



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



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

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

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

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

Titlul proiectului ”A.IT-avansam prin intermediul tehnologizării”

Contract: POCU/860/3/12/142515

ACTIVITATEA A 4.1- SPRIJIN ACORDAT ÎNTEPRINDERILOR PENTRU ORGANIZAREA DE PROGRAME DE ÎNVĂȚARE LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN DOMENIUL ALFABETIZĂRII DIGITALE ȘI TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI ȘI COMUNICAȚIILOR

GHID ELABORARE ȘI INTRODUCERE PROGRAME DE ÎNVĂȚARE LA LOCUL DE MUNCĂ

Prezentul material a fost elaborat în cadrul proiectului ” A.IT-avansam prin intermediul tehnologizării ” (Contract: POCU/860/3/12/142515) finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman 2014- 2020, Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți, Obiectiv specific 3.12: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților, implementat de către **Patronatul National Al Femeilor De Afaceri Din Intreprinderi Mici Si Mijlocii, HD Creativ Expert Srl si Iproex Energy Management.**

Responsabil cu elaborarea prezentului material:

- Ordean Sara – Expert organizare evenimente IMM P1
în colaborare cu
- Napradean Aurica - Coordonator proiect P1
- Mirea Florina Aimee- Responsabil formare IT -S

Acest material face parte din activitatea „A.4.1- Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor”, care vizează următoarele obiective la nivel de proiect:

• Obiectivul general al proiectului: „Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe / competențe / aptitudini in cadrul întreprinderilor din regiunile mai puțin dezvoltate care-și desfășoară activitatea principală sau secundară într-unul din sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și in domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau care intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre aceste sectoare economice sau unul dintre domeniile de specializare inteligentă, prin derularea unei campanii de conștientizare a angajatorilor cu privire la importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă, prin furnizarea de servicii de formare profesională in domeniul competențelor digitale (IT) pentru 310 angajați, precum și prin acordarea de sprijin acestor întreprinderi pentru elaborarea și introducerea unor programe de învățare la locul de muncă”.

• Obiectiv specific OS.5: „- 32 IMM-uri identificate și selectate pentru a fi sprijinite prin proiect in vederea adaptării activității la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC/domeniilor de specializare inteligentă conform SNCDI, din care 5 IMM-uri sprijinite pentru introducerea de programe de învățare la locul de muncă”.

Acest ghid are ca scop sprijinirea întreprinderilor pentru dezvoltarea și implementarea unor programe de învățare la locul de muncă, în acord cu nevoile și posibilitățile acestora la nivel organizațional.



Patronatul National al
Femeilor de Afaceri din IMM-uri



Radiezi de energie!

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.981.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Metodologia de realizare a ghidului a constat în analiza unor date, studii, rapoarte, legislație, statistici și alte lucrări care cuprind aspecte legate de învățarea la locul de muncă.



1. Ce reprezintă programele de învățare la locul de muncă?

Importanța și necesitatea introducerii de programe de învățare la locul de muncă

Conceptul de „învățare bazată pe muncă” este în prezent un subiect tot mai popular.

Ca o definiție, învățarea la locul de muncă este „procesul de formare sau de perfecționare a angajaților în cadrul unor programe structurate organizate de către angajator, integrate în activitatea de muncă desfășurată în companie”.

Învățarea la locul de muncă este evidențiată și se regăsește tot mai mult în politicile europene, în exemplele de bune practice, în recomandările UE adresate statelor membre pentru creșterea relevanței sistemelor de educație și formare profesională. (Comunicatul de la Bruges privind intensificarea cooperării europene în domeniul educației și formării profesionale pe perioada 2011-2020 (Comisia Europeană, 2010 a); Inițiativa emblematică “Tineretul în mișcare (Comisia Europeană, 2010 b); Comunicatul “Regândirea educației: investiții în competențe pentru rezultate socio-economice mai bune (Comisia Europeană, 2012).

Pentru a face față noilor provocări de pe piața muncii cauzate de digitalizare, precum și pentru a face față numărului de lucrători slab calificați, cât și a faptului că sistemele clasice de formare inițială și continuă în instituțiile de învățământ sunt greu accesibile pentru multe categorii ale populației, dar nu ating scopul urmărit de piața muncii, întreprinderile se orientează tot mai mult spre învățarea la locul de muncă, care este strâns legată de procesele de lucru efective din cadrul întreprinderii.

Modificările demografice, progresele revoluționare din domeniul tehnologiei informației, rapiditatea schimbărilor la nivel social, schimbările din viața personală și profesională, conduc la necesitatea dobândirii de către adulți a unor noi competențe, pentru a face față acestor schimbări.

Modificările apărute la nivelul pieței muncii impun și ele necesitatea unor schimbări de instruire a forței de muncă, nevoie care este esențială pentru locul de muncă.

Statisticile internaționale arată că majoritatea profesioniștilor care părăsesc o companie o fac pentru că se simt că se plafonează, nu pot avansa profesional și angajatorii nu le folosesc abilitățile la potențial maxim.



UNIUNEA EUROPEANĂ



„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Totodată, provocările profesionale cer o permanentă actualizare a abilităților și a competențelor.

În aceste condiții, orice oportunitate de dezvoltare este atrăgătoare și avantajoasă de ambele părți și reprezintă un factor motivațional și de creștere a calității experienței angajatului, și un mecanism de dezvoltare care să conducă la creșterea competențelor abilităților pentru exercitarea muncii, reflectate în productivitate și performanță.

Angajații cât și angajatorii au un interes comun în dezvoltarea unui program de îmbunătățire a abilităților și competențelor, deoarece astfel, ambele părți au de câștigat.

Procesul de învățare la locul de muncă oferă lucrătorilor ocazia de a se dezvolta, de a dobândi și actualiza cunoștințe, aptitudini și competențe, îmbunătățindu-și astfel șansele de angajare.

De asemenea, asigură angajatorilor lucrători calificați pentru stimularea competitivității, dezvoltarea inovației și creșterea productivității.

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

Învățarea la locul de muncă conectează politica de personal a întreprinderii cu planul managerial privind: extinderea, ascensiunea sau menținerea pe piață, într-un mediu concurențial și dinamic tehnologic ; optimizarea raporturilor cu instituțiile statului și reducerea costurilor colaterale rezultate dintr-un răspuns insuficient adaptat la solicitările reglementate legal; construirea unui mediu organizațional durabil, cu fluctuații reduse de personal.

Învățarea la locul de muncă are un rol esențial în dezvoltarea identității personale și stimularea încrederii de sine a persoanelor care, în caz contrar, ar putea să considere că au eșuat.

Aceasta asigură o experiență timpurie la un loc de muncă, cu rol determinant în formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei, contribuie la facilitarea tranziției de la învățare la un loc de muncă, fiind un instrument puternic de integrare treptată a tinerilor pe piața forței de muncă și creează oportunități puternice de a ridica aspirațiile, încrederea și motivația indivizilor.

În contextul ritmului alert al transformărilor tehnologice și dinamicii forței de muncă, acumularea de noi informații este indispensabilă în plan profesional, indiferent de domeniu. Fie că este vorba de schimbarea locului de muncă sau o simplă modificare a sarcinilor, evoluția este inevitabilă și adaptarea este deopotrivă o necesitate și o îndatorire individuală.

Acumularea mai multor cunoștințe decât cele necesare îndeplinirii sarcinilor zilnice, va facilita adaptarea și evoluția pe plan profesional.



Patronatul Național al
Femeilor de Afaceri din IMM-uri



Radrezi de energie!

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.981.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Persoanele cu un grad ridicat de eficacitate generalizată au mai multă încredere în abilitățile lor și în propriile resurse personale (de exemplu, energie, influență asupra altor persoane etc.), care îi ajută să funcționeze eficient la locul de muncă. Persoanele cu o eficacitate generalizată scăzută, se simt deseori ineficiente la locul de muncă și își pot exprima îndoielele cu privire la îndeplinirea cu succes a unor sarcini noi. Succesul anterior este unul dintre factorii determinanți pentru creșterea eficacității generalizate.

Învățarea la locul de muncă poate fi totodată un factor important în îmbunătățirea progresului carierei unui individ, poate ajuta persoanele să dobândească o mai bună înțelegere a culturii și așteptărilor la locul de muncă, dar și să dezvolte obiceiuri de lucru bune.



2. Programe și metode de învățare la locul de muncă

Formarea pe post (on-the-job training), cea mai veche și cunoscută formă de instruire, garantează unul din principiile clasice ale pregătirii, și anume transferul, facilitat de similaritatea dintre conținutul și locul de desfășurare a pregătirii, respectiv a postului.

Noul angajat este instruit de unul dintre lucrătorii mai experimentați (care îndeplinește sarcinile specifice postului), privește comportamentul acestuia și învață prin imitație.

Deși ușor de administrat, această formă de pregătire se întinde pe o perioadă relativ scurtă de timp, impunând o învățare rapidă a sarcinilor, și are un grad de structurare destul de redus.

Rotirea angajaților pe mai multe posturi (job rotation) favorizează creșterea flexibilității, angajații fiind puși în situația de a îndeplini o gamă largă de sarcini, ca urmare a oportunității unor munci diferite, din care învață făcând" (learning by doing). Această modalitate este preferată de cei tineri, care doresc rotația văzând-o ca o modalitate de evoluție în carieră.

Conceptul de rotația locurilor de muncă (job rotation, în limba engleză) nu e ceva nou în panoplia tehnicilor de training și dezvoltare.

Definiția de dicționar îl descrie ca fiind o modalitate de dezvoltare prin intermediul căreia o persoană este alocată pe rând pe diverse joburi/funcții/responsabilități pentru a putea dobândi (prin practică) o expunere cât mai mare la toate zonele operaționale ale business-ului.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ULMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Unul din aspectele esențiale ale eficienței procesului este dat de calitatea etapei de planificare și de logica cu care sunt alese funcțiile pe care să activeze fiecare individ in parte.

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

Activitatea de rotație a posturilor se face de obicei la intervale de timp regulate sau la perioade prestabilite care pot varia de la câteva ore, până la câteva săptămâni.

Deși nu este o metodă nouă, rotația posturilor este larg utilizată deoarece limitează gradul de specializare și permite creșterea gradului de cunoaștere a conținutului posturilor.

În acest fel, angajații au posibilitatea să-și utilizeze mai bine aptitudinile și să dobândească pregătirea necesară pentru realizarea diferitelor activități sau pentru desfășurarea întregului proces de muncă în cadrul căruia postul pe care îl ocupă este doar o parte.

Unul dintre beneficiile indirecte ale acestei tehnici este faptul că unii angajați pot să manifeste și un interes suplimentar determinat de colaborarea cu oameni noi.

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

Însă, datorită caracteristicilor individuale, nu oricine este potrivit pentru orice slujbă, ceea ce poate avea ca rezultat rezistența unei persoane la schimbarea locului, dar, pe de altă parte, rotirea oferă șansa identificării celui post care se potrivește cel mai bine aptitudinilor și intereselor angajatului.

Un alt neajuns este acela că în unele locuri de muncă se câștigă mai bine decât în altele, ceea ce înseamnă că individul va fi nemulțumit să părăsească acel post și să facă altceva ce poate nici măcar nu-i place. Acestea sunt aspectele de care trebuie să se țină seama în cazul realizării planului de învățare la locul de muncă.

Ucenicia- și ea una dintre cele mai vechi metode, presupune o perioadă de pregătire intensă și de lungă durată (uneori ani), în care ucenicul lucrează alături de un muncitor experimentat pentru a învăța meserie.

Volumul de timp alocat uceniciei este predeterminat și nu permite ca diferențele individuale în învățare să conducă la o finalizare mai rapidă a programului.

Activitățile de ucenicie se realizează respectând Legea uceniciei nr. 279/2005 modificată în 2017.

Ucenicii vor participa atât la pregătirea practică cât și la cursuri de calificare plătite de angajator în funcție de necesitățile întreprinderii, toată activitatea făcându-se în baza unui contract de ucenicie, angajatul fiind plătit în conformitate cu prevederile legii mai sus menționate.

Patronatul Național al
Femeilor de Afaceri din IMM-uri

Radiezi de energie!

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/UMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Internshipul este un program oferit de companiile care își caută potențiali angajați.

Pentru interni, acest program reprezintă o oportunitate de învățare și de acumulare de experiență într-un anumit domeniu, dar și o oportunitate de a rămâne angajat într-o companie.

Beneficiile pentru companie sunt acelea că pot selecta dintre tinerii interni pe cei pe care îi consideră potriviți pentru un anumit job după ce i-au format în propriile condiții.

Dacă până în prezent programele de internship nu erau reglementate din punct de vedere legal, începând cu data de 18 august 2018 a intrat în vigoare Legea nr.176/2018, care stabilește condițiile legale pentru un internship:

- vârsta minimă a persoanelor care pot să urmeze un program de internship este de 16 ani sau 15 ani cu acordul părinților;
- stagiul trebuie să se desfășoare în baza unui contract de internship, iar la finalul stagiului angajatorul trebuie să îi ofere internului un certificat de internship;
- perioada maximă a unui internship este de 6 luni în cadrul aceleiași firme;
- programul de lucru este de maximum 40 de ore/săptămână și nu sunt permise orele suplimentare de lucru;
- internul are dreptul la o indemnizație lunară, care trebuie să fie cel puțin jumătate din valoarea salariului minim brut, în funcție de numărul de ore lucrate;
- perioada în care se va desfășura internshipul va fi considerată vechime în muncă.

De obicei, internii sunt studenții care doresc să lucreze pe o perioadă scurtă și care vor să acumuleze experiență de muncă în domeniul pe care îl studiază.

Este important de menționat că și tinerii care au vârsta de 15 ani pot să fie interni, cu condiția ca părinții/reprezentanții legali să fie de acord.

Învățarea la locul de muncă aduce în contact companiile cu elevii/ studenții prin oferirea de experiență de lucru și calificări oficiale, facilitând accesul participanților la piața forței de muncă.

Tinerii (elevi/ studenți) fără experiență profesională pot beneficia de posibilitatea de a se pregăti și, eventual, de a-și găsi un loc de muncă. Acest lucru are un rezultat imediat în participarea și incluziunea socială.

Un avantaj cheie pentru tineri elevi/studenți este că aceștia au șansa să se familiarizeze cu un loc de muncă și să socializeze în cadrul acestuia, având astfel posibilitatea de a dobândi abilități, competențe și comportamente care sunt destul de greu de obținut în afara pieței forței de muncă.

Ei pot învăța modul de a acționa la locul de muncă (punctualitate, responsabilitate etc.), comunicarea și colaborarea profesională, planificarea și dezvoltarea de soluții la probleme, stabilirea de obiective, organizarea și gestiunea de personal, tehnici de negociere. Aceste abilități oferă tinerilor oportunitatea de a le dobândi înainte de terminarea studiilor.

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/IMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



Pentru metodele de învățare la locul de muncă prezentate, un expert din cadrul proiectului va realiza pentru respectivele IMM-uri selectate, un plan de învățare la locul de muncă, în urma unei analize a organigramei și a competențelor salariaților, precum și a recomandărilor conducerii firmelor pentru cei care trebuie să parcurgă aceste programe, și pentru meseriile pentru care trebuie să se pregătească.



3. Avantajele și beneficiile programelor de învățare la locul de muncă

Programele de învățare la locul de muncă oferă persoanei active pe piața forței de muncă posibilitatea de a se dezvolta profesional, de a-și diversifica opțiunile de muncă și de a grăbi un

parcurs de promovare profesională.

De asemenea, programele de training (învățare) la locul de muncă implementate în cadrul întreprinderii, pentru angajații acesteia și în relație cu obiectivele sale, programe corelate cu diferite contexte și situații care reclamă stagii de formare, conduc la orientarea actului de învățare către interesele organizației de creștere a performanței și competitivității, corelate și cu nevoia de dezvoltare profesională a angajaților.

Învățarea la locul de muncă are un rol esențial în dezvoltarea identității personale și stimularea încrederii de sine a persoanelor care, în caz contrar, ar putea să considere că au eșuat.

Aceasta asigură o experiență timpurie la un loc de muncă, cu rol determinant în formarea competențelor necesare pentru viața profesională și dezvoltarea ulterioară a carierei, contribuie la facilitarea tranziției de la învățare la un loc de muncă fiind un instrument puternic de integrare treptată a tinerilor pe piața forței de muncă și creează oportunități puternice de a ridica aspirațiile, încrederea și motivația persoanelor.

Avantajele învățării la locul de muncă:

- dezvoltarea profesională a angajaților,
- păstrarea efectivului de angajați compact,
- creșterea coeziunii angajaților prin participarea la acțiuni comune,
- loializarea angajaților prin implicarea în evoluția profesională a acestora.

Avantajele învățării practice sunt:

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

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

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axe Prioritare 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/HLMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



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

Un important beneficiu al învățării la locul de muncă este faptul că oferă angajaților posibilitatea de a se concentra asupra propriei evoluții profesionale. Acest aspect poate fi un obiectiv pentru orice întreprindere, de a-i face pe angajați să simtă că pot evolua în timp ce lucrează, că pot să acționeze în sensul creșterii profesionale și construirii unei cariere de succes.

Beneficiile învățării la locul de muncă pentru companii, nu se limitează doar la nivelul tinerilor care parcurg astfel de programe. Acest sistem de învățare poate oferi în egală măsură o serie de avantaje companiilor, în funcție de mărimea și sectorul de activitate.

Prin implicarea în programe de învățare la locul de muncă, angajatorii au șansa de a colabora cu școlile și universitățile și de a participa activ la formarea elevilor (studenților) și potențialilor angajați, inclusiv de a asigura proiectarea unor programe de învățământ care să răspundă nevoilor reale ale pieței (respectiv implicare în dezvoltarea curriculumului). Acest lucru conferă un rol important companiilor în abordarea decalajelor și a deficitelor de competențe între educația formală și piața muncii și îmbunătățește imaginea socială a acestora prin împărtășirea culturii organizaționale.

Totodată, programele de învățare la locul de muncă pot aduce și o serie de beneficii financiare.

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

Prin intermediul unor astfel de programe, companiile vor avea acces la o bază directă de recrutare și vor avea posibilitatea să se familiarizeze cu potențialii angajați și să aibă o

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axe Prioritare 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.961.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



perspectivă asupra faptului dacă aceștia posedă caracteristicile dorite pentru locul de muncă vizat.

Acest lucru oferă un avantaj deosebit, întrucât cercetările arată că angajații care au efectuat un anumit tip de formare într-o anumită companie au mai multe șanse să rămână și să lucreze cu aceasta din urmă, deoarece simt loialitate și angajament și caută mai multe oportunități de dezvoltare personală și profesională.

În plus, tinerii care intră pe piața forței de muncă chiar temporar, pe lângă faptul că pot contribui la susținerea unor volume de muncă mai mari, pot contribui totodată și cu un nou mod de gândire și cu idei creative, motivând totodată și alți angajați ai companiei.

Pentru a profita de beneficiile oferite de învățarea la locul de muncă, angajatorii trebuie să fie conștienți că întregul proces de învățare trebuie organizat și monitorizat îndeaproape de unul sau mai mulți membri ai personalului care posedă cunoștințe adecvate în domeniu.



4. Tehnici și metode de proiectare și elaborare programe de învățare la locul de muncă

Proiectarea programelor de învățare la locul de muncă constituie o parte componentă din strategia de dezvoltare a întreprinderii și este necesar ca acest sistem să fie construit în relație cu obiectivele de performanță economică ale întreprinderii și cu țintele de competitivitate și de profitabilitate programate.

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

Aceste situații pot fi:

- înnoiri tehnologice/ achiziții de noi echipamente,
- implementarea unor noi softuri,
- schimbări de produse sau servicii,
- autorizări sau certificări externe necesare,
- degradarea competențelor personalului,
- nevoia de îmbunătățire a competitivității,
- evaluarea periodică a performanței angajaților, etc.

Toate acestea necesită inițierea procesului de formare a angajaților.

Identificarea nevoilor de formare reprezintă o primă etapă a procesului de organizare și planificare a activităților de formare profesională.

Identificarea nevoilor de instruire se face prin metode specifice, respectiv:

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



- interviuri cu angajații și managerii privind nivelul existent și nivelul așteptat de competență și performanță,
- chestionare de evaluare a performanței,
- observare și discuții cu beneficiarii produselor sau serviciilor organizației, etc.

Structurarea învățării la locul de muncă trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- capacitatea angajaților de a asimila și de a contribui la actualizarea și perfecționarea unor proceduri de lucru;
- înțelegerea și asimilarea dimensiunii privitoare la protecția și securitatea muncii;
- gradul de asimilare a unor competențe și abilități transversale care impactează direct activitatea realizată de către companie: GDPR, drepturi ale clienților, consumatorilor sau a altor persoane implicate în procesul de producere și livrare a unui serviciu sau a unui produs,
- competențe digitale, tehnologice,
- abilități psiho-sociale,
- programe de formare pentru personalul debutant, focalizate pe dezvoltarea competențelor asociate postului;
- programe de perfecționare pentru personalul calificat, centrate pe asimilarea dezvoltărilor inovative;
- programe de perfecționare pentru personalul specializat din departamentele birocratice (contabilitate, resurse umane, juridic etc.), axate pe asimilarea schimbărilor survenite în cadrul de reglementare și a pachetelor de soluții eficiente de răspuns;
- programe de perfecționare pentru corpul managerial, focalizate pe dezvoltarea competențelor și abilităților manageriale, pe asimilarea dezvoltărilor inovative de răspuns la schimbare și a tehnicilor de creștere a rezilienței și competitivității întreprinderii.

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

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

Alegerea metodelor de formare/învățare la locul de muncă va ține cont de :

- obiectivele training-ului și conținutul propus,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

„A.IT-AVANSAM PRIN INTERMEDIUL TEHNOLOGIZARII”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014 - 2020
Axa Prioritară 3 - Locuri de muncă pentru toți
Valoarea totală a proiectului 4.804.027,74 lei
Valoarea totală eligibilă proiect 4.804.027,74 lei
Valoarea eligibilă nerambursabilă din FSE/ILMT 3.951.719,22 lei
Valoarea eligibilă din bugetul național 697.362,18 lei
Valoarea cofinanțării eligibile a beneficiarului 154.946,34 lei



- mediul în care se derulează programul de învățare- facilități disponibile, timp,
- particularitățile actorilor implicați- deprinderi existente, ce au învățat și ice process de învățare au avut,
- realizarea formării cu costuri mici și cu cele mai eficiente rezultate.

Experții din cadrul proiectului, implicați în aceste activități din cadrul A 4.1 a proiectului, vor realiza, pentru metodele de formare la locul de muncă alese împreună cu reprezentantul/reprezentanții întreprinderii, analiza organigramei firmei, vor ține cont de recomandările conducerii firmei, și vor concepe un plan de învățare la locul de muncă.

Dezvoltarea competențelor angajaților la nivelul unei întreprinderi este o investiție ca oricare alta, cu implicații în producție și profitabilitate.

Aceasta presupune alocarea de resurse financiare și de timp (care pot fi echivalate în costuri financiare).

Chiar și coaching-ul, de exemplu, presupune timp prețios din partea unui angajat experimentat/ senior, pentru a promova educația altui angajat/începător.

De aceea selecția potrivită a metodelor de instruire este extrem de importantă, atât pentru atingerea obiectivelor educaționale cât și pentru asigurarea unui echilibru cost-beneficiu.

Când timpul este limitat, sunt indicate metodele de instruire rapide și convenabile .

Când bugetul este restrâns, cele mai eficiente metode de instruire tind să fie cele care valorifică cunoștințele și experiența angajaților mai vechi/experimentați.

Acestea mai prezintă și avantajul că nu presupun introducerea unui expert sau a unui facilitator extern.

Tehnici precum rotația locurilor de muncă, coaching-ul, sarcinile, prezintă o rentabilitate ridicată.

Formarea personalului este o activitate continuă.

Pentru ca o companie să supraviețuiască și să prospere în contextul de piață prezent (caracterizat prin schimbări tehnologice, socio-culturale și demografice rapide și printr-o concurență acerbă), acestea trebuie să asigure în permanență dezvoltarea abilităților angajaților, să încurajeze și să faciliteze învățarea la locul de muncă.

În acest sens, de cele mai multe ori, întreprinderile vor trebui să apeleze la metode/programe de instruire multiple și diverse, pe parcursul ciclului continuu de formare.

Atingerea obiectivelor punctuale de învățare (și succesul programului/investiției în esență) vor fi însă condiționate de selecția metodelor potrivite pentru scopul, audiența și bugetul disponibil.

Date 27.12.2023



Patronatul Național al
Femeilor de Afaceri din IMM-uri



HD CREATIV
EXPERT



IPROEX
ENERGY MANAGEMENT
Radici de energie!

Ordean Sava
Exp. org. ev. Imm

Sava