ale angajatorului, poate identifica unele tipare comportamentale, tendințe de evoluție, randamentul metodelor utilizate sau impactul programului asupra celor implicați și asupra companiei organizatoare.

Privind gradul de atingere al obiectivelor, analizarea atentă a datelor colectate permite identificarea rezultatelor învățării și corelarea acestora cu obiectivele programului. În acest fel angajatorul poate evalua eficiența programului de învățare la locul de muncă, verificând dacă rezultatele obținute în urma implementării sunt aliniate obiectivelor de business și nevoilor companiei. O inițiativă care nu aduce valoare adăugată companiei și care nu contribuie la atingerea obiectivelor acesteia trebuie regândită, îmbunătățită sau în unele situații, chiar sistată. Pentru a putea lua decizia potrivită, informată, trebuie mai întâi să efectuați o colectare completă a datelor, o analiză atentă și o raportare eficientă la obiectivele urmărite.

4.7.5 Perfecționarea programelor de învățare

Dacă vă doriți eficientizarea fluxurilor de lucru, creșterea competitivității și a randamentului companiei pe care o reprezentați, atunci investiția continuă în capitalul uman și în digitalizare trebuie să ocupe un loc principal pe lista dumneavoastră de priorități. În acest context, învățarea la locul de muncă și chiar mai mult, dezvoltarea cunoștințelor și abilităților persoanei prin educație trebuie să fie procese continue nu doar activități izolate.

În mod similar, opiniile și sugestiile angajaților trebuie colectate și analizate cu regularitate, pe toată perioada de desfășurare a programelor de învățare la locul de muncă și după această perioadă, prin existența unui plan de urmărire a rezultatelor și de continuare a dezvoltării angajaților. Perfecționarea programelor de învățare este cu atât mai facilă și mai eficientă cu cât are la bază un feedback mai cuprinzător, un volum mai mare și mai bine analizat de observații, opinii și sugestii colectate atât de la instructori / lectori / formatori cât și de la cursanți. Câteva posibile direcții în care perfecționarea programelor de învățare se poate face sunt următoarele:

- personalizarea sesiunilor de învățare prin adaptarea conținutului și a metodelor de instruire pentru a răspunde mai bine nevoilor și obiectivelor angajaților și angajatorului. Personalizarea sesiunilor se poate face în funcție de așteptările, experiența (nivelul de cunoștințe) și rezultatele cursanților, dar și în funcție de resursele organizatorului.
- integrarea tehnologiei moderne în sesiunile de învățare poate oferi cursanților un grad mai ridicat de flexibilitate și de accesibilitate, platformele de învățare online (E-learning), cursurile online și alte materiale sau resurse de învățare în cloud putând fi accesate oricând și parcurse de cursanți într-un ritm propriu.
- formarea formatorilor, în cazul programelor de învățare la locul de muncă organizate de companiile care nu urmăresc formalizarea acestor programe prin autorizarea cursurilor sau prin eliberarea unor diplome acreditate ci urmăresc dezvoltarea de noi abilități și competențe pentru angajați, instructorii sau formatorii desemnați pot fi uneori angajații mai experimentați, dar aceștia nu sunt neapărat persoane cu vastă experiență în domeniul formării. Din acest motiv este recomandat ca angajații cu rol de instructor / formator să beneficieze de training-uri care să le dezvolte abilitățile de predare și de comunicare astfel încât aceștia să fie bine pregătiți și să posede competențele necesare livrării eficiente a programelor de învățare.
- adaptarea la schimbare trebuie să fie un proces continuu. Eficiența și rezultatele sesiunilor de învățare trebuie monitorizate și evaluate continuu deoarece pe măsură ce mediul de afaceri se schimbă, și nevoile companiei și angajaților se pot schimba. Pentru a rămâne aliniat obiectivelor companiei și relevant nevoilor angajaților, programul de învățare la locul de muncă trebuie adaptat schimbărilor enumerate anterior, motiv pentru care organizatorii acestor programe trebuie să fie în permanență deschiși schimbării, adaptabili, proactivi și flexibili.

4.7.6 Comunicarea rezultatelor

Formarea profesională a angajaților și dezvoltarea personală a acestora este un proces continuu, de lungă durată, care se derulează pe întreaga perioadă de angajare. În aceste condiții este recomandat ca programele de învățare la locul de muncă să aibă o perioadă de implementare bine stabilită și o structură clar definită. Se începe cu etapa de identificare a nevoilor de formare ale angajaților și de stabilire a obiectivelor companiei. Se finalizează cu o etapă de comunicare a rezultatelor.

Pregătirea anticipată este esențială pentru o comunicare eficientă și presupune analizarea datelor, identificarea punctelor slabe și a punctelor forte, evaluarea rezultatelor, raportarea acestora la obiective stabilite și identificarea tendințelor și tiparelor, toate acestea fiind aspecte relevante ce trebuie comunicate în mod transparent părților implicate în programul de învățare.

Este important de notat că destinatarii informațiilor comunicate diferă în funcție de interese, de abilități, de cunoștințe sau chiar în funcție de gradul de implicare în program, formând adesea o audiență segregată. În acest context este recomandată folosirea unor forme și formate variate de comunicare precum: prezentările (ex: Powerpoint), rapoartele scrise, grafice, clipuri și montaje video sau chiar sesiuni de discuții libere. Indiferent care este modalitatea de comunicare aleasă, este recomandat să aveți în vedere următoarele aspecte cheie:

- diseminarea către toate părțile implicate în programul de învățare la locul de muncă. Astfel comunicarea poate include echipa de conducere a companiei, instructorii sau formatorii, cursanții și observatorii (dacă este cazul);
- accentuarea rezultatelor pozitive și a reușitelor programului, astfel efortul cursanților este validat și participarea lor viitoare este motivată, în timp ce suportul pentru organizarea următoarelor programe de învățare este asigurat.
- identificarea lacunelor, a potențialelor îmbunătățiri și abordarea rezultatelor neutre sau negative într-o manieră constructivă, fără asocierea vinei sau pedepsei. Este importantă propunerea unor acțiuni viitoare care să adreseze și să corecteze aspectele identificate.
- promovarea schimbului de idei prin colectarea opiniilor și sugestiilor, permițând astfel îmbunătățirea strategiei de comunicare, a materialelor de instruire și practic, a întregului program de învățare.
- alinierea strategiei de comunicare cu specificul grupului țintă, astfel oricare ar fi metoda și materialele de comunicare utilizate, este recomandat ca acestea să fie structurate logic, să fie concise și coerente, să aibă un limbaj accesibil și o durată de prezentare potrivită, făcându-le astfel ușor de înțeles și de urmărit.

5 Temele orizontale și secundare în contextul programelor de învățare la locul de muncă

5.1 Egalitatea de șanse

Promovarea egalității între femei și bărbați reprezintă un principiu de bază care contribuie la atingerea obiectivelor Strategice Europa 2020 și va fi urmărit în proiect de toți experții implicați. Activitățile din proiect includ intervenții care vizează dezvoltarea competențelor digitale atât a femeilor cât și a bărbaților – care vor contribui în mod direct la promovarea egalității de gen (astfel, minim 40% din GT beneficiari de servicii va fi de sex feminin). Până în momentul actual, dintre cei 190 cursanți, 120 beneficiari sunt de sex feminin.

Vă rugăm să oferiți și dumneavoastră, ca IMM, egalitate de șanse atât în ceea ce privește accesibilitatea angajaților de a se înscrie la formarea profesională ofertată, cât și egalitatea de șanse de a învăța la locul de muncă.

5.2 Nediscriminarea

Principiul nediscriminării este respectat și promovat în activitățile de informare din cadrul proiectului. Astfel că, fiecare informare despre proiect face referire la faptul că activitățile proiectului sunt adresate oricărei persoane care dorește să participe și corespunde criteriilor de eligibilitate (care vor fi prezentate oricui este interesat).

Se dorește ca și în cadrul activităților de formare profesională și învățare la locul de muncă implementate de către IMM-uri să se acorde egalitate de șanse tuturor persoanelor care vor dori să participe la cursuri, fără a discrimina vreo persoană după vreun criteriu (sex, domiciliu/ proveniență, religie, handicap, convingeri, statut social, etc).

Scopul nostru este ca IMM-urile sprijinite, în special cele care doresc să adopte FPC sau învățarea la locul de muncă pe termen lung, să aplice principiul nediscriminării și să ofere egalitate de șanse spre învățare tuturor etniilor care sunt dornice să se înscrie în programul companiei de evoluție în ceea ce privește învățarea la locul de muncă.

5.3 Îmbunătățirea accesibilității

Propunem IMM-urilor respectarea conceptelor de egalitate de șanse și indiferent de sex, religie, orientare sexuală, rasă, naționalitate, etnie, limbă, categorie socială, convingeri, gen, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV sau apartenență la o categorie defavorizată și rugăm a avea în vedere asigurarea condițiilor de acces pentru includerea persoanelor cu dizabilități în acțiunile derulate.

Rugăm IMM-urile să faciliteze accesul persoanelor cu handicap la cursuri și la orice fel de metodă de învățare la locul de muncă, prin diverse metode, de tipul celor on-line.

De asemenea, în cadrul acestei activități de sprijin pentru firme, prin prezentul manual, se încearcă conștientizarea cu privire la importanța acceptării și incluziunii persoanelor cu dizabilități pe piața muncii.

5.4 Inovarea socială

Reflectând valorile uniunii și spiritul european, inovarea socială este una din temele secundare esențiale ale Proiectului S.O.F.T, motiv pentru care vă recomandăm să includeți această temă în programele de învățare la locul de muncă pe care le organizați pentru angajații companiei dumneavoastră.

Insertia profesională a persoanelor defavorizate este doar una dintre modalitățile prin care puteți promova inovarea socială. Atunci când derulați sesiuni de învățare axate pe alfabetizarea digitală sau TIC, chiar dacă nu angajați persoane defavorizate, puteți invita și accepta participarea acestor persoane, acordându-le astfel șansa dobândirii sau perfecționării competențelor sociale și mai departe, șansa adaptării la mediul de lucru contemporan, tot mai digitalizat.

Este un mod accesibil și uman prin care puteți susține comunitatea în care vă desfășurați activitatea economică, în sensul inovării sociale.

5.5 Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon

Vă recomandăm adoptarea unei metode alternative de obținere a energiei electrice și organizarea cursurilor în timpul zilei, atunci când energia electrică utilizată provine din surse regenerabile.

Propunem ca la fiecare seminar de învățare, lectorii să dezbată teme care urmăresc să conștientizeze asupra unui consum responsabil de resurse naturale atât în formare, cât și în muncă, iar suportul de curs să conțină subiecte legate de dezvoltare durabilă.

5.6 Eficiența din punctul de vedere al utilizării resurselor

Prin activitățile proiectului se urmărește eficientizarea consumului de resurse prin: promovarea politicii de a imprima doar documentele necesare (majoritatea documentelor se arhivează electronic), limitarea impactului negativ al transportului prin folosirea mijloacelor de comunicare electronică (videoconferința), personalul implicat folosește preponderent tehnologia de ultimă generație pentru implementarea proiectului, s-au realizat și se distribuie materiale de curs și de informare – tip email, broșură, etc. în format electronic.

Pentru a susține dezvoltarea durabilă și utilizarea eficientă a resurselor, din punctul de vedere al alfabetizării digitale și TIC, echipa de implementare și-a propus re folosirea laptopurilor și utilizarea unor echipamente de tip imprimantă, videoproiector, etc. la comun.

Inclusiv prin acest ghid de formare profesională elaborat cu scopul de a sprijini IMM-urile în implementarea pe termen lung a programelor de învățare la locul de muncă, se dorește conștientizarea asupra dezvoltării durabile, astfel recomandăm IMM-urilor o serie de măsuri ce pot fi adoptate pentru susținerea economisirii la nivelul resurselor:

- Reciclare: este necesar să creștem nivelul de reciclare a materialelor și de reutilizare a elementelor din componența produselor. Reciclarea poate fi atât a deșeurilor, cât și a echipamentelor tehnologice folosite în cadrul companiei dvs;
- Substituire: trebuie să înlocuim resursele principale cu unele alternative care oferă o eficiență mai mare și care au un impact mai mic asupra mediului pe durata ciclului lor de viață (de exemplu, prin renunțarea la utilizarea mercurului sau prin montarea de panouri

solare ce asigură o energie electrică verde);

- Reducere: este necesar să schimbăm modul în care satisfacem nevoile oamenilor, prin noi modele de afaceri sau prin bunuri și servicii care necesită un aport de resurse mai mic. Exemple: reducerea greutății vehiculelor; descărcarea de muzică și de materiale de divertisment de pe internet, în mod legal, în locul cumpărării unui obiect fizic precum DVD-ul; folosirea unor becuri economice în interiorul clădirii care consumă mai puțin; utilizarea de materiale informative și de învățare în format electronic în locul celor fizice, imprimate pe hârtie;
- Evaluare: factorii de decizie trebuie să găsească modalități de a lua în mod corespunzător în considerare valoarea corectă a resurselor naturale în luarea deciziilor, facilitând astfel o gestionare mai bună a rezervelor de resurse naturale. Învățând să evaluăm serviciile ecosistemice și resursele naturale și să stabilim prețul lor corect, vom reduce presiunea asupra mediului.

6 Importanța conștientizării angajaților în sensul auto-dezvoltării lor personale

Dezvoltarea profesională a angajaților reprezintă o strategie eficientă pentru îmbunătățirea rentabilității unei afaceri. Această componentă importantă pentru stimularea productivității muncii, aduce doar beneficii atât angajaților cât și angajatorilor.

La fel ca și în cazul formării profesionale și a învățării la locul de muncă, susținerea angajaților în direcția auto dezvoltării personale vine împreună cu o serie de avantaje, dintre care reamintim:

- Oferă posibilitatea de dezvoltare personală, dar mai ales profesională;
- Ajută la învățarea noțiunilor noi;
- Ajută la promovarea în muncă;
- Previne riscul șomajului;
- Dezvoltarea de noi aptitudini și deprinderi;
- Creșterea performanței;
- Perfecționarea continuă a abilităților;
- Ajută la motivarea angajaților prin diversificarea cunoștințelor;
- Ajută la creșterea oportunităților în carieră;
- Dobândirea de cunoștințe avansate;
- Ajută la creșteri salariale.

Un alt mare avantaj al companiei de a promova o cultura de învățare de tip self learning este bugetul investiției mai redus, controlul asupra bugetului investit și o procedură mult mai simplificată.

O metodă eficientă de a introduce ideologia de tip self learning este prin crearea unor instrumente de planificare, precum un plan de învățare la locul de muncă, în cadrul căruia se pot planifica orele de citit și orele de discuții cu privire la materialele parcurse. Aceste instrumente de planificare permit și estimarea unui buget necesar pentru materialele necesare învățării, cum ar fi cărțile de specialitate, planificarea unor seminarii fizic sau on-line, înscriere la webinarii specifice domeniului de interes, etc., cât și pentru materialele consumabile.

O altă metodă este de a adopta, pe principiul cercului de lectură, câte o carte de dezvoltare personală lunar, iar la finalul lunii se pot ține întâlniri de dezbateri și brainstorming. Cărțile pot fi oferite angajaților ca și recompensă, sau mai mult, se pot face concursuri în cadrul dezbaterilor, cu recompense tip vouchere de vacanță, sau alte bunuri materiale.

În acest fel este promovat învățatul de tip continuu, autodezvoltarea, perfecționarea continuă ce are drept premisă creșterea eficienței angajatului la locul de muncă. De asemenea, prin promovarea unui comportament de tip recompensă, angajatul este stimulat în manieră directă să se dezvolte.

Testele sau formularele feedback sunt des practicate, în cazul adoptării învățării de tip self learning, iar această metodă le oferă angajaților o idee de importanță vizavi de părerea lor, ceea ce, de asemenea, pune în valoare atât angajații, cât și implicit, ideile lor, stimulându-i să fie implicați activ.

De asemenea, materialele cu caracter formativ, seminarele și workshop-urile pot avea impact major asupra angajaților chiar dacă sunt urmărite de la distanță. Astfel că, le permite participanților să învețe interacționând unul cu celălalt, în special de la angajatori. Cu cât sunt mai activi participanții, cu atât vor putea să învețe mai mult, și, de asemenea, le permite o apropiere vizavi de angajator, ceea ce poate duce la o loialitate mai crescută a angajatului.

7 Anexe, surse bibliografice, informații suplimentare

7.1 Lista surselor bibliografice utilizate în scopul întocmirii acestui document

În scopul întocmirii structurii și conținutului acestui Ghidul de sprijin pentru IMM-uri, în vederea organizării de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor, experții implicați în această activitate au utilizat diverse surse de informare și documentare, dintre care amintim:

- ORDONANȚĂ nr. 129 din 31 august 2000 (**republicată**) privind formarea profesională a adulților**
- NORME METODOLOGICE din 8 mai 2003 de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților
- CODUL MUNCII din 24 ianuarie 2003 (**republicat**) (Legea nr. 53/2003)
- LEGEA educației naționale nr. 1 din 5 ianuarie 2011
- Ghid privind integrarea temelor orizontale în cadrul proiectelor finanțate din Fondurile Europene Structurale și de Investiții 2014-2020 – partea a I – a – Egalitatea de șanse și de tratament (material elaborat și aprobat de Ministerul Fondurilor Europene);
- Ghid privind integrarea temelor orizontale în cadrul proiectelor finanțate din Fondurile Europene Structurale și de Investiții 2014-2020 – partea a II-a – Dezvoltarea durabilă (material elaborat și aprobat de Ministerul Fondurilor Europene)
- Comisia Europeană, Directia Generala Mediu, Eficienta utilizarii resurselor : un imperativ in afaceri, Publications Office, 2011, <https://data.europa.eu/doi/10.2779/9888> https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_ro;
- Informații publice disponibile online pe site-ul beneficiarului: Camera de Comerț și Industrie Maramureș - Proiect S.O.F.T. (www.ccimm.ro/soft);
- Document Teme orizontale - material de informare: https://www.ccimm.ro/wp-content/uploads/2023/02/221212_Material_PrincipiiOrizontale_SOFT_v01.pdf
- Codul Muncii Adnotat - Titlul VI - Formarea profesională;
- Formarea profesională - ce este, cum este reglementată, obiective și beneficii pentru angajați (www.officedirect.ro);
- Document de informare disponibil online pe site-ul oficial al partenerului P2: Holisun SRL: a3.1-anexa-03-brosura-informare-imm.pdf (holisun.com); - <https://www.ccimm.ro/wp-content/uploads/2023/02/A3.1-Anexa-03-Brosura-informare-IMM.pdf>
- Metodologia de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților din 23 iulie 2003, aprobată prin Ordinul nr. 353/2003
- Ordinul nr. 1149/2020, prin care s-a aprobat Procedura pentru autorizarea furnizorilor de formare profesională să desfășoare programe de formare profesională a adulților în sistem on-line din 16 iulie 2020.
- METODOLOGIE (A) 23/07/2003 - Portal Legislativ (just.ro)

7.2 Date de contact și adrese web utile

- Site-ul proiectului S.O.F.T.
 - www.ccimm.ro/soft
- Camera de Comerț și Industrie Maramureș:
 - Telefon: +40 262 221 510
 - E-mail: soft@ccimm.ro
 - Web: www.ccimm.ro/
- Centrul de Excelență pentru Resurse Comunitare SRL:
 - Telefon: +40 758 624 246
 - E-mail: cerc.consultanta@gmail.com
 - Web: www.cerc-consultanta.ro/
- Holisun SRL:
 - Telefon: +40 262 226 778
 - E-mail: info@holisun.com
 - Web: www.holisun.com/
- Asociația Intreprinzătorilor Maramureș:
 - Telefon: +40 747 078 269
 - E-mail: office@patronatmm.ro
 - Web: www.patronatmm.ro/ro/

7.3 Lista explicativă a abrevierilor și a termenilor de specialitate utilizați în acest document

- ANC Autoritatea Națională pentru Calificări
- CAEN Clasificarea Activităților din Economia Națională
- CLEAR Metodă de lucru ce permite definirea eficientă a unor obiective.
(Collaborative, Limited, Emotional, Appreciable, Refinable)
- COR Clasificarea Ocupațiilor din România
- FPC Formare profesională continuă
- GT Grup țintă
- IT Information technology (tehnologia informației)
- POCU Programul Operațional Capital Uman
- SMART Metodă de lucru ce permite definirea eficientă a unor obiective.
(Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound)
- SWOT Metodă de analiză a companiei și a contextului în care aceasta activează
(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- TIC Tehnologia informației și comunicațiilor

7.4 Lista graficelor și figurilor incluse în acest document

Figura 1. Etapele identificării nevoilor de învățare / formare ale angajaților	22
Figura 2. Reprezentare vizuală a metodei SWOT prin evidențierea celor patru direcții de analiză	23
Figura 3. Reprezentare vizuală a unui obiectiv SMART, prin evidențierea celor cinci atribute.....	25
Figura 4. Reprezentare vizuală a unui obiectiv CLEAR, prin evidențierea celor cinci atribute	26
Figura 5. Bugetul alocat de companiile auditate în scopul FPC	28
Figura 6. Reprezentare vizuală a variabilelor ce influențează alegerea metodei de instruire	29
Figura 7. Etapele parcurse în procesul de pregătire a materialelor de învățare	31
Figura 8. Etapele parcurse în pregătirea și desfășurarea sesiunilor de învățare	33
Figura 9. Etapele parcurse în procesul de evaluare a rezultatelor	35

7.5 Anexa Cadrul legislativ – Legea 53/2003 privind Codul Muncii

Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicată (Art. 51, Art. 154-158, Art.192 – 210);

Titlul II – Contractul individual de muncă

Capitolul IV – Suspendarea contractului individual de muncă

Art. 51. [Suspendarea din inițiativa salariatului]

(1) Contractul individual de muncă poate fi suspendat din inițiativa salariatului, în următoarele situații:

- a) concediu pentru creșterea copilului în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea vârstei de 3 ani;
- b) concediu pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 7 ani sau, în cazul copilului cu handicap, pentru afecțiuni intercurente, până la împlinirea vârstei de 18 ani;
- c) concediu paternal;
- d) **concediu pentru formarea profesională;**
- e) exercitarea unor funcții electivă în cadrul organismelor profesionale constituite la nivel central sau local, pe toată durata mandatului;
- f) participarea la grevă;
- g) concediu de acomodare;
- h) desfășurarea, pe bază de contract încheiat în condițiile legii, a unei activități specifice în calitate de asistent maternal, asistent personal al persoanei cu handicap grav sau asistent personal profesionist.

(2) Contractul individual de muncă poate fi suspendat în situația absențelor nemotivate ale salariatului, în condițiile stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicabil, contractul individual de muncă, precum și prin regulamentul intern.

Titlul III - Timpul de muncă și timpul de odihnă

Capitolul III - Concediile

Secțiunea a 2-a - Concediile pentru formare profesională

Art. 154. [tipuri de concedii pentru formare profesională]

- (1) Salariații au dreptul să beneficieze, la cerere, de concedii pentru formare profesională.
- (2) Concediile pentru formare profesională se pot acorda cu sau fără plată.

Art. 155. [acordarea concediului fără plată]

- (1) Concediile fără plată pentru formare profesională se acordă la solicitarea salariatului, pe perioada formării profesionale pe care salariatul o urmează din inițiativa sa.
- (2) Angajatorul poate respinge solicitarea salariatului numai dacă absența salariatului ar prejudicia grav desfășurarea activității.

Art. 156. [solicitarea și efectuarea concediului fără plată]

- (1) Cererea de concediu fără plată pentru formare profesională trebuie să fie înaintată angajatorului cu cel puțin o lună înainte de efectuarea acestuia și trebuie să precizeze data de începere a stagiului de formare profesională, domeniul și durata acestuia, precum și denumirea instituției de formare profesională.
- (2) Efectuarea concediului fără plată pentru formare profesională se poate realiza și fracționat în cursul unui an calendaristic, pentru susținerea examenelor de absolvire a unor forme de învățământ sau pentru susținerea examenelor de promovare în anul următor în cadrul instituțiilor de învățământ superior, cu respectarea condițiilor stabilite la alin. (1).

Art. 157. [concediul cu plată pentru formare profesională]

- (1) În cazul în care angajatorul nu și-a respectat obligația de a asigura pe cheltuiala sa participarea unui salariat la formare profesională în condițiile prevăzute de lege, salariatul are dreptul la un concediu pentru formare profesională, plătit de angajator, de până la 10 zile lucrătoare sau de până la 80 de ore.
- (2) În situația prevăzută la alin. (1) indemnizația de concediu va fi stabilită conform art. 150.
- (3) Perioada în care salariatul beneficiază de concediul plătit prevăzut la alin. (1) se stabilește de comun acord cu angajatorul. Cererea de concediu plătit pentru formare profesională va fi înaintată angajatorului în condițiile prevăzute la art. 156 alin. (1)

Art. 158. [durata concediului pentru formare profesională]

Durata concediului pentru formare profesională nu poate fi dedusă din durata concediului de odihnă anual și este asimilată unei perioade de muncă efectivă în ceea ce privește drepturile cuvenite salariatului, altele decât salariul.

Titlul VI - Formarea profesională

Capitolul I - Dispoziții generale

Art. 192. [obiectivele formării profesionale]

- (1) Formarea profesională a salariaților are următoarele obiective principale:
 - a) adaptarea salariatului la cerințele postului sau ale locului de muncă;
 - b) obținerea unei calificări profesionale;

- c) actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă i perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază;
 - d) reconversia profesională determinată de restructurări socioeconomice;
 - e) dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare pentru realizarea activităților profesionale;
 - f) prevenirea riscului șomajului;
 - g) promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.
- (2) Formarea profesională și evaluarea cunoștințelor se fac pe baza standardelor ocupaționale.

Art. 193. [tipologia formării profesionale]

Formarea profesională a salariaților se poate realiza prin următoarele forme:

- a) participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate;
- b) stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă;
- c) stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;
- d) ucenicie organizată la locul de muncă;
- e) formare individualizată;
- f) alte forme de pregătire convenite între angajator și salariat.

Art. 194. [obligativitatea programelor de formare profesională]

(1) Angajatorii au obligația de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toți salariații, după cum urmează:

- a) cel puțin o dată la 2 ani, dacă au cel puțin 21 de salariați;
- b) cel puțin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariați.

(2) Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională, asigurată în condițiile alin. (1), se suportă de către angajatori.

Art. 195. [planul de formare profesională]

(1) Angajatorul persoană juridică care are mai mult de 20 de salariați elaborează anual și aplică planuri de formare profesională, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanților salariaților.

(2) Planul de formare profesională elaborat conform prevederilor alin. (1) devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate.

(3) Salariații au dreptul să fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională.

Art. 196. [reglementarea activității de formare profesională]

(1) Participarea la formare profesională poate avea loc la inițiativa angajatorului sau la inițiativa salariatului.

(2) Modalitatea concretă de formare profesională, drepturile și obligațiile părților, durata formării profesionale, precum și orice alte aspecte legate de formarea profesională, inclusiv obligațiile contractuale ale salariatului în raport cu angajatorul care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, se stabilesc prin acordul părților și fac obiectul unor acte adiționale la contractele individuale de muncă.

Art. 197. [cheltuielile cu formarea profesională și drepturile salariatului]

(1) În cazul în care participarea la cursurile sau stagiile de formare profesională este inițiată de angajator, toate cheltuielile ocazionate de aceasta participare sunt suportate de către acesta.

(2) Pe perioada participării la cursurile sau stagiile de formare profesională conform alin. (1), salariatul va beneficia, pe toată durata formării profesionale, de toate drepturile salariale deținute.

(3) Pe perioada participării la cursurile sau stagiile de formare profesională conform alin. (1), salariatul beneficiază de vechime la acel loc de muncă, această perioadă fiind considerată stagiul de cotizare în sistemul asigurărilor sociale de stat.

Art. 198. [obligațiile beneficiarilor formării profesionale]

(1) Salariații care au beneficiat de un curs sau un stagiul de formare profesională, în condițiile art. 197 alin. (1), nu pot avea inițiativa încetării contractului individual de muncă pentru o perioadă stabilită prin act adițional.

(2) Durata obligației salariatului de a presta muncă în favoarea angajatorului care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, precum și orice alte aspecte în legătură cu obligațiile salariatului, ulterioare formării profesionale, se stabilesc prin act adițional la contractul individual de muncă.

(3) Nerespectarea de către salariat a dispoziției prevăzute la alin. (1) determină obligarea acestuia la suportarea tuturor cheltuielilor ocazionate de pregătirea sa profesională, proporțional cu perioada nelucrată din perioada stabilită conform actului adițional la contractul individual de muncă.

(4) Obligația prevăzută la alin. (3) revine și salariaților care au fost concediați în perioada stabilită prin actul adițional, pentru motive disciplinare, sau al căror contract individual de muncă a încetat ca urmare a arestării preventive pentru o perioadă mai mare de 60 de zile, a condamnării printr-o hotărâre judecătorească definitivă pentru o infracțiune în legătură cu munca lor, precum și în cazul în care instanța penală a pronunțat interdicția de exercitare a profesiei, temporar sau definitiv.

Art. 199. [pregătirea profesională din inițiativa salariatului]

(1) În cazul în care salariatul este cel care are inițiativa participării la o formă de pregătire profesională cu scoatere din activitate, angajatorul va analiza solicitarea salariatului, împreună cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților.

(2) Angajatorul va decide cu privire la cererea formulată de salariat potrivit alin. (1), în termen de 15 zile de la primirea solicitării. Totodată angajatorul va decide cu privire la condițiile în care va permite salariatului participarea la forma de pregătire profesională, inclusiv dacă va suporta în totalitate sau în parte costul ocazionat de aceasta.

Art. 200. [avantaje în natură pentru formarea profesională]

Salariații care au încheiat un act adițional la contractul individual de muncă cu privire la formarea profesională pot primi în afara salariului corespunzător locului de muncă și alte avantaje în natură pentru formarea profesională.

Capitolul II - - Contracte speciale de formare profesională organizată de angajator

Art. 201. [tipuri de contracte de formare profesională]

Sunt considerate contracte speciale de formare profesională contractul de calificare profesională și contractul de adaptare profesională.

Art. 202. [definiția legală și durata contractului de calificare profesională]

- (1) Contractul de calificare profesională este cel în baza căruia salariatul se obligă să urmeze cursurile de formare organizate de angajator pentru dobândirea unei calificări profesionale.
- (2) Pot încheia contracte de calificare profesională salariații cu vârsta minimă de 16 ani împliniți, care nu au dobândit o calificare sau au dobândit o calificare ce nu le permite menținerea locului de muncă la acel angajator.
- (3) Contractul de calificare profesională se încheie pentru o durată cuprinsă între 6 luni și 2 ani.

Art. 203. [autorizarea calificării profesionale]

- (1) Pot încheia contracte de calificare profesională numai angajatorii autorizați în acest sens de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale și de Ministerul Educației.
- (2) Procedura de autorizare, precum și modul de atestare a calificării profesionale se stabilesc prin lege specială.

Art. 204. [definiția legală a contractului de adaptare profesională]

- (1) Contractul de adaptare profesională se încheie în vederea adaptării salariaților debutanți la o funcție nouă, la un loc de muncă nou sau în cadrul unui colectiv nou.
- (2) Contractul de adaptare profesională se încheie o dată cu încheierea contractului individual de muncă sau, după caz, la debutul salariatului în funcția nouă, la locul de muncă nou sau în colectivul nou, în condițiile legii.

Art. 205. [durata contractului de adaptare profesională]

- (1) Contractul de adaptare profesională este un contract încheiat pe durată determinată, ce nu poate fi mai mare de un an.
- (2) La expirarea termenului contractului de adaptare profesională salariatul poate fi supus unei evaluări în vederea stabilirii măsurii în care acesta poate face față funcției noi, locului de muncă nou sau colectivului nou în care urmează să presteze munca.

Art. 206. [noțiunea de formator]

- (1) Formarea profesională la nivelul angajatorului prin intermediul contractelor speciale se face de către un formator.
- (2) Formatorul este numit de angajator dintre salariații calificați, cu o experiență profesională de cel puțin 2 ani în domeniul în care urmează să se realizeze formarea profesională.
- (3) Un formator poate asigura formarea, în același timp, pentru cel mult 3 salariați.
- (4) Exercitarea activității de formare profesională se include în programul normal de lucru al formatorului;

Art. 207. [atribuțiile formatorului]

- (1) Formatorul are obligația de a primi, de a ajuta, de a informa și de a îndruma salariatul pe durata contractului special de formare profesională și de a supraveghea îndeplinirea atribuțiilor de serviciu corespunzătoare postului ocupat de salariatul în formare.
- (2) Formatorul asigură cooperarea cu alte organisme de formare și participă la evaluarea salariatului care a beneficiat de formare profesională.

Capitolul III - Contractul de ucenicie la locul de muncă

Art. 208. [definiția legală și durata]

- (1) Ucenicia la locul de muncă se organizează în baza contractului de ucenicie.
- (2) Contractul de ucenicie la locul de muncă este contractul individual de muncă de tip particular, în temeiul căruia:
 - a) angajatorul persoană juridică sau persoană fizică se obligă ca, în afara plății unui salariu, să asigure formarea profesională a ucenicului într-o meserie potrivit domeniului său de activitate;
 - b) ucenicul se obligă să se formeze profesional și să muncească în subordinea angajatorului respectiv.
- (3) Contractul de ucenicie la locul de muncă se încheie pe durată determinată.

Art. 209. [egalitatea de tratament]

- (1) Persoana încadrată în muncă în baza unui contract de ucenicie are statut de ucenic.
- (2) Ucenicul beneficiază de dispozițiile aplicabile celorlalți salariați, în măsura în care ele nu sunt contrare celor specifice statutului său.

Art. 210. [sediul materiei pentru activitatea de ucenicie]

Organizarea, desfășurarea și controlul activității de ucenicie se reglementează prin lege specială (Actul normativ care reglementează organizarea, desfășurarea și controlul activității de ucenicie îl reprezintă Legea nr. 279/2005 privind ucenicia la locul de muncă, republicată în Monitorul Oficial al României, partea I).

-Bază legală care reglementează autorizarea furnizorilor de formare profesională a adulților cuprinde:

- Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 556/2011 privind organizarea, structura și funcționarea Autorității Naționale pentru Calificări, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OG 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
- Metodologia de autorizare a furnizorilor de formare profesională a adulților, aprobată prin OMMSF/OMECT nr. 353/5.202/2003, cu modificările și completările ulterioare;

Titlul proiectului: S.O.F.T. – Susținem Ocuparea prin Formare Tehnologică

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

Axa prioritară nr. 3 - Locuri de muncă pentru toți

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

Beneficiar: Camera de Comerț și Industrie Maramureș

Parteneri: Centrul de Excelență pentru Resurse Comunitare SRL, Holisun SRL, Asociația Întreprinzătorilor Maramureș

Editorul materialului: Holisun SRL

Data publicării: 2023

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

DIGITALIZARE EFICIENTĂ pentru IMM-uri



CONTACT:

✉ proiectsoft14579@gmail.com www.ccimm.ro/soft facebook.com/proiectsoft

☎ 0262 221 510 (CCI MM) ☎ 0771 711 069 (CERC SRL) ☎ 0787 659 900 (HOLISUN SRL) ☎ 0745 354 533 (AIM)

🏠 **Camera de Comerț și Industrie Maramureș** - Baia Mare, Bld. Unirii, nr. 16

🏠 **Centrul de Excelență pentru Resurse Comunitare SRL** - Baia Mare, Str. Culturii, nr. 5, etaj 3, sala 30 1

🏠 **HOLISUN SRL** - Baia Mare, str. Cărbunari, nr. 8

🏠 **Asociația Întreprinzătorilor Maramureș** - Baia Mare, Piața Libertății, nr. 19

Titlul proiectului: S.O.F.T. – Susținem Ocuparea prin Formare Tehnologică

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

Axa prioritară nr. 3 - Locuri de muncă pentru toți

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

Beneficiar: Camera de Comerț și Industrie Maramureș

Parteneri: Centrul de Excelență pentru Resurse Comunitare SRL, Holisun SRL, Asociația Întreprinzătorilor Maramureș

Editorul materialului: Holisun SRL

Data publicării: 2023

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